HACIA UN PLAN DE DESARROLLO PARA RECUPERAR EL LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD DE LA NACIÓN

- I. **El liderazgo histórico de la Universidad Nacional de Colombia: gobernabilidad en la construcción de la nación. La Universidad: vector del cambio y de integración del sistema universitario público en la unificación del sistema territorial colombiano.**

La colegiatura, retoma del claustro de Arquitectura, que lo que se denomina ADN en el documento ideas rectoras, es en esencia la definición de la Universidad Nacional de Colombia como la institución destinada a liderar el desarrollo científico, social y cultural de la nación colombiana.

Esta condición se expresa en la actuación de la UN en casi todos los campos del saber y en su presencia en buena parte del territorio nacional. No obstante, y a pesar de que en efecto es la universidad que más impacto genera en la sociedad, tanto en cobertura como en calidad, también **es conveniente señalar que tal realidad debe acompañarse de un ejercicio autocrítico responsable que nos permita detectar qué tan incluyente es y si, además, representa en efecto a todas las instituciones públicas o se ciñe en ocasiones por sus propios intereses.** Con este análisis, necesario por demás, la Universidad Nacional podría **consolidar aún más, o en su defecto recuperar, el liderazgo que debe ejercer para la discusión de las políticas de educación pública en el país,** y señalar los rumbos pertinentes para que Colombia logre, en tiempo prudencial, equipararse con las instituciones internacionales que encarnan el ideal de universidad contemporánea.

Desde otra perspectiva, entendemos que el deber ser de la Universidad no depende de enfocarse en los vacíos comparados con otras instituciones, sino en el cumplimiento de su responsabilidad como garante de la educación pública a nivel superior, con calidad y cobertura adecuadas a las necesidades del país. Las mediciones entre instituciones como mecanismo para comparar fortalezas y debilidades no deben entenderse como estrategias para falsear realidades, inflando logros o estigmatizando precariedades de las que no escapa ninguna de las universidades del país. Los resultados de las mediciones son circunstanciales, y obedecen a diversos factores que, de acuerdo con las variables seleccionadas, arrojan resultados que en general evidencian lo que se quiere evidenciar de antemano.

Como comunidad académica tenemos la urgente tarea de **revisar en qué fallamos y qué falta para cumplir con los estándares, pero también la necesidad de revisar la pertinencia o no de los mismos**. Parece innegable que existe una tendencia en algunas de estas mediciones a concentrarse en factores que no necesariamente benefician ni son acordes con las características de las universidades del país, ponderando factores en los cuales sí se ven más representadas algunas universidades privadas que la Universidad Nacional. Más preocupante aún que la indisposición generada por la ubicación jerárquica de la Universidad en estas mediciones, discutible o no, es el hecho de que tales resultados sí inciden en la concreción de los recursos necesarios para la puesta en marcha, fortalecimiento y potenciación de los engranajes académico-investigativos que se le exigen a la Universidad pública para cumplir con los retos que le son impuestos desde instancias gubernamentales, enfocados en la ampliación continua de la cobertura pero dejando de lado las implicaciones sobre la calidad. Esto, claro está, no es óbice para aceptar que **al interior de la Universidad debe hacerse un profundo examen no sólo crítico sino autocrítico sobre sus propias realidades, que incluyen desde preguntarse por qué persiste un desinterés por los devenires actuales de los egresados (con casos excepcionales) hasta por la insistencia en que la Universidad se restrinja a sí misma a un ámbito exclusivamente regional y nacional, sin despertar mayor interés dentro del medio latinoamericano**, situación que es, precisamente, la que no caracteriza a las universidades que lideran estas mediciones a nivel mundial y que pretenden ser emuladas por las citadas mediciones. A esto debemos sumar que en los procesos de autoevaluación los indicadores parecen ser inadecuados y parciales, que nuestros sistemas de divulgación e información son aún precarios con respecto a los de otras instituciones, que tenemos estructuras informáticas que no dialogan entre sí, y que nos ahogamos en nuestras propias normas. Ni siquiera al interior de la Universidad nosotros, como sus miembros, conocemos ampliamente y en profundidad lo que hacen los demás, contribuyendo con ese desinterés a fortalecer la creencia cierta de que la Universidad se ha transformado en un complejo universo de gethos y egocentrismos exacerbados. De esta manera es muy difícil vislumbrar holísticamente la realidad de la Universidad y su verdadera condición para tomar decisiones efectivas conducentes a mejorar su comparabilidad externa.

Debe emprenderse, por ello, una tarea urgente para actualizar los indicadores que, al interior de la Universidad, se han mostrado incompletos si la intención es evidenciar una realidad académico-investigativa de más valor que la que arrojan los resultados de las mediciones interinstitucionales.

Comprender entonces la imbricación de lo nacional en lo internacional es un trabajo que exige de un nuevo liderazgo de la Universidad Nacional, para construir en su seno nuevas combinatorias y nuevos modelos de intercambio, experimentación y desarrollo de los conocimientos, diferenciados de lo que en el momento moderno intentó configurarse como sistema de ciencia y tecnología, concebido como un mecanismo lineal y deductivo de relación de las producciones científicas con las profesiones y de éstas con las demandas sociales y empresariales organizadas igualmente como modelos lineales y previsibles.

Los esfuerzos por volver eficientes las organizaciones, sucumben cuando son motivados por el instrumentalismo y cuando no comprometen la **revisión de los modelos mentales afianzados por las creencias, no importa que tan epistemológicas sean sus justificaciones**. Para el caso de las instituciones públicas, **la permanencia mental de los antiguos enfoques organizativos, operativos y productivos de las epistemologías modernas, mantienen aún el hábito de la administración como un servicio**, creándose una diferenciación y un paralelismo entre quien administra y el administrado, siendo que en las nuevas epistemologías “el administrador es en sí mismo un elemento del sistema que está administrado”.¹

En el ámbito académico, el modelo administrativo que otorga primacía a las profesiones y a los encuadramientos administrativos, produce una alienación de grupos de expertos en las disciplinas, y en los encuadramientos cerrados de la formación profesional, que evapora otros alcances y resultados de **una profesionalización heterónoma y heterárquica**, capaz de formar intérpretes de un “[...] Principio del mando potencial, por el cual la información constituye el principio de la autoridad”.²

II. POR LA EXCELENCIA ACADÉMICA: hacia una docencia de alta calidad, un sistema de investigación, extensión y laboratorios pertinentes para un país que queremos articulado a los sistemas de planeación y de ordenamiento territorial.

La Universidad se caracteriza por su capital humano, en ese sentido, la misma, a lo largo de los años ha concentrado un conjunto de personas con alta formación a todo nivel, destacándose el número de personas que convergen en diferentes áreas y que le dan un carácter plural, diverso. Este capital humano desarrolla un conjunto de tareas que confluyen hacia el cumplimiento de la misión de la Universidad. Creemos que es importante integrar todos los elementos en beneficio de la excelencia académica, hablamos de clima organizacional, de tareas pertinentes, etc. En ese sentido proponemos:

¹ Heinz von Foerster, ob. Cit. p. 139

² Warren McCulloch, citado por: Heinz von Foerster, p. 146

a. **Una visión internacional para evaluar de modo concurrente con misiones académicas internacionales de alto reconocimiento, la reforma académica realizada en el año 2008.** Escalar con iniciativas a nivel de sede la revisión programática del modelo organizacional de departamentos y escuelas, y **profundizar en un enfoque abierto, no profesionalizante de los planes de estudios.** Es igualmente procedente **organizar un equipo interdisciplinario con una visión de futuro del país y del rol y liderazgo que debe jugar la Universidad en América latina, Centroamérica y los espacios de internacionalización de las políticas universitarias.** La pregunta de fondo es: ¿estamos realmente articulados a un proyecto estratégico de ordenamiento territorial? ¿qué ajustes requiere la reforma para articular procesos de descentralización territorial? ¿en que ganamos y en qué perdimos? ¿La reforma académica nos acerca un poco más a recuperar el liderazgo de la Unal? ¿Qué aspectos deben mejorarse? En ese sentido la colegiatura destaca aspectos como:

- i. Mejoramiento en los mecanismos de doble titulación
- ii. Articular la programación académica de los pregrados a la formación investigativa y la de los posgrados al desarrollo de líneas estratégicas de investigación en ciencia, tecnología y sociedad para el país que queremos.
- iii. Avanzar **hacia una generalización progresiva de los laboratorios** como el espacio natural de formación en el conocimiento y factor articulador de las tareas misionales en la investigación y la presencia UN en el sistema territorial colombiano. **Configurar el sistema de laboratorios como espacio dinamizador, plantea imperativos para repensar los centros agrarios, los museos, los archivos, y el sistema SINAB, como unidades generadoras de información y espacios de gestión de conocimiento concebidos en los enfoques contemporáneos de conversión del conocimiento en capital productivo, social y tecnológico.**

Retomar estudios, consultorías e investigaciones aplicadas al desarrollo institucional: es el caso del Museo de Historia Natural proyectado como un elemento articulador del campus, de los laboratorios de ingenierías, ciencias agrarias, ciencias, humanidades y arquitectura; o también, los centros agrarios, que pueden constituirse en estrategias de proyección integral de las fronteras internas de las sedes para generar aproximaciones a las subregiones y los municipios.

- b. Evaluación integral de los programas de pregrado y posgrado. Integración interfacultades. Hacerles DOFAs.: ¿Son coherentes los programas de pregrado con las necesidades actuales? ¿Son compatibles con las nuevas tendencias en las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades? ¿Cuáles deben suprimirse o reinventarse? ¿Cuáles deben integrarse?, la recomendación es que dentro del plan de desarrollo se realice una evaluación integral del conjunto de programas, se propone buscar mecanismos de integración entre Facultades y realizar un análisis de debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades.
- c. Modelo organizacional de la programación académica para las universidades contemporáneas: el plan de desarrollo debe concentrarse en mejorar el modelo organizacional, poniendo a tono la Universidad con esquemas dinámicos, proyectados con una visión territorial ampliada de carácter latinoamericano. ***La Universidad extenderá su presencia internacional por lo menos con dos sedes internacionales: una en Centroamérica y otra en Suramérica.***
- d. Hacer de la investigación la pieza nodular del trabajo formativo, de la innovación y la presencia territorial, requiere de un perfilamiento de las líneas estratégicas y de las apuestas para armonizarlas con los temas paradigmáticos internacionales. Evaluar su desarrollo, sus aportes, sus potencialidades y defectos, requiere de un acompañamiento internacional para repotenciar las agendas de conocimiento y los centros de pensamiento en un sistema unificado de investigación estrechamente articulado a los pregrados y los posgrados, a los procesos de implicación territorial con la investigación aplicada, y a las iniciativas de trabajo colaborativo de los laboratorios en los trabajos y propuestas de innovación. Hacer que el desarrollo coherente entre pregrado, posgrados y grupos de investigación trascienda un fenómeno típico de las nuevas convocatorias en el que cada profesor crea un grupo de investigación y desea tener su propio laboratorio, en nuestro criterio el crecimiento debe ser armónico y coherente entre pregrado, posgrado y los nuevos grupos de investigación, así como los recursos que necesitan para trabajar. Es inviable desde todo aspecto el crecimiento en modo diáspora y de alguna forma desordenado que hemos tenido. ***La Universidad debe comprometerse con el fomento de una cultura investigativa vinculante con la formación y propender porque en esta se vuelva un hábito el trabajo en laboratorios, en el que igualmente la innovación sea un estilo de vida académica.***

- e. Revisión del examen de admisión: proponemos en el plan de desarrollo una revisión profunda de los mecanismos de admisión de los estudiantes, toda la logística que se realiza y sus mismo costos son altos, comparados con otras formas de realizar el mismo, debemos explorar alternativas en el examen de admisión y por ejemplo comparar cuál es la correlación de nuestros admitidos con las pruebas ICFES, de forma tal que busquemos criterios coherentes. En caso de ser necesario pensar en formas alternativas para su aplicación.
- f. Aumento de cobertura ordenado y coherente con capacidades instaladas y a instalar a futuro: se presenta un gran número de estudiantes y no se tienen los cupos, ni las capacidades instaladas para los mismos. El plan de desarrollo debe trabajar fuerte en aspectos de aumento de cobertura de forma ordenada, mediada por una gran gestión administrativa y un crecimiento ordenado de la misma. Seremos líderes cuando seamos óptimos en la oferta y la demanda, así con en el aprovechamiento de nuestras capacidades instaladas para ofrecer más cupos de pregrado y posgrado, sin sacrificar la calidad de los programas. Este aspecto es transversal al de finanzas, gestión, calidad de vida, etc.
- g. Revisar la deserción, sus causas y la transversalidad entre elementos que confluyen para la alta deserción:

En este aspecto se recomienda dentro del plan de desarrollo ejecutar tareas efectivas que permitan definir de forma clara las causas de deserción y su transversalidad con elementos como el examen de admisión, el tipo de opciones que se brindan a los aspirantes y las condiciones de bienestar que deben ofrecerse a los estudiantes de malas condiciones económicas que permitan asegurar su permanencia. Al respecto se sugiere que los cursos nivelatorios tengan un control real por notas y que sean de una exigencia y unas condiciones aprobatorias similares a los cursos que luego debe tomar el estudiante. Debemos desarrollar estrategias que disminuyan de forma gradual la deserción y tener un sistema que permita evaluar de forma continua las estrategias con respecto a los resultados que se están obteniendo.

- h. Mejoramiento continuo de la docencia

La docencia de calidad es la base de la academia de calidad, recuperar el liderazgo de la UN equivale a mejorar y optimizar la docencia. ***Destacamos el capital humano que posee la institución como una fortaleza grande, pero creemos que se deben articular procesos dentro del plan de desarrollo que conlleven a un***

mejoramiento continuo de la docencia y en este sentido la colegiatura destaca los siguientes aspectos a ser tenidos en cuenta:

- i. **Desarrollo en implementación de competencias para la transferencia y desarrollo de valores agregados a los productos de la investigación y a los procesos de generación de conocimiento en los espacios pedagógicos, que para el siglo XXI deben reconfigurarse como espacios de gestión y producción de pensamiento y superar el síndrome del aula:** No basta con usar plataformas como Moodle o cualquier otra de tipo LMS (Learning Management System), la Universidad debe preocuparse por formar docentes con capacidades pedagógicas y didácticas para el siglo XXI, usar alternativas como el aprendizaje mezclado que usan lo mejor del mundo de la tecnología y la virtualidad como lo mejor de las clases presenciales; usar la clase al revés, el aprendizaje invisible, hacer de cada salón de clase un laboratorio de experimentación y de cada laboratorio de experimentación un salón de clase. Preparar de forma continua a los docentes en aspectos que comprenden buenas prácticas pedagógicas, premiar la buena docencia, posiblemente con un sistema de puntos tal cual se hace con la investigación y trabajar con aquellos docentes mal evaluados para que adquieran destrezas que les permitan mejorar. **Se propone dentro del plan de desarrollo un peso, seguimiento, mejoras y veeduría a los procesos de evaluación de los docentes, creemos que pueden mejorarse la evaluación de la docencia y en este aspecto creemos que se debe ejecutar la encuesta docente en dos momentos, uno en la semana 6 o 7 y la otra al finalizar el curso y de esta forma comparar correlaciones. Igualmente mejorar la encuesta y sus aspectos genéricos.**
- ii. **La producción de material bibliográfico y de los formatos de intercambio, ayuda y fomento de la divulgación, deben proyectarse con un principio integral de la producción:** formación de públicos, formación de comunidad científica y formación de institucionalidad, para lo cual los centros de publicaciones y editoriales serán transformados con el enfoque de laboratorios integrados de producción especializada y transferencia multimodal del conocimiento y la información científicas.
- iii. Prácticas académicas: por asuntos de costos las prácticas académicas cada vez se reducen más, lo que va en detrimento de la calidad de la docencia, debemos incrementar en los próximos años el número de prácticas académicas, apoyarlas y darles un presupuesto

acorde con las necesidades que se requieren. En parte no debe hacerse el proceso educativo sólo en las aulas, se requiere un apoyo decidido a la enseñanza fuera del aula, en las empresas, en sitio e incluso permitir de forma decidida que los estudiantes interactúen con las empresas su medio y el entorno donde desempeñarán sus labores.

- iv. Elementos necesarios para su mejora: actualizar la docencia implica recursos, capacitación, formación de los docentes, pasantías en otras Universidades, cursos cortos que permitan observar cómo lo hacen en otros sitios del mundo, evaluación constante y trabajo permanente con los indicadores. En parte, mejorar la docencia debe ser un continuo en los procesos que lleven a posicionar el liderazgo de la UNAL y en ese sentido deben hacerse capacitaciones fuertes a los nuevos docentes, los cuales en general tienen una alta calidad como investigadores pero una pobre formación en pedagogía y didáctica, hay que partir de que en los procesos de admisión de nuevos docentes se les den herramientas y cursos que los lleven a comprender cómo se hace un buen docente, en general este tipo de técnicas pueden aprenderse.
- i. Mecanismos de cobertura: El plan de desarrollo debe considerar mecanismos de cobertura que permitan una práctica docente acorde con un crecimiento planeado, en general observamos un desbalance entre Departamentos, Escuelas y facultades en la relación número de alumnos atendidos por docentes, donde se observa una sobrecarga por ejemplo en Escuelas como matemáticas, química o física y en otras Escuelas o departamentos pocos estudiantes por profesor, es necesario optimizar estos números y esto va de la mano con una reorganización de la estructura de la Universidad, la cual proponemos en el punto que sigue.
 - i. PEAMA: La posición de la colegiatura es que debe continuar y mejorar el PEAMA en aspectos de bienestar Universitario y calidad de vida, así como realizar los ajustes pertinentes a los mismos.
 - ii. Propuestas: En este sentido se proponen dentro del plan de desarrollo elementos como un plan integral a nivel de infraestructura y contratación de nuevos docentes que conlleven a incrementar la cobertura, sin poner en peligro las finanzas, que de por sí están optimizadas y son exiguas en el momento, hasta un trabajo político de liderazgo de la UN que muestre que para el aumento de cobertura se necesita mucho apoyo del gobierno, con el fin de obtener recursos frescos y cambiar el modelo de financiación que en la actualidad posee la Universidad. Pero creemos que es un deber trabajar de

forma armónica entre directivos, docentes y organismo políticos como el Congreso, las asambleas, los concejos municipales y las corporaciones descentralizadas de carácter regional o nacional, para mejorar en estos aspectos que terminan impactando en mejores niveles educativos para el país.

- j. Descongelamiento de la planta docente: El mejoramiento de la cobertura y la recuperación del liderazgo, así como la posibilidad de mejorar dentro de los ranking mundiales tiene sentido si se descongela la planta docente, se vinculan nuevos docentes, este aspecto afecta directamente la infraestructura y las finanzas de la Universidad, es necesario un liderazgo permanente con el fin de obtener de la clase política y el gobierno un compromiso serio con la parte financiera para hacer realidad estos aspectos, de lo contrario no podremos crecer y como Universidad de la nación terminaremos estancados y sin opciones de mejorar.
- k. Desequilibrios en la relación docente vs número de estudiantes: Este aspecto se trató en un apartado anterior, lo importante es que no hay equilibrio ni se es justo cuando se hace el panorama a nivel de las diferentes Unidades académicas, urge un estudio concreto que muestre si existe tal desequilibrio y cómo pueden mejorarse, esto pasa por repensar la estructura misma de las Unidades académicas y su transversalidad con respecto a nuevos pregrados y posgrados compartidos entre áreas. Con unidades académicas atomizadas es imposible mejorar en estos aspectos. Pero urge que tengamos claro que la docencia de calidad se da, cuando la relación estudiantes/profesor es óptima y no cuando tenemos grupos de muchos estudiantes, atendidos por monitores y docentes ocasionales en desmedro de la calidad. Nuestro éxito en parte ha sido la existencia de docentes de tiempo completo y dedicación exclusiva altamente comprometidos con la labor docente y es preocupante el incremento de monitores de pregrado y posgrado atendiendo cursos masivos, esto va en desmedro de la calidad académica. Sugerimos un estudio para lograr un balance adecuado entre escuelas, profesores y número docentes que atienden a determinado número de estudiantes.
- l. Desequilibrio entre escuelas, departamentos y Facultades: El plan de desarrollo debe realizar una evaluación de estos aspectos con el fin de tener un panorama claro de los mismos e iniciar la toma de medidas armónicas que nos lleven a una docencia de alta calidad, los desequilibrios generan molestias y podría ser que muchas unidades académicas se integren en razón de la transversalidad de la educación en el siglo XXI.
- m. Construcción de Indicadores propios para contrastar con los internacionales: El plan de desarrollo debe pensar en indicadores propios, en parte pueden ser acordes con algunos internacionales, pero no impuestos. No tiene sentido

que cada administración proponga sus propios indicadores, o que administradores de turno impongan los que desean, es mejor pensar en un mecanismo de indicadores que nos permitan a nivel interno una autoevaluación y un plan de mejoramiento permanente, la organización debe poseer sus propios indicadores y sus propias metas, de otra forma siempre estaremos dando pasos en falso. Estos indicadores deben ser explícitos, públicos y deben existir plataformas que permitan su visualización y seguimiento, de esta forma podemos ser coherentes como organización.

n. Evaluación docente:

- i. Repensar el modelo de evaluación y hacerlo íntegro: Tenemos un modelo de evaluación docente que creemos puede mejorarse, ya se había dicho que deberían hacerse dos encuestas, una en la semana 6 y otra al finalizar los cursos, para tener claro en que puede mejorarse de forma inmediata y que el docente no tenga una sola evaluación parcializada que a lo mejor no da cuenta habida y real de lo que está realizando. Pensamos que deben incluirse otros aspectos de la docencia que no son tenidos en cuenta y que deben ser acordes con los indicadores que la organización desea medir. El plan de desarrollo, si se concentra en mejorar la calidad de la docencia debe tomar en cuenta este aspecto como vital para que se puedan hacer mejoras y tomar medidas claras y oportunas para mejorar el quehacer docente.
- ii. Veedurías al proceso: No tiene sentido que hayan veedurías en este proceso y muchas veces se actúe de forma injusta o aquel que es considerado a lo largo de los semestres un mal docente, no haga nada por mejorar, porque no termina pasando nada. La veeduría en estos procesos conlleva a que los docentes mal evaluados puedan entrar en procesos de capacitación, igualmente que se les muestre que pueden mejorar y se les den los mecanismos y en caso de que no lo hagan tomar medidas, no tiene sentido en una organización no poder tomar medidas respecto a la mala docencia o premiar la buena docencia, como se propone en otro aparte de este documento.
- iii. Seguimiento y plan de mejoras: Indicadores propios, seguimiento permanente a la calidad docente así como un plan de mejoramiento continuo pueden asegurar que recuperaremos el liderazgo en este aspecto y creemos que el plan de desarrollo 2016-2018 y los futuros deben concentrarse en este modelo de organización que sin necesidad de presiones externas puede entregar lo mejor.

o. Políticas de investigación y extensión: Buena parte de la visibilidad de la Universidad se refleja en la calidad y pertinencia de la investigación y la extensión, en este sentido creemos que estos dos aspectos fundamentales de nuestro quehacer, deben concentrarse en:

- i. Reflejar las necesidades reales de la sociedad: en este sentido hablamos de investigación pertinente y extensión pertinente y de calidad, un buen plan de desarrollo debe trazar unas rutas en el crecimiento de estos aspectos y no dejarlos al azar, aprovechar las capacidades de cada una de las sedes y concentrar trabajos que integren los mismos, no tiene sentido repetir proyectos, no unir nuestras capacidades en estos aspectos y trabajar como islas, sin integración a nivel interno y externo, debemos trazar una hoja de ruta y dejar de lado esquemas como un laboratorio de investigación por profesor, lo cual es insostenible desde todo punto de vista, los laboratorios deben estar adscritos a grupos de investigación y ojalá no lo sean a uno solo, sino a grupos que tienen sinergia y pueden compartir equipos y espacios. Lo mismo aplica para proyectos de extensión, que no sean individuales, sino de alto valor y con grupos integrados de trabajo que le aporten a la nación, la Universidad no puede convertirse en un sitio exclusivo de consultoría, a través de proyectos individualizados y sin pertinencia.
- ii. Que reflejen el mapa social y cultural del país: Las investigaciones deben estar concentradas en el aprovechamiento de la biodiversidad, la capacidad en materias primas y su transformación en valor agregado, no tiene sentido que no le demos valor agregado a través de las fortalezas que poseemos a nuestras materias primas y capacidades, el plan de desarrollo debe ser coherente en estos aspectos con las políticas de desarrollo trazadas por el país y como Universidad de la nación que desea recuperar el liderazgo, reflejar proyectos de investigación y extensión con alto impacto social aprovechando las ventajas de cada una de las sedes.
- iii. La extensión debe ser diferenciada y de alto impacto, no cualquier tipo de extensión
- iv. ¿Cuál es nuestra relación con el modelo ofrecido por Colciencias?

p. Laboratorios abiertos, por áreas del conocimiento y transversales:

Debemos tener un concepto de laboratorio desde la Universidad, no desde la perspectiva de las UGI, nada debe ser extraño a la existencia de laboratorio como espacio natural de generación de conocimiento, el ejercicio experimental de laboratorio debe ser de talleres permanentes. La Universidad debe repensar en laboratorios transversales que puedan hacer parte coherente con las clases.

- q. Aulas como laboratorios o laboratorios como aulas: un espacio físico en la experiencia de aprendizaje,** propone adoptar como principio constructivo la generación de ambientes de aprendizaje, dotados de capacidades múltiples para que las lógicas generen retornos en la invención, creación e innovación de conocimientos, y no sean simplemente contenedores de equipos, máquinas y herramientas. Un espacio de aprendizaje es el laboratorio total.

III. POR EL LIDERAZGO Y LA GOBERNABILIDAD: Hacia un ordenamiento territorial de la UN de Colombia.

¿Podemos pensar en un reordenamiento de la Universidad a nivel territorial que la adecúe a las necesidades del siglo XXI? Si la Universidad desea recuperar el liderazgo debe concentrarse en cambiar de esquemas, repensar su ordenamiento a nivel de sedes y crear una estructura más descentralizada, la colegiatura de sede recomienda que dentro del plan de desarrollo se abarquen los siguientes aspectos:

a. Recuperar el liderazgo y la gobernabilidad de la UNAL

i. Desarrollo de un sistema de planeación coherente:

La planeación no ha sido un referente fuerte en la Universidad, cada administrador, cada Decano y cada vicerrector quieren dejar su sello indeleble cuando pasan por los cargos y desconocen la coherencia en la planeación. El plan de acción debe ser ejecutado en la medida que los recursos lo permitan, con una alta gestión de parte de los directivos, pero el plan de desarrollo y su coherencia no deben ser modificados al antojo de directivos, debe respetarse el norte de las Escuelas, Facultades, Institutos y Sedes, en ese sentido un administrador debe llegar es a gestionar recursos que permitan cumplir los planes.

ii. Mecanismos para evaluar la gestión en beneficio de la Universidad:

La Universidad carece de mecanismos que permitan evaluar la gestión de los cargos directivos a nivel de Facultad, Sede, etc. Deberíamos tener dentro del mismo plan de desarrollo mecanismos que permitan controlar la gestión, incluso herramientas informáticas que acompañen este proceso.

iii. Repensar el papel de los directivos como gestores y facilitadores:

La dirección de la Universidad se debe centrar en la gestión y facilitar las labores de todas las dependencias, no tiene sentido que un rector imponga directivos con criterios de amiguismo, cuando se ve que no tienen las capacidades para hacerlo. Se deben tener las calidades humanas y académicas fundamentales que lleven a que los cargos de director de departamento y demás recobren el sentido como líderes de las unidades mismas, es desde los cimientos que puede iniciar un proceso de mejora.

b. Nuevo ordenamiento territorial

Se debe pensar en un plan a mediano/largo plazo para un campus unificado para la Sede Medellín, el cual debe quedar explícito en este plan de desarrollo, tal como apareció en el plan anterior el hospital de la Sede Bogotá. Dicho plan debe ser vinculante y permitir superar las limitaciones actuales.

i. Revisar el modelo académico administrativo

El modelo académico administrativo está quedando obsoleto para la Universidad del siglo XXI que buscamos, es necesario revisar este modelo, hacerle ajustes y cambios pertinentes que faciliten la labor docente y no sean una elemento que frustre las tareas de investigación y extensión.

ii. Crear identidad UNAL como Universidad de la Nación

Se requiere de una campaña profunda de socialización que permita crear la identidad UNAL a nivel de la nación, se recobra el liderazgo cuando esta identidad este en cada colombiano. No es coherente que de la misma Universidad provengan problemas organizacionales que dañan la buena imagen de la Institución.

iii. Democratizar las elecciones de directivos

Los directivos de la Universidad son elegidos por amiguismo con el Rector, no hay elecciones democráticas claras, sólo consultas que no son vinculantes, la comunidad académica en parte se siente engañada cada que hay elecciones, porque solo se hacen consultas que no tienen mucha importancia a la hora de realizar los nombramientos. La Universidad como cuna de estados democráticos, debe buscar mecanismos que permitan elecciones de este estilo.

iv. Descentralizar la Universidad

El centralismo de la UNAL está acabando con sus posibilidades, es triste ver como la mayoría de decisiones deben tomarse desde una Sede que desconoce la dinámica de las otras, se ve a las demás sedes con desconfianza y se les trata de formas centralistas. Un asunto son las palabras que siempre se pronuncian respecto a la descentralización y otra es darle alas al desarrollo de las Sedes, esto no ha ocurrido. La Universidad debe descentralizarse en sus procesos en su toma de decisiones y no puede depender de un visto bueno de un funcionario en Bogotá. Hay que cambiar de mentalidad y soltar más el esquema decisorio y administrativo para que las Sedes puedan desarrollar toda su capacidad.

v. Desconcentrar la toma de decisiones:

Las decisiones dependen de funcionarios de turno en Bogotá, que tienen un horario específico, por ejemplo la ORI está centrada en la Sede Bogotá, los trámites administrativos dependen de decisiones lentas y burocráticas de la sede central. La toma de decisiones debe darse en términos locales y nacionales pero no tiene sentido que se dependa del nivel central. Es de

anotar que el nuevo manual de contratación ha mejorado en estos aspectos, pero la organización sigue siendo lenta en su implementación.

vi. Revisar el modelo administrativo:

Nuestro modelo administrativo es centralista y funciona tipo banco, el dinero llega a las sedes, de allí se va repartiendo de forma lenta y desesperante a las otras partes de la organización, este modelo administrativo debe cambiar. La gerencia nacional debe inmiscuirse gerencias de Sede y locales para que el trabajo sea en equipo, no vale sólo la visión de un gerente de turno, la organización debe ser independiente de esto. Este modelo administrativo centralista y dependiente de una gerencia nacional no funciona adecuadamente.

vii. Revisar el modelo de Escuelas, Departamentos, Facultades e integrar por áreas

¿Vale la pena conservar el modelo académico de los siglos pasados en este momento? Sugerimos una revisión del mismo, buscando transversalidad entre áreas y transversalidad en la optimización de recursos. Los feudos que tenemos y hemos heredado, deben intentar cambiarse por una Universidad dinámica y fuerte, repensada a la luz de las necesidades del mundo actual, no tiene sentido dividir y atomizar más el conocimiento, cuando el mundo muestra que debe ser especializado pero interconectado.

viii. Visibilidad e imagen de la Universidad

La imagen de la Universidad debe cuidarse, preservarse y lograr que en el imaginario de país la Universidad sea considerada el patrimonio más valioso de la nación, se debe realizar toda la gestión necesaria para lograr y mantener esta imagen.

c. Apoyo a políticas de post-conflicto:

La Universidad debe liderar los procesos de capacitación, reinserción y apoyo a todos los actores del postconflicto, en ese sentido sus capacidades deben ser aprovechadas a nivel de sedes de frontera, PEAMA y demás para apoyar a la nación en esta nueva transición.

IV. POR UNA UNIVERSIDAD CON CALIDAD DE VIDA

a. Seguridad alimentaria: La Universidad requiere de servicios de cafetería y políticas claras frente al problema de seguridad alimentaria de la comunidad Universitaria, el plan de desarrollo debe concentrarse en este primer aspecto que impacta de forma primordial la salud de todas las personas que confluyen en las Sedes, en ese sentido debe tenerse claro qué productos deben consumirse, en qué condiciones, y que se tengan razones de peso nutricional a la hora de ofrecer alimentos dentro de la Sede.

- b. Transporte y seguridad: Estos dos aspectos comprenden sistemas integrados a la ciudad, en parte como viene ocurriendo, pero se requiere de un camino concreto hacia la integración con la ciudad y el mejoramiento de las condiciones de seguridad aledañas al campus. El campus está rodeado de baches en temas de seguridad que con cierta frecuencia afectan la seguridad de todas las personas que deben converger en él.
- c. Bienestar para posgrado/profesores/administrativos: las políticas de bienestar han estado encaminadas al pregrado, abandonando a los estudiantes de posgrado, profesores y administrativos, esta política debe ser integral durante el siguiente trienio, no se deben concentrar todos los esfuerzos en una sola parte de la población, desconociendo las demás.
- d. Organizar el instrumento de valoración socioeconómica (promedio de valoración de matrícula :PVM): En criterio de la colegiatura el PVM debe ser ajustado para que ofrezca como instrumento posibilidades reales de pago, en este aspecto, se cree que: **(Aquí deben participar los estudiantes)**
- e. Espacios de sociabilidad para profesores-estudiantes-administrativos.
- f. Alojamientos para estudiantes, visitantes internacionales: La internacionalización exige que muchos estudiantes extranjeros puedan llegar al campus y los grupos de investigación requieren del apoyo de estudiantes de postdoctorado, en este aspecto las sedes deben contar con servicios de alojamiento para los estudiantes que cumplan estas dos condiciones. Debemos facilitar las opciones para estudiantes internacionales como lo hacen las Universidades que tienen alto flujo de los mismos.
- g. Ruta Unal-Terminales de transporte: se requiere una ruta de buses entre UNAL sede Medellín para los estudiantes que vienen y van a los pueblos, de esta forma se integran los servicios intermunicipales a las rutas escolares de la sede.
- h. Campus para calidad de vida: El campus debe cuidarse y pensar en conservar todos los aspectos concernientes a armonía y calidad de vida, en ningún momento debe ponerse en riesgo el precepto de conservación del campus y sus condiciones, así como las estrategias para mejorar la calidad de vida de todos dentro de nuestra relación universitaria.
- i. Fortalecer las alianzas estratégicas no solo para el pago de matrículas sino alimentarias: las alianzas estratégicas han estado encaminadas al rubro de ayuda en matrículas, pero deberían concentrarse en aspectos diferentes a este, no solo es conseguir la opción de ayuda con la matrícula, sino la opción de bonos alimenticios y otros aspectos que configuren una ayuda completa de becas para los estudiantes más necesitados.
- j. Fundación UN para manejo de residencias: se recomienda la creación, dentro del plan de desarrollo de una fundación UN que permita de forma

transversal recoger recursos y tramitarlos, esta fundación podría en principio encargarse por ejemplo del tema de residencias estudiantiles y demás aspectos que mejoren el bienestar de estudiantes beneficiarios del PEAMA y de aquellos de condiciones económicas de alta vulnerabilidad.

- k. Las Estaciones Agrarias como antenas integradoras regionales: A lo largo del tiempo las estaciones agrarias han estado funcionando como elementos que aportan a la academia y la investigación, pero debe contemplarse en el plan de desarrollo su posibilidad de impacto a nivel de las regiones donde se encuentran ubicadas, más aún, deben ser polos regionales de desarrollo, acompañadas por la fundación UN y por unas políticas claras frente a las mismas.
- l. Infraestructura: Para ofrecer calidad de vida, se debe contar con la infraestructura adecuada, no es sensato lo uno sin lo otro, en ese sentido toda la infraestructura debe estar en función de mejorar la calidad de vida de toda la comunidad Universitaria, para ello se deben trazar políticas de infraestructura que permitan aulas sin hacinamiento, crecimiento controlado, nuevos edificios de aulas y auditorios, así como nuevos edificios de laboratorios transversales e integrados, donde los mismos sean usados por los grupos de investigación sin distinción de condiciones y los equipos no se encuentren asignados a una persona en exclusiva, sino a una comunidad completa que los requiere.
- m. Comunidad académica: una comunidad académica y científica requiere que las políticas a todo nivel, estén en función del mejoramiento de su calidad de vida y estos aspectos engloban todas las relaciones que se dan en la misma. Los bienes más preciados, como el capital humano y los campus deben crecer de forma armónica.

V. POR EL FINANCIAMIENTO

Nuestro modelo actual centralizado está basado en el modelo de banco, el dinero llega al nivel central, de allí se irriga a las sedes. La Universidad debe lograr autonomía financiera, el recurso estatal asignado a la Universidad debe estar administrado por la Universidad y a partir de allí crear nuevos recursos, no es solo administrar, sino gestionar recursos. Generar metodologías para que el dinero que ingrese pueda crecer.

No tenemos un sistema financiero bien gestionado y bien estructurado, que sea bien gerenciado, por ejemplo las asistencias administrativas deberían gestionar y trabajar por los recursos y su crecimiento, no solo administrar lo poco que llega, sino generar eficiencia. Hay que repensar el sistema financiero, la forma como funciona y basarse en la eficiencia. El modelo de repartir el dinero al estilo bancario no funciona para estos momentos, la innovación y la gestión permanente de la financiación deben hacerse a diario.

No tiene presentación que todos los elementos que la Universidad compra sean más costosos que para las demás empresas, ejemplo de ello son los tiquetes aéreos, igualmente los productos que la Universidad ingresa, esto muestra que los costos de compra nuestros son más altos que los de otra cualquier institución, lo que hace que perdamos recursos preciosos que puede aprovechar, somos autónomos para crear nuestro propio diseño financiero y nuestro modelo de funcionamiento. Debemos en el plan de desarrollo trabajar en el mejoramiento del sistema financiero y la estructura del manejo del dinero.

La Universidad debe explorar modelos de financiamiento nuevos, dentro de ellos:

1. Estrategias para que el estado asuma la responsabilidad social que tiene con la Universidad: La presión social viene de la mano del liderazgo que logremos, si recuperamos el liderazgo podemos presionar más a la clase política, de otro lado, es fundamental convencer al país de la importancia de la Universidad de la nación y lograr que el estado llegue a los niveles de inversión en educación pública que se requieren. Es una tarea de todos, presionar y buscar el apoyo de la nación para que honren los compromisos con la Universidad, se salga de los problemas financieros y se invierta aún más en este proyecto de nación. La directivas y toda las comunidad Universitaria deben cuidar la imagen de la Universidad y de otro lado seguir en el proceso de cambiar el modelo de pensamiento e inversión de la clase política hacia la educación como inversión y no como gasto.
2. Estrategias de financiamiento colaborativo por medio de:
 - a. Fundación Universidad Nacional de Colombia: Proponemos que dentro del plan de desarrollo se cree la Fundación Universidad Nacional que sea apoyada desde la misma Universidad y que a la vez capte recursos y administre elementos que dentro de la estructura universitaria no se pueden hacer, en ese sentido hablamos de alojamientos, intercambios de profesores, captura de donaciones, inversiones y mejoras a la misma Universidad. La Fundación puede ser un motor de ayuda para la misma Universidad y debe tener un enfoque social hacia la Universidad y desde la Universidad hacia el país.
 - b. Banca alternativa universitaria: El modelo que poseemos en la actualidad está basado en el sistema tradicional bancario, donde el dinero sólo se genera desde el gobierno y la extensión, así como las consultorías y la venta de servicios. Debemos llegar a un modelo de banca universitaria, donde el activo más importante sea el conocimiento que se convierte en patentes y portafolios de patentes, spin-off y modelos de innovación que empiecen a generar recursos frescos a parte de los que el gobierno mismo puede dar. La

Universidad debe nutrirse de los compromisos que el gobierno tiene con la misma Universidad, pero de otras alternativas que permitan soñar con un crecimiento grande de la Universidad de la Nación.

- c. Manejo de donaciones: La Fundación Universidad Nacional de Colombia, debería ser la encargada de la administración y gestión de donaciones tanto a nivel de Colombia como del extranjero y convertirse en el agente dinamizador de las mismas.
- d. Activos de la Universidad: Los activos de la Universidad en esencia son su alto capital humano, sus estudiantes y todos aquellos elementos tangibles e intangibles que la conforman, los mismos deben ser optimizados dentro de una economía de beneficio para el país, nunca buscando más cantidad sino más calidad y creciendo de forma ordenada.
- e. Manejo de la innovación: La innovación debe ser el motor que nos lleve a generar riqueza para el país, transformar las realidades e inequidades de nuestra población a través de la innovación debe hacerse a diario, una Universidad centralizada y paquidermica que no innova va en contra de las necesidades cada más apremiantes de financiación, la innovación debe hacer parte del plan de desarrollo y del aprovechamiento de las patentes que se poseen, así mismo de una política clara de generación de empresas mixtas o de otro tipo donde la Universidad tenga parte, tipo spin-off.
- f. Extensión diferenciada: La extensión y los servicios deben ser diferenciados y de alto valor, no vale la pena que la Universidad haga extensión compitiendo y ofreciendo más de lo mismo.

VI. Conclusiones

Bajo este contexto general, la Universidad Nacional de Colombia, si quiere hacer contribuciones significativas a la evolución de la crisis institucional del país, ha de movilizar todas sus capacidades para gestar una transformación de su enfoque y de su modelo administrativo, entendiendo que el núcleo epistemológico multivariado de sus programas académicos, constituye el núcleo de todas sus apuestas, incluyendo las que están orientadas a articular sus funciones misionales para atender los compromisos y responsabilidades implicados en el proceso de paz a suscribirse en el próximo año con la principal fuerza contendiente que participa de las negociaciones en La Habana.

Si la nación no ha encontrado un rumbo y no ha llegado a unos acuerdos mínimos respecto a cuestiones como la educación, la salud, las pensiones, el estado de bienestar de la ciudadanía y la justicia misma, es porque aún no se ha dotado de herramientas apropiadas para reformar y adaptar las instituciones con enfoques más orgánicos y programáticos, y que la Universidad debe generar.

Si la clase política y la nación conviven en medio de una corrupción alta, el modelo económico de la misma está impuesto por organismos internacionales y el país como un todo se ve a nivel internacional como un proveedor de materias primas, ***es imperativo que la Universidad Nacional aporte conocimientos y herramientas para posicionar el sistema de ciencia y tecnología como un dispositivo decisional auto-organizado capaz de constituirse en una empresa productora de conocimiento computacional, aplicada a la solución de problemas comunes y al desarrollo de grandes cuestiones en las ciencias, las ingenierías, las humanidades y las artes.***

Si la educación pública sufre de manera recurrente de desfinanciación, el estado no cumple sus compromisos con la misma y está llevando a la educación pública universitaria a un estado de autosostenimiento, ***hay que generar estrategias de financiamiento mediante las auditorías tecnológicas y la evaluación de impactos delegadas al sistema de ciencia y tecnología de la educación superior. Igualmente hay que vincular un porcentaje de los Ministerios, Corporaciones y empresas mixtas con participación del Estado para el fomento de la investigación y de la innovación tecnológica en todos los campos de conocimiento, que serán administrados por el Sistema de Investigación de la Educación Superior Pública del país.***

Suele con frecuencia el estado mismo, buscar reemplazos a la educación pública y no cubre bajo ninguna perspectiva con altos estándares de cubrimiento, mucho menos es suficiente la oferta con respecto a la demanda y es allí donde el modelo educativo que hemos escogido se mueve más hacia el plano privado que el público. La necesidad de trabajar de manera renovada para garantizar el derecho humano a la educación para todos, la educación pública, gratuita y de calidad para todos, así como la recuperación de una mirada de la educación guiada por los principios de calidad, responsabilidad social y compromiso ético con la nación y no por la lógicas del mercado, hace urgente pensar en un mundo que defienda la educación tanto como la democracia, porque el uno es el sostén del otro.

A nivel mundial el modelo educativo universitario mismo está siendo replanteado, tenemos estructuras universitarias que han sido heredadas de siglos pasados, su modelo de financiamiento, el modelo educativo, las mismas carreras que se ofrecen y la integración entre áreas, así como el modelo pedagógico de clases presenciales está sufriendo un fuerte debate en el seno del siglo XXI. Modelos como la educación presencial y virtual, así como sus combinaciones están dando pie a nuevas formas de educarse, antes inexploradas y en parte la Universidad Nacional ha sido ajena a estos cambios, conservando una estructura completamente rígida.

Existe en esencia una crisis financiera, una crisis ética y un conflicto claro en el modelo de financiación del estado entre lo público y lo privado, puede sumarse a esto una crisis de

principios y de norte claro de la Universidad como proyecto de nación. La Universidad del estado está siendo desplazada por actores privados que cuentan con sumas de dinero grandes para proyectarse y copar espacios que antes eran de la misma Universidad Nacional.

Frente a esta suma de elementos que configuran un panorama claro, asumimos sin embargo que las crisis traen ventajas, como el repensar detenidamente el modelo de Universidad y el modelo de desarrollo que deseamos. Pensamos que es cuerdo, evaluar las situaciones críticas y hacer un trabajo propositivo que nos lleve a buscar mecanismos que nos permitan superar la crisis y este documento está pensado en esos términos: un conjunto de propuestas que nos permitan superar los elementos críticos y visualizar un futuro prometedor para la Universidad.

Creemos que los elementos fundamentales que nos permitirán recobrar el liderazgo de la Universidad de la nación pueden estar enmarcados dentro de los parámetros de excelencia académica, la recuperación del liderazgo mismo y la gobernabilidad, el mejoramiento de la calidad de vida en la misma Universidad, así como el financiamiento de todos estos aspectos.