

Reflexiones y Conclusiones de la Colegiatura de la Sede Bogotá Universidad Nacional de Colombia 2021

La colegiatura de la sede Bogotá se reunió de manera presencial durante el 3 y el 4 de octubre y de manera virtual el 9 del mismo mes. Su resultado es el presente documento, producto de un ejercicio participativo y de construcción colectiva.

Los claustros y colegiaturas son espacios de gobernanza. El objetivo de la convocatoria en este caso en particular es el de articular las opiniones y sugerencias de los profesores y estudiantes de la sede Bogotá respecto de las propuestas del *Plan Global de Desarrollo-2024* (PGD-2024) y el *Plan Estratégico Institucional-2034* (Plei-2034). Es nuestra intención que la comunidad universitaria de la sede Bogotá se sienta representada en los consensos a los que llegamos los delegados que participamos en este ejercicio, y que las directivas de la Universidad acojan e incluyan las propuestas que aquí se presentan en los documentos antes mencionados. De no ser así, podríamos cuestionarnos legítimamente el significado y el valor de esta herramienta de gobernanza.

En la introducción se presentan los acuerdos básicos a los que llegó la colegiatura, y que se refieren a la convocatoria de los claustros y a los documentos puestos en consideración a la comunidad académica. Nuestra propuesta puntual es que el actual Plei-2034 sea retirado y que se promueva la construcción de uno nuevo, usando como base algunas partes de este documento pero, sobre todo, las relatorías en las mesas multisectoriales, los foros y las discusiones que han tenido lugar. En la colegiatura hubo consenso en que los planes estratégicos no pueden seguir siendo formulados del mismo modo, y que los claustros no pueden convocarse como etapa final para la refrendación de decisiones tomadas de antemano.

En las colegiaturas, los delegados estudiantiles y profesoriales de gran parte de las facultades e institutos de la sede Bogotá decidimos no adoptar la propuesta del nivel central de discutir nuestras conclusiones por “áreas del conocimiento”. Un Plei requiere una visión holística de la universidad, y esta no se obtiene por la disgregación de los problemas de acuerdo con las demandas de cada campo disciplinar o profesional. Esto alimenta fricciones y produce fracturas innecesarias. En cambio, decidimos abordar la discusión alrededor de seis ejes temáticos: gobernanza, evaluación y mejoramiento de la gestión administrativa, infraestructura física y tecnológica, relaciones entre sedes y las universidades regionales, bienestar universitario y políticas de inclusión de género, y posgrados e investigación. El cuerpo del documento desarrolla los frentes de acción y presenta recomendaciones

puntuales en cada uno de estos ejes. Al final se enuncian dos temas que se sugiere sean profundizados en el claustro intersedes.

Introducción

Sobre la convocatoria a los claustros

Los claustros y colegiaturas son resultado del movimiento profesoral desde los años ochenta, y fueron institucionalizados a través del [Acuerdo 13 de 2001 de CSU](#). Su propósito es “promover la participación de los integrantes de la comunidad académica” en todos los procesos académicos y administrativos, y fortalecer “las capacidades colegiadas para orientar el rumbo de la Universidad”. En la práctica, sin embargo, se han convertido en un espacio de legitimación de políticas puntuales emanadas de la dirección de la universidad, traicionando así su carácter *participativo* y *permanente*. Esto se hace patente en la presente convocatoria de claustros y colegiaturas para revisar y evaluar el Plei-2034 y el PGD-2024.

En primer lugar, porque tanto claustros como colegiaturas se han desarrollado a marchas forzadas. Entre la primera reunión de estudiantes y profesores el 12 de octubre y la proyectada presentación de conclusiones del encuentro intersedes el 10 de diciembre hay poco más de 8 semanas. En este lapso deben hacerse reuniones en cuatro niveles diferentes: primero los claustros de las unidades académicas y las áreas curriculares, luego los de facultades e institutos, después las colegiaturas de sede y, finalmente, el encuentro intersedes. Para todas estas reuniones hay que leer una enorme cantidad de documentos para analizar asuntos complejos en pocas horas, y después elaborar informes en pocos días. Todo esto, además, al comienzo del semestre, cuando los estudiantes y profesores que toman parte en estas reuniones deben también asumir sus propias responsabilidades académicas sin ningún apoyo adicional de la Universidad, salvo un permiso académico que, en la práctica, no sirve de mucho. Con o sin este permiso, los profesores deben atender compromisos docentes e investigativos que son siempre imperiosos, y los estudiantes deben cumplir con las obligaciones de los cursos.

En segundo lugar, los claustros y las colegiaturas no han contado con un apoyo institucional decidido. Con el argumento de que la administración de la Universidad debe mantenerse “neutral”, los delegados de los claustros tuvieron que ocuparse de todo, incluidas las relatorías de las reuniones. Y aunque la colegiatura de la Sede Bogotá contó con el apoyo invaluable de la Oficina de Planeación, se trató de un apoyo tardío, debido más a la fuerza de las circunstancias y los reclamos de los delegados que a un criterio claro de planeación. Todas estas restricciones prácticas contrastan con las condiciones en las que hicieron su trabajo los grupos de expertos y de profesores convocados en los niveles superiores para la elaboración de los borradores del Plei-2034 y el PGD-2024. Allí se contó con tiempo suficiente, con recursos proveídos por las oficinas técnicas y con un grupo de

apoyo para la consecución de información, procesamiento de datos y elaboración de los documentos.

En tercer lugar, los claustros y las colegiaturas tienen hoy una función marginal, pues operan únicamente en la fase final de la construcción de los planes de desarrollo trianuales, es decir, de forma esporádica y sin que existan mecanismos claros para que cumplan su función de planeación, seguimiento y veeduría. Para la comunidad académica es un hecho que los claustros han sido instrumentalizados, convertidos en simple apéndice de la gestión desde arriba: su propósito es validar, por medio de observaciones y ajustes, documentos que ya cuentan con aprobación inicial. Se entiende, en estas circunstancias, que muchos claustros de profesores hayan producido comunicados públicos y hayan decidido marginarse del proceso por no encontrar en su convocatoria una verdadera garantía de participación; por ejemplo, en la Sede Bogotá la Facultad de Derecho tomó la decisión unánime de no asistir a la colegiatura y los profesores y estudiantes que decidimos continuar este tortuoso camino lo hacemos con un enorme escepticismo frente al efecto real de los claustros y colegiaturas, y nos preguntamos si vale la pena todo este esfuerzo.

En el fondo, esta forma de concebir los claustros y las colegiaturas refleja un serio problema de gobernanza en la Universidad, una incompreensión del sentido que deberían tener los ejercicios democráticos en el ámbito académico. La Universidad es un centro de pensamiento y de reflexión, y la forma actual en que se tramitan los claustros y colegiaturas va en contra de esta concepción. Aunque el documento habla de una construcción colectiva del Plei-2034, su elaboración y su puesta en consideración de la comunidad académica es rígidamente vertical y muy poco participativa. En foros, encuentros y espacios de reflexión, algunos grupos en la comunidad universitaria generan, de buena fe, insumos que los niveles superiores adaptan a sus necesidades y su visión de la Universidad; y luego, los borradores de los documentos así producidos son enviados hacia abajo, para que los claustros los avalen a través de observaciones puntuales y respuestas a “preguntas orientadoras”. Esta forma de concebir la gestión universitaria va en contravía de las buenas prácticas de planeación participativa que muchos grupos de investigación en la Universidad incluso proponen en proyectos de extensión, tanto remunerada como solidaria. Irónicamente, la Universidad propone una política participativa hacia afuera, pero no la aplica hacia el interior de la comunidad académica.

Sobre los documentos propuestos para la discusión

La forma particular de concebir la gobernanza en la Universidad tiene también efectos en la calidad de los documentos puestos a consideración de los profesores y los estudiantes. La presente convocatoria a claustros y colegiaturas mezcla dos documentos cuyo origen, alcance y fines son diferentes. El PGD-2024 es un instrumento de gestión puntual, vinculado a un plan de gobierno específico, mientras que el Plei-2034 es un texto de largo aliento en el

que se construye la visión de la Universidad en el mediano plazo. Esto, por supuesto, hace más difícil el desarrollo de los claustros y las colegiaturas, pues a la falta de tiempo y a la falta de apoyo institucional, se suma el hecho de que los profesores y estudiantes deben dar cuenta de dos cosas diferentes como si fueran conmensurables. Lo anterior tiende a producir dispersión y generar confusiones innecesarias en las discusiones. En la práctica, gran parte del trabajo de la colegiatura de la sede Bogotá se concentró en asuntos relativos al Plei-2034, y el PGD-2024 sirvió como soporte y apoyo en algunos asuntos puntuales.

De otra parte, según la introducción al Plei-2034, la construcción de este se inició en 2018, es decir, que es el producto de más de dos años de trabajo. Durante este extenso período, el nivel central contó con “las reflexiones y (...) los aportes documentales de un equipo de expertos”; hubo “Mesas de Trabajo Multiactores, en las que participaron 699 actores internos y 248 externos”; se contó con una “plataforma de innovación”; se hicieron encuestas, foros virtuales y “espacios de diálogo transversal y abierto denominados Encuentros Ampliados Intersedes”. En síntesis, “aun con el aislamiento provocado por la pandemia, el proceso de construcción colectiva del Plei logró la vinculación de más de 5.000 participantes entre abril de 2020 y marzo de 2021”. Sin embargo, todo este valioso trabajo y todos estos aportes no se reflejan en la calidad del documento puesto a consideración de la comunidad universitaria. No solamente tiene errores de edición evidentes –como lo advierten incluso sus autores en las páginas iniciales–, sino que también presenta problemas de fondo en su estructura y contenido. Estas fallas en el documento, sin duda, son producto de una concepción demasiado vertical de la gestión: es notorio que, durante su elaboración, no hubo un diálogo real entre los diversos grupos participantes, ni entre estos y quienes finalmente plasmaron sus conclusiones en el documento escrito. Por eso, este carece de un argumento central, de una idea global articuladora, y su prosa es tan heterogénea como desordenados son sus planteamientos. Aunque los dos primeros capítulos del Plei-2034 son más o menos coherentes, a partir del capítulo tercero se convierte en una colección de ideas inconexas, con poca rigurosidad académica, en donde abundan las contradicciones y lugares comunes que no constituyen verdaderos aportes a una discusión académica. La Universidad, tan comprometida como está con la “excelencia”, no aceptaría este tipo de falencias en los trabajos de sus estudiantes; por eso, es desconcertante que se las deje pasar con tanta ligereza en un documento tan trascendental como el Plei.

Así mismo, en el Plei-2034 hay una profunda desconexión con el contexto real en muchos niveles. El documento ni siquiera se enfrenta a la pregunta por el papel que debe cumplir la primera universidad de la nación en el contexto de un proceso de paz amenazado, de fuertes tensiones sociales y políticas que ponen en riesgo la democracia, de manifestaciones sociales en todo el país, de desigualdad galopante, de crisis climática y de pandemia. En cambio, hace proyecciones desatinadas sobre las “profesiones” del futuro, confundiendo de manera patente los conceptos de disciplina académica, profesión y campo laboral. Así, por ejemplo, se profetiza la desaparición de áreas como matemáticas, estadística

y ciencias de la computación, pero se hace alusión intensiva a las fuertes tendencias en desarrollos en *big data* y *machine learning*, ignorando por completo la contradicción que esto implica. La ausencia de las ciencias sociales y humanas en estas proyecciones –disciplinas que, por lo demás, han sido fundamentales en la historia del país–, dice mucho sobre quien las hace y las instancias que las avalan. Y es asombroso, por decir lo menos, que un documento producido en los niveles superiores de la Universidad consigne, sin siquiera un comentario irónico, la opinión de un grupo de “expertos en estudios de futuro” que cree que entre las profesiones del porvenir no van a ser necesarias la medicina general o la farmacia, justamente en un período de pandemia global y en un país que sufre las consecuencias de haber abandonado la producción de vacunas propias.

A pesar de sus inconsistencias, el Plei-2034 y el PGD-2024 coinciden en desplegar una visión parcializada de la Universidad desde una perspectiva predominantemente gerencial, con énfasis financiero. En los documentos hay manifestaciones explícitas sobre el carácter público de la Universidad Nacional; sin embargo, no se adopta en ellos una posición consecuente a este respecto. En muchos pasajes, el Plei-2034 parece escrito por personas ajenas a la Universidad, o incluso ajenas al mundo académico y completamente ignorantes del sentido de lo público. Las preguntas al final de los dos documentos, además, son “orientadoras” en un sentido mucho más radical de lo que se puede creer: exigen entender todo el asunto de la educación superior, y particularmente de la Universidad, en términos mayormente económicos y administrativos, de tal modo que los problemas académicos quedan supeditados a los de gestión. De manera tácita, pero efectiva, en los documentos se desconoce que la misión de la Universidad es la educación, la investigación y la extensión, en todos los campos, al servicio de la nación, que debe rendir cuentas a la sociedad, pero no ser víctima de las leyes del mercado. En lugar de esa visión de lo público, los documentos asumen como incuestionable una mal entendida lógica de la competencia, basada en indicadores abstractos y medidas de productividad, que degrada el ambiente académico y el sentido de servicio de la Universidad. Los dos documentos producen la impresión de que las directivas de la Universidad han asumido como inamovible la visión que se ha impuesto en los últimos gobiernos nacionales, según la cual la Universidad Nacional no es la primera universidad de la nación, sino un agente más en un mercado de provisión de servicios académicos y de investigación.

En el documento, la universidad pública más importante del país es presentada como una escuela de formación de profesionales, algo que ella *también* es; pero reducirla a una institución dedicada a la formación en “competencias” para el mercado laboral, y no verla como un centro de reflexión y análisis cuyo propósito, entre otros, es la apropiación y la transmisión crítica del saber, así como la preservación de nuestro patrimonio artístico, científico, tecnológico y cultural, le resta su importancia y la pone al mismo nivel de otras instituciones de educación superior con perfiles, tamaños y objetivos muy diversos. Si la Universidad Nacional hace solamente lo que las otras hacen, no es necesaria porque se hace

redundante: esta proposición formula, implícitamente, la justificación de su existencia, y este debería ser el punto de partida de cualquier reflexión sobre el futuro de nuestra institución. La Universidad Nacional tiene una responsabilidad que ni el mercado, ni las otras instituciones de educación superior públicas y privadas pueden o se proponen cumplir. Es preciso, ante todo, que las directivas sean consistentes en la defensa de la Universidad Nacional como Universidad de la Nación. No basta con enunciados que luego son contradichos con los hechos. Una de las funciones de la Universidad consiste, precisamente, en servir de guía en las discusiones intelectuales en todos los niveles, en hacer notar las inconsistencias de una visión excesivamente gerencialista de la educación y la investigación, y en constituirse en un laboratorio de democracia, igualdad, inclusión y participación.

Propuestas para inclusión en el PGD-2022 y Plei-2034

Por las razones anteriormente esbozadas, los estudiantes y profesores reunidos en las colegiaturas de la Sede Bogotá hemos tomado la decisión de solicitar al nivel central que suspenda el trámite del actual Plei-2034, y que invite a la construcción de un Plei nuevo, con la participación de la comunidad universitaria de manera realmente participativa. Esto presupone, en primer lugar, que los claustros y las colegiaturas dejen de ser una mera instancia final de validación y, por el contrario, sean puestos *en el centro* del proceso, pues la experiencia actual de los claustros y colegiaturas no se puede repetir de la misma manera. Tal y como ha sido elaborado, el Plei propuesto carece de legitimidad ante los claustros y la colegiatura de la Sede Bogotá. El poco tiempo para la discusión y el escaso apoyo administrativo denotan una profunda desconfianza de los niveles superiores hacia la comunidad universitaria. Es llamativo, por ejemplo, que en la elaboración del Plei y el PGD se hayan pasado por alto los documentos de autoevaluación de los programas académicos: en ellos hay formulados planes de mejoramiento y observaciones muy importantes sobre el gobierno universitario, la excesiva gerencialización de las relaciones académicas, o la necesidad imperiosa de descongelar la planta docente y de mejorar las condiciones laborales de los docentes y funcionarios administrativos, sobre todo aquellos funcionarios *de facto* contratados por OPS. Estos documentos, elaborados por la propia comunidad universitaria, deberían ser un insumo básico. También hay que abrir mejores espacios de participación, y ofrecer las condiciones adecuadas para que puedan desarrollarse. En este sentido, las mesas intersectoriales y foros son muy importantes, y lo que en ellas se ha planteado debería integrarse de verdad al ejercicio de unos claustros permanentes, pues el debate real entre los miembros de la comunidad no puede tramitarse a través de plataformas virtuales en las que, como en un buzón de sugerencias, los individuos se limitan a consignar algunas ideas puntuales.

Sobre esta base, la colegiatura de la sede Bogotá considera como fundamentales los seis ejes generales que se desarrollan en las secciones siguientes de este documento Los

principios que aquí se enuncian son inamovibles, esto es, constituyen puntos fijos de referencia sin los cuales cualquier formulación del Plei se enfrenta a serios cuestionamientos sobre su legitimidad. También son principios transversales, que deberían abarcar todas las dimensiones de la vida académica, y sobre todo la planeación y la gestión universitaria, que constituyen el centro del Plei. En la versión actual del Plei-2034 no hay una visión integral de estos asuntos, sino más bien su presentación desconectada del conjunto. El ejercicio de la colegiatura de Sede Bogotá, con su heterogénea participación, con su carácter dialógico y la disposición de los funcionarios de la Oficina de Planeación nos demostró que solo unos claustros verdaderamente participativos, con un apoyo decidido del nivel central, puede producir la visión holística necesaria para la formulación adecuada de estas cuestiones.

1. Gobernanza

Partimos del reconocimiento de que los sistemas de gobernanza se crean a partir de las necesidades, los contextos, las visiones y los resultados obtenidos. Las políticas y normativas existentes en cada momento histórico de la Universidad Nacional deben estar al servicio de su desarrollo y no al revés. Por eso, invitamos a reconocer que las condiciones actuales han cambiado y se requiere revisar, ajustar y ser innovadores en este componente fundamental de la sostenibilidad de la Universidad. La gobernanza actual ya no permite el funcionamiento eficiente, de excelencia y comprometido con la educación pública, que está consagrada en la constitución colombiana como un elemento vital para la sociedad. Todos los actores comprometidos en el ejercicio han expresado sus posturas frente a este malestar, los representantes profesoriales y estudiantiles, los sindicatos de profesores, los delegados de claustros y colegiaturas, muchos miembros de la comunidad académica, e incluso las directivas. Llegó el momento de innovar y responder adecuadamente a los retos y las complejidades actuales.

En primera instancia, recomendamos que en el Plei-2034 y el PGD-2024 se reconozca, se fortalezca y se le dé a los claustros y colegiaturas la relevancia que tienen como espacios de participación democrática para la construcción colectiva de una visión del futuro que acoja las perspectivas que tiene la comunidad universitaria. Para esto se requiere que los claustros y colegiaturas se organicen y se citen con una mayor anticipación. Los documentos principales para analizar, así como todos aquellos que sirven como insumo a la discusión (i.e. relatoría de mesas de sede, etc.) deben ser puestos en consideración de la comunidad universitaria con suficiente antelación para poder ser estudiados con la rigurosidad que ameritan los objetivos que se persiguen. Como comunidad académica estamos deseosos de poner al servicio de nuestra propia Universidad todo nuestro saber, experiencia, conocimiento y trayectorias investigativas, de gestión e innovación.

Así mismo, los profesores y estudiantes en los claustros en todos los niveles, desde las Unidades académicas y las áreas curriculares hasta los encuentros intersedes, deben contar con condiciones idóneas de tiempo, lugar y modo para el desarrollo de su tarea.

Cualquier ejercicio participativo requiere condiciones prácticas que garanticen su exitoso funcionamiento. Sin ellas se pone en riesgo la legitimidad, el consenso y los resultados de los mismos. Partimos de creer que todas las partes están interesadas en que la gobernanza funcione.

La gobernanza, la democracia y la representatividad en la Universidad también se deben consolidar convirtiendo los claustros y colegiaturas en espacios constantes y frecuentes de discusión y análisis sobre los temas de relevancia. Una organización social y humana tan compleja como la Universidad merece estrategias, espacios y mecanismos más dinámicos. Los consensos y sugerencias resultantes deben tener un carácter vinculante para las instancias de toma de decisión. Esto, a su vez, tiene el valor agregado de constituirse como modelo de democracia en un país que lo necesita y que ve en la Universidad Nacional un referente a seguir, no solo en el ámbito académico, sino también en lo social. La Universidad Nacional debe ser un factor de cambio y transformación de la sociedad colombiana que no se complace con replicar los modelos establecidos.

Proponemos que la gobernanza de la Universidad también se fortalezca mediante la implementación de un comité de veeduría para la ejecución de los PGD y los Plei. Esta veeduría tendrá como objetivo hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de los compromisos suscritos en estos documentos. La evaluación de la ejecución de los PGD y Plei debe ser independiente y cotejada con aquella realizada por la administración en el proceso de rendición de cuentas. Los resultados de esta evaluación, así como las recomendaciones que de ella se deriven, servirán como insumo para el diseño de futuros PGD y Plei. La veeduría estará integrada por docentes y estudiantes de las diferentes facultades y sedes elegidos por la comunidad universitaria.

La gobernanza también se fortalece con la consideración seria, académica y respetuosa de las recomendaciones emanadas de los espacios de discusión sobre los temas centrales para el cumplimiento de las funciones misionales de la Universidad, entre ellas las mesas de trabajo temáticas, los encuentros ampliados de intersecciones y los claustros. Por el contrario, la gobernanza se desdibuja cuando el proceso de construcción de “abajo hacia arriba” no se refleja en los documentos finales del PGD y del Plei.

Por eso, debemos repensar la concepción del gobierno universitario. La experiencia del actual proceso de elaboración del PGD-2024 y el Plei-2034, en el que *de facto* se ha implementado por parte de las directivas una construcción vertical "de arriba hacia abajo", conduce al aislamiento y a la ampliación de la desconfianza entre las instancias involucradas. Una de las implicaciones es que los profesores y estudiantes ven limitada su participación en la gestión universitaria a la elección de representantes o a la producción de comunicados cuyo efecto en las instancias superiores es mínimo. Entre tanto, las directivas, cada vez más comprometidas en la idea de universidad como agente en un mercado de servicios educativos y de investigación, presionan hacia abajo por el logro de metas a través del

cumplimiento de indicadores que no tienen en cuenta las necesidades reales del país y de la identidad histórica de la Universidad.

La Universidad precisa de un nuevo esquema de gobernanza participativa. Hay que romper la barrera imaginaria que existe entre el nivel central y la comunidad, y esto solo se logra con una voluntad decidida de las directivas. Estas deben trabajar en la construcción de confianza, estimulando e implementando un diálogo verdadero y permanente entre todas las instancias. Cuando se confía en la autogestión y se le da a la comunidad una responsabilidad real, la construcción de la Universidad de “abajo hacia arriba” trasciende el escenario del discurso políticamente correcto y adquiere verdadero sentido. La gestión debe ser incluyente, abierta y plural, y partir del reconocimiento de la riqueza social, política y cultural de la Universidad.

La gobernanza, la representatividad y el ejercicio democrático en la Universidad también pueden ser fortalecidos mediante la elección de las directivas, desde representantes profesoriales, directores de unidades académicas básicas y de institutos, decanos e incluso rectores. Estos mecanismos son muy importantes para garantizar confianza, transparencia y veracidad, pilares esenciales de una organización social humana, compleja y cambiante.

La autonomía de la Universidad es otro elemento fundamental de la gobernanza. Para consolidarla hay que reestructurar la composición del Consejo Superior, de tal manera que se asegure una representación más equilibrada de la comunidad académica. Esto implica una modificación de la Ley 30: tal reforma debe ser parte de la agenda futura de la Universidad Nacional, si se desea participar activamente en lo que será el devenir de la Universidad no solo hacia el 2024, sino para el 2034 y los siguientes años. El marco normativo actual es restringido, inconsistente, inoperante: por eso, llegó el momento de actualizarlo y ajustarlo al resto de la política y normativa colombiana. En los últimos 28 años, sectores altamente influyentes en el acontecer de la educación superior, como el económico, el educativo, el productivo, las tecnologías, la cultura, y la salud, por nombrar algunos, se han transformado varias veces mediante diversas leyes, decretos y resoluciones. Este contexto invita a una actualización apremiante del sistema de educación superior, y a darle el significado y alcance que se merece la idea de autonomía universitaria.

Una mejor gobernanza también depende de la simplificación de la estructura administrativa de la Universidad, la optimización de los trámites administrativos y una mejor gestión del gobierno digital. Para esto es necesario modernizar las prácticas de gerencia y administración, y articular las diferentes bases de datos de la Universidad e integrar sus sistemas de información.

La crisis de la democracia en las instituciones de educación superior es parte de un problema estructural global del aparente agotamiento de las formas de gobierno existentes acompasado por la crisis de legitimidad institucionales. La Universidad Nacional es única,

pues cuenta con el capital cultural suficiente para enfrentar este reto. Puede hacerlo por su larga experiencia en el desarrollo teórico y en el despliegue práctico de construcciones colectivas y participativas de soluciones de políticas públicas y problemas sociales en proyectos de investigación y extensión. La Universidad Nacional ha sido líder en metodologías participativas: investigación-acción participativa (IAP), laboratorios ciudadanos para la paz, pedagogías inclusivas, *design thinking*, Aprendizaje Basado en Problemas o Proyectos (ABP), entre otras. Algunos centros de pensamiento las aplican a problemas de políticas públicas; es hora de que nosotros las usemos también para enfrentar los desafíos de la gobernanza en y desde la Universidad.

Proponemos que la Universidad Nacional de Colombia lidere, en asocio con otras universidades un programa nacional, interdisciplinario e interseces, de educación política ciudadana para el fortalecimiento de una gobernanza democrática, abierta, experimental y pluralista. Esto serviría a tres propósitos fundamentales: diseñar y probar formas de innovación social y gobernanza; promover espacios de formación política ciudadana; y la producción de material didáctico que recoja lecciones aprendidas que pueden serles útiles a otras comunidades. Un programa de educación experimental política no teme equivocarse: invita a las comunidades a identificar los problemas, proponer soluciones, producir prototipos, probarlos, evaluarlos, ajustarlos y seguir probándolos. Es decir, es un programa que integra la investigación, la gestión, la docencia y la extensión universitarias.

La universidad debería consolidar laboratorios universitarios para la gobernanza y la democracia (UnDemo), que contribuya a demostrar, con prácticas y reflexión crítica, que es posible inventar iniciativas imaginativas de participación en la esfera pública. La experiencia en el funcionamiento y lógica de los laboratorios nos permite aplicar el siguiente principio: “Los resultados de los experimentos son inciertos, pero si están bien diseñados, siempre son fuente de aprendizaje colectivo”.

Nuestra invitación es a hacer un esfuerzo audaz por la construcción colectiva de la manera de gobernar que es por donde pasa gran parte de la convivencia y el desarrollo institucional. Esta es una propuesta simple, viable y con potencial de innovación social, cultural y política.

2. Evaluación y Mejoramiento de la Gestión Administrativa

Respecto a la gestión administrativa, los participantes en la colegiatura, delegados docentes y estudiantes, coincidimos en que existen problemas estructurales que se evidencian año tras año, y se deben proponer profundas estrategias de cambio en su funcionamiento y estructura. Los problemas reiterativos identificados son: altas cargas burocráticas y de tramitología para el desarrollo de las funciones misionales de investigación y extensión; abandono administrativo de los estudiantes y falta de claridad normativa en temas como inscribir materias, hacer proyectos, llevar iniciativas barriales (vecinales,

comunitarias o públicas), entre otros; inexistencia de infraestructura y gerencia administrativa para atención a los posgrados; exceso de burocratización en todos los ámbitos de la Universidad; rezago en la modernización real de la gerencia administrativa; desgaste de la comunidad académica ante el exceso de trámites y trabas administrativas. En la Universidad, la comunidad educativa parece estar al servicio de la administración y no al revés, que sería lo debido: la administración como servicio, soporte y apoyo al cumplimiento de los fines misionales. En muchas ocasiones, los docentes están desbordados por la carga administrativa, lo que les impide cumplir sus funciones misionales. También se evidencia un manejo ineficiente de los recursos, en todos los niveles: en la inversión de dinero, la distribución del tiempo y los horarios y el uso de las instalaciones.

A partir de las observaciones anteriores, los delegados a los claustros proponemos las siguientes acciones.

- Definir una estrategia para la revisión de las normativas y la actualización de la estructura de la Universidad. La concertación debe ser un principio que oriente las modificaciones normativas para garantizar el buen desarrollo de los procesos con las partes involucradas.
- Crear una oficina jurídica cuyas funciones tengan el propósito de proporcionar el apoyo jurídico, legal, administrativo, y de acompañamiento al desarrollo de los proyectos, desde su formulación hasta su liquidación, y que sea capaz de emitir conceptos vinculantes.
- Fortalecer las oficinas jurídicas existentes mediante la capacitación de sus funcionarios en temas de perspectiva de género, para lograr una correcta veeduría disciplinaria. De esta manera, se garantiza la protección de las víctimas de violencias basadas en género en la etapa de investigación, se definen con claridad los procedimientos a seguir al interior de la Universidad y se orienta a los delegados de los comités de asuntos disciplinarios para que se garantice los derechos humanos el debido proceso.
- Definir un plan para la modernización de la gerencia y gestión administrativa, que incluya estrategias de gobernanza digital para la implementación y evaluación de procesos, y la automatización de trámites.
- Diseñar e implementar estrategias para el diagnóstico permanente de la eficiencia en la gestión de recursos económicos, físicos, humanos, administrativos y de gestión de los sistemas de información y las soluciones tecnológicas de la comunidad universitaria y académica.
- Formular y poner en práctica un plan para el fortalecimiento de los entes jurídicos (oficina de defensa jurídica), que acompañe y asesore a la comunidad

académica en todos los niveles y todos los aspectos del quehacer de la comunidad académica.

- Conformar equipos de acompañamiento de estudiantes para trámites administrativos, así como en cuestiones de salud mental. Estos equipos deben hacer diagnósticos sobre los problemas de los estudiantes para gestionar sus solicitudes y llevar a cabo sus trámites con prontitud y eficiencia. En la práctica, esta responsabilidad se ha transferido a los representantes estudiantiles, que tienen ahora una carga adicional a las funciones que deben cumplir. Es preciso revertir esta situación con equipos preparados específicamente para estos temas.
- Diseñar mecanismos de evaluación y mejoramiento continuo que identifiquen errores y apunten a una administración óptima. En este sentido, se pueden valorar los diferentes modelos administrativos exitosos, como el de la Sede Medellín, y ponerlos en consideración de la comunidad universitaria, para que cada sede pueda adaptar el que más se ajuste a sus necesidades y objetivos.
- Crear un consejo administrativo con participación de las facultades tendiente a definir y valorar los modelos actuales y futuros de la administración de la Universidad.
- Definir con claridad, en los documentos Plei y PGD, las estrategias de evaluación, así como su papel en la construcción y planeación. La Universidad debe tener claridad acerca de su destino, así como de las políticas que se construyen a partir de las evaluaciones y su coherencia con la toma de decisiones. Hay que crear estrategias de evaluación de los estados financieros y la ejecución de presupuestos. En ellas debe primar el principio de la optimización y la eficiencia administrativa; la administración debe estar aliada al desarrollo de las funciones misionales, y los administrativos deben estar presentes en los procesos de mejoramiento de la gestión y los trámites.

Por último, es muy importante que los estamentos determinen y concreten la capacitación y los entrenamientos requeridos por los funcionarios para que la actividad administrativa sea exitosa, y no una carga en el cumplimiento de la misión de la Universidad.

3. Infraestructura Física y Tecnológica

Después de analizar los insumos e ideas expuestas tanto en el Plei-2034 como en el PGD-2024, el grupo de estudiantes y profesores delegados para la colegiatura de la Sede Bogotá considera primordial que los planes, programas y proyectos de infraestructura física y tecnológica estén reflejados en detalle en estos documentos. La infraestructura determina de un modo crucial el cumplimiento de la función misional de la Universidad. Según nuestro

diagnóstico, el estado de la infraestructura física y tecnológica de la Sede es precario. Se evidencia un deterioro general de muchos edificios, equipos, redes y otros. Entre las necesidades urgentes por cubrir, la colegiatura de Sede destacó las siguientes:

- La infraestructura de las Unidades Académicas Básicas de la Facultad de Ciencias presenta niveles de deterioro muy graves en los departamentos de Biología, Farmacia y Geología, al igual que en el Instituto de Ciencias Naturales. Estas deficiencias han sido debidamente registradas, reportadas y reconocidas por todas las instancias universitarias correspondientes. En los soportes técnicos se reconoce la vulnerabilidad y se han sugerido acciones a seguir. Entre los riesgos que se han reconocido están niveles altos de vulnerabilidad estructural, deficiencias en sismo resistencia, errores de diseño y de construcción, riesgos para la salud por contaminación por asbesto, riesgos de contaminación cruzada, y riesgos por descargas eléctricas, entre otros. Entre las acciones a seguir están la evacuación y desmantelamiento de algunos edificios. Tal es el caso del edificio anexo (ala norte) del Departamento de Biología y del Instituto de Ciencias Naturales (ICN). La gravedad de esta situación se acentúa si se tiene en cuenta que allí se alberga el patrimonio natural de la nación, representado en sus colecciones científicas. Lamentablemente, estas recomendaciones no son acompañadas de planes de contingencia para asegurar la continuidad de las actividades misionales que se llevan a cabo en estos edificios. Aunque este problema de infraestructura había sido priorizado y se había propuesto la construcción de un edificio que albergara a los tres departamentos y el ICN, de un momento a otro este plan fue excluido de las prioridades de la Sede.
- En la Facultad de Artes se está construyendo la primera etapa del nuevo edificio, en la que se albergarán los espacios para Cine y Tv y las carreras de Diseño; sin embargo, no se ha iniciado aún la construcción de los espacios de Arquitectura, en los que, además, se debe incluir la dotación correspondiente. Ante la falta de un espacio adecuado, este programa curricular se vio obligado a ofrecer varios cursos, en condiciones precarias, en las bodegas traseras del Hospital Universitario. Esta situación se ha agravado con la pandemia, pues estos espacios quedaron inutilizados por no tener ventanas que permitan la adecuada ventilación.
- Desde hace varios años, la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia tiene dificultades por el mal estado de sus edificaciones. Al ser bienes de interés cultural y tener un carácter patrimonial, es más difícil hacer en ellos las renovaciones necesarias que permitan responder a los retos actuales de la renovación tecnológica. Adicionalmente, la restauración de sus inmuebles

puede llegar a ser más demorada por los trámites de aprobación de permisos y licencias. En particular, el Centro Agropecuario Marengo requiere de inversión para su sostenibilidad y desarrollo. Esta preocupación es compartida por la Facultad de Ciencias Agrarias: su infraestructura debe fortalecerse en cuanto equipos, centros de conocimiento, y laboratorios.

- Las Facultades de Medicina, Odontología y Enfermería tienen dificultades para conseguir espacios donde sus estudiantes puedan llevar a cabo prácticas hospitalarias. Hay que apoyar el desarrollo y financiación de la fase de expansión del Hospital Universitario Nacional que incluya nuevas áreas clínicas, vinculación a EPS, y desarrollos en genética, genómica, vacunas, telemedicina y domótica. Este proyecto es fundamental no solo para las carreras de salud, sino para toda la Universidad. Esta debe apuntar, de hecho a su consolidación como una gran escuela de formación para los profesionales de la salud en el país. Con el cierre del Hospital San Juan de Dios, la Facultad de Odontología perdió todo un edificio (el pabellón San Eduardo), y ha tenido que concentrar todas sus prácticas en el edificio 210, dentro del campus. Este edificio se encuentra en franco deterioro: se está hundiendo, tiene pocos salones disponibles, no tiene áreas de descanso, genera riesgos y ofrece muy pocas garantías de bienestar para la comunidad académica y administrativa. Para paliar esta situación, se puede adecuar y dotar adecuadamente el edificio 910 (antiguo ICONTEC): con la inversión necesaria, allí se podrían adelantar los proyectos académicos, de investigación y extensión de la Facultad de Odontología, la Facultad de Ciencias y otras que pudieran encontrar espacio adecuado en sus instalaciones.
- Las Facultades de Ingeniería y de Ciencias Económicas también requieren de inversión en infraestructura para la sostenibilidad de sus laboratorios y edificios.

Aunque debemos destacar los esfuerzos que hace la Universidad, en la actualidad los proyectos de infraestructura se conciben de un modo aislado. En la comunidad académica persiste el sentimiento de que los planes de infraestructura dependen de la voluntad de ciertas directivas o la capacidad de presión de ciertas facultades o centros. Es preciso pensar el campus de un modo integral, como espacio de encuentro, de intercambio cultural e intelectual, y de interacción de una comunidad académica heterogénea. Esto no se consigue con políticas de infraestructura emanadas desde arriba, sino con un modelo coparticipativo y colaborativo diferente, que busque el diálogo entre las facultades y departamentos: toda la comunidad debería poder aportar ideas para encontrar soluciones a problemas específicos y debería participar en la priorización de los proyectos de todas y cada una de las Facultades de la Sede Bogotá, y estas deberían ser tenidas en cuenta. Sólo así puede y debe formularse

una política de infraestructura para la inclusión, es decir, que considere formas diversas de corporalidad y, sobre todo, que invite a la comunidad a apropiarse la Universidad de formas creativas y novedosas. La colegiatura entiende que las once facultades de la sede, así como los institutos, tienen serios problemas de infraestructura que deben ser resueltos en el corto y mediano plazo, pero en el documento del Plei-2034 esta situación no se menciona con claridad.

Por esta razón, consideramos el Plei-2034 como una oportunidad muy importante para que la Universidad se comprometa con un plan de renovación de infraestructura que incluya el reforzamiento de las edificaciones existentes, la restauración de las edificaciones patrimoniales y el mantenimiento general del espacio construido, y la construcción de edificaciones nuevas para que la sede Bogotá supere en el mediano plazo el problema de su deficiente infraestructura y pueda contar con espacios dignos para la docencia, la investigación y el bienestar de la comunidad. Este plan debe armonizarse con la propuesta del Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP), que en este momento está en trámite en el Ministerio de Cultura. Allí se debe definir el crecimiento de la Ciudad Universitaria en el mediano y largo plazo, para determinar el crecimiento real de los espacios necesarios así como los respectivos costos de dotación y amoblamiento. Para ello, se debe establecer un equipo de profesionales que se encargue de liderar la búsqueda de financiamiento con el fin de obtener los recursos necesarios (que no son pocos), por fuera del presupuesto de funcionamiento de la Universidad.

Este plan de actualización de infraestructura debe basarse en el concepto de campus sustentable. La Ciudad Universitaria es un espacio importante para Bogotá por sus áreas verdes: este valor agregado puede servir de argumento para obtener financiamiento por cuenta de los bonos de carbono, por ejemplo.

Debe desarrollarse un plan para el uso y ocupación eficiente de salones, auditorios, oficinas y demás espacios académicos. Se debe consolidar, igualmente, una infraestructura y un uso de la misma que faciliten la participación de las personas con diversidad corporal, física, sensorial u otra; por tanto, es necesario intervenir algunos edificios en términos de accesibilidad. Además,

Se debe contar con institutos de investigación fortalecidos, así los esfuerzos de varios grupos de investigación se pueden concentrar y optimizar los recursos para infraestructura y tecnología para solucionar las múltiples dificultades administrativas y de gestión que existen en los actuales institutos. Por otro lado, la infraestructura tecnológica de la sede Bogotá debe modernizarse teniendo en cuenta las soluciones tecnológicas emergentes. Esto es fundamental para garantizar procesos como la internacionalización y ejecutar proyectos de investigación y extensión con pares.

La Universidad necesita con urgencia un plan estratégico para la implementación de metodologías innovadoras de enseñanza aprendizaje que incluya pruebas piloto para valorar la efectividad de su implementación y realizar los ajustes que conduzcan al mejoramiento de la educación. Para eso, hay que contar con la infraestructura tecnológica digital necesaria. Aunque los programas de pregrado y posgrado pueden obtener ventajas de la virtualidad, ésta debe concebirse, sin concesiones, como un complemento a la presencialidad, en la que descansa el deber ser de la Universidad Nacional. La lentitud con la que, hasta ahora, la Universidad ha implementado clases mixtas (virtual y presencial) aplicando diferentes metodologías de enseñanza y aprendizaje (*blended*, invertida o APB entre otras) puede deberse a los recursos limitados. Las aulas en la Universidad deben ser acondicionadas con los recursos tecnológicos necesarios para el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, es importante dotarlas con los recursos tecnológicos apropiados para aprender un segundo idioma con el apoyo de tecnologías de información y comunicación.

La universidad tendrá que apostar por un enfoque de internacionalización de los programas de pregrado y posgrado cuyos componentes curriculares estén soportados por tecnologías de información y comunicaciones. De igual forma, responder a los nuevos lineamientos de acreditación nacional establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación CNA con un enfoque innovador y en respuesta a las necesidades de desarrollo social sostenible del territorio. Por eso, entre otras cosas es necesario incluir planes de inversión con miras a la acreditación de los laboratorios. Los docentes y estudiantes promueven y ejecutan proyectos de investigación; sin embargo, un porcentaje muy pequeño de los laboratorios de la universidad se encuentran acreditados porque no cuentan con los estándares establecidos para ello.

Se requiere inversión en equipos y laboratorios de alta precisión y calidad, que garanticen procedimientos de alto nivel académico-investigativo para soportar el proceso de formación de los estudiantes. No basta, sin embargo, con la adquisición de los equipos: la dirección de laboratorios de la Universidad debe garantizar el mantenimiento y los insumos necesarios para su funcionamiento, su actualización y su renovación.

Es necesario resolver las trabas administrativas y contar con un mecanismo de financiamiento para obras de infraestructura que parta de las necesidades de formación y de investigación que la comunidad académica identifique, por ejemplo, en el ejercicio de los claustros. Igualmente, hay que establecer sinergias con instituciones de educación superior regionales. Los recursos para investigación deben ser de acceso amplio compartido y su disponibilidad no puede limitarse a una facultad, un grupo o un profesor.

El PGD y el Plei-2034 deben incluir de forma explícita los aportes que con rigurosidad realizaron los profesores y estudiantes participantes de la sede Bogotá en cada una de las

mesas de trabajo que abordaron los temas de infraestructura física y tecnológica, con énfasis en los aspectos de soluciones tecnológicas y campus inteligente, direccionadas a soportar las actividades misionales de docencia, investigación y la extensión en modalidades presencial, virtual y mixta, así como las actividades académico administrativas. Igualmente, las directivas de la Universidad deberán apoyar decididamente a las facultades en la solución a sus problemáticas de infraestructura física y tecnológica, otorgando el financiamiento adecuado. Esto debe establecerse claramente en el PGD-2024 y el plan financiero de la Sede Bogotá. Se consideran proyectos cruciales aquellos que se deben desarrollar en el corto plazo para favorecer y consolidar modelos de formación integral, vinculando formación, investigación y extensión, que fortalecerán el papel de la Universidad en la solución de problemas locales, regionales y de país.

4. Relaciones entre Sedes y Universidades Regionales

Los fines misionales de la Universidad Nacional de Colombia se enmarcan en la construcción de un proyecto académico, científico y cultural de carácter nacional. En este contexto, las sedes deben partir del reconocimiento de las necesidades, problemáticas y prioridades regionales; sólo así pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades endógenas ofreciendo educación de alta calidad y contribuyendo con la identificación y desarrollo de proyectos de investigación y extensión con pertinencia regional. Los claustros y colegiaturas de la sede Bogotá han concluido, no obstante, que existe una gran brecha entre las sedes en aspectos relacionados con la gobernanza, la infraestructura, la calidad académica y la gestión administrativa.

La crisis derivada por la pandemia visibilizó la fragilidad estructural de la Universidad en este aspecto. Para la Universidad fue difícil dar respuesta oportuna a la comunidad académica, especialmente en las sedes de frontera. A las dificultades para la movilización de estudiantes y profesores se sumaron las limitaciones en la infraestructura de tecnologías de información y comunicación, especialmente en el acceso a internet. En las sedes de frontera, esto dificultó los procesos de formación y el desarrollo de proyectos de investigación y extensión.

Los estudiantes y profesores delegados en la colegiatura de la sede Bogotá manifestamos nuestra preocupación en este sentido, y sugerimos varias acciones que deberían incorporarse en los documentos del Plei y en el PGD.

En primer lugar, recomendamos la implementación de la infraestructura requerida para el uso adecuado y efectivo de herramientas virtuales, mejorar el servicio de internet e implementar servicios de videoconferencias en todos los salones. Estas acciones y el mejoramiento de la infraestructura de las comunicaciones permiten la interacción sincrónica y asincrónica, y brindan la posibilidad de que algunos cursos puedan ser atendidos por estudiantes de cualquier sede de la Universidad.

Lo anterior debe ser complementado con programas de movilidad de profesores, de manera que los estudiantes que atienden clases virtuales puedan contar con un acompañamiento efectivo y suficiente. Un programa de movilidad de profesores también implica desarrollar programas de innovación pedagógica para el desarrollo de clases prácticas o modalidades de cursos intensivos que se desarrollen en las Sedes de Frontera.

Como complemento, se deben establecer programas de movilidad de estudiantes entre las sedes para la realización de prácticas, pasantías y años rurales, a la manera del programa Opción Colombia, que el gobierno nacional puso en marcha en 1991. Un programa como este, actualizado y atento a las necesidades de hoy, puede extenderse a todas las carreras de la Universidad, para fomentar la movilidad de estudiantes de sedes andinas a sedes de presencia nacional. Por ejemplo, los estudiantes de economía podrían hacer prácticas en municipios de 5ª y 6ª categoría, y los estudiantes de arquitectura e ingeniería podrían participar en programas de mejoramiento de vivienda en zonas marginadas, entre otros.

Aunque las acciones esbozadas hasta ahora parecen dar prioridad a la participación de docentes y estudiantes de las sedes más grandes en las de frontera, en realidad no es así. El intercambio debe ser en doble vía, y debe construirse como un diálogo constante entre las sedes, y no como una imposición desde el centro hacia la periferia. Por eso, es necesario garantizar la autonomía de las sedes regionales, y esto solo se consigue, en primer lugar, con los recursos y el apoyo necesarios.

La creación de Sedes de Frontera no se puede basar en el principio de que se puede hacer más con los mismos recursos. Los esfuerzos de ampliación de cobertura, así como la innovación de programas curriculares, la implementación de líneas de investigación y extensión de relevancia regional, requieren una ampliación de la planta de personal docente y administrativo en todas las sedes de la universidad, además de la articulación con los actores externos públicos y privados del territorio. Esto debe estar acompañado de una inversión en la infraestructura adecuada. Es necesario resolver las trabas administrativas y contar con un mecanismo de financiamiento para obras de infraestructura a partir de las necesidades de formación y de investigación, así como establecer sinergias con Instituciones de Educación Superior regionales. Se debe impulsar una estrategia de gestión de recursos de fuentes alternativas a las del presupuesto nacional para la Universidad, con esquemas como asociaciones público-privadas, como las que se han establecido, por ejemplo, para las residencias de estudiantes de la sede de Manizales. Sin embargo, explorar fuentes alternativas de financiación no es suficiente, y la Universidad debe gestionar ante el gobierno nacional y los gobiernos regionales los recursos correspondientes.

Por otro lado, las iniciativas de trabajo académico entre sedes deben ser más el resultado de acuerdos entre profesores que de imposiciones desde las instancias de dirección

de la Universidad. Lo anterior conducirá al diseño y desarrollo de programas académicos conjuntos en pregrados y posgrados, a la articulación y complementariedad de proyectos de investigación y extensión al uso compartido de equipos y de otra infraestructura de investigación. También disminuye la redundancia en el desarrollo de temáticas coincidentes y permite administrar mejor los escasos recursos con que cuenta la Universidad para apoyar iniciativas de docencia e investigación.

La comunidad universitaria debe discutir con más elementos de juicio asuntos que se plantean en el Plei-2034 y el PGD-2024 cuya sustentación es hasta ahora débil. Debe preguntarse, por ejemplo, si es más prioritaria la creación de una facultad de medicina en Medellín o una expansión de la Facultad de Medicina hacia otros territorios, como el Pacífico colombiano, que se disponga a formar a los jóvenes de esa extensa región abandonada por los diferentes gobiernos nacionales y departamentales. Lo que se haga, en todo caso, debe contar con el presupuesto apropiado, y un personal administrativo y docente propios.

El Plei-2034 el y el PGD-2024 no consideran el asunto de la jurisdicción de las Sedes. Hay que promover un enfoque integrado para la formulación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación, de programas de formación soportados en STEAM y el desarrollo de programas de bilingüismo. Se deben focalizar los esfuerzos en la participación de las convocatorias nacionales para la ejecución de proyectos con recursos de regalías y de otras fuentes, a partir de prácticas novedosas de gerencia de proyectos. En este sentido, es imperativo fortalecer las capacidades endógenas de los actores de los territorios de jurisdicción de las Sedes, contribuyendo con los sistemas regionales de innovación a partir de alianzas para acceder a los recursos.. Además, la Universidad se debe crear un programa para visibilizar los saberes y conocimientos de los territorios que tienen las Sedes de Frontera.

En el PLEI y PGD se deben definir programas, proyectos e iniciativas que propendan por una educación incluyente, para todos y sin barreras, que cierre las brechas entre las sedes. En cuanto Universidad de la Nación, nuestra institución está obligada a tener enfoques regionales y aportar a la construcción de territorios y comunidades diversas. Por un lado, la Universidad debe tener más presencia en las regiones, para evitar, cuando no sea necesario, el desplazamiento de los jóvenes de las regiones apartadas hacia Bogotá o las sedes más grandes, con todos los traumatismos que eso implica. Por el otro, debe revisar el esquema de vinculación de estudiantes auxiliares a la realización de proyectos y cursos. Por lo general, los beneficiados de estas convocatorias son los estudiantes de buen rendimiento que normalmente se gradúan de buenos colegios, mientras que los estudiantes PEAMA o PAES, con debilidades en su formación académica y enfrentados a condiciones adversas, suelen quedar excluidos de estas oportunidades.

5. Bienestar Universitario y Políticas de Inclusión de Género

La concepción del bienestar universitario es fundamental para la democratización de la Universidad. El bienestar es condición del bien común y del derecho a la educación; por eso, hay que fortalecer el sistema de bienestar de la Universidad basado en la pluralidad y la diversidad, que incluya políticas de género, intrageneracionales, étnicas y regionales, y que articule a toda la comunidad universitaria: estudiantes, docentes, administrativos, trabajadores, egresados y pensionados, así como a sus respectivas familias. El Plei-2034 debe contener el plan maestro de bienestar y la ampliación de su cobertura.

La pandemia ha evidenciado las debilidades en el sistema de bienestar universitario. Demostró, por ejemplo, que el bienestar es un todo, y que no basta una oficina o una división aislada para abordarlo. Los programas de acompañamiento y el apoyo financiero son importantes, por supuesto, pero ellos no compensan todo lo que implica bienestar. En tal sentido, por ejemplo, urge un plan de retorno desde Bienestar que contemple las distintas afectaciones asociadas a la pandemia, en donde la salud mental es prioritaria. El bienestar comprendido como un todo supone compromiso de la comunidad universitaria en su conjunto. El Sistema de Bienestar, por ejemplo, debe también trabajar con toda la comunidad en la consolidación de una pedagogía más atenta a la relación respetuosa y amable entre los distintos miembros de la comunidad universitaria que comprenda las distintas relaciones como un proceso de enriquecimiento colectivo. El bienestar debe estar regido, además, por el principio de la inclusión y el respeto a las diferencias. La inclusión es un compromiso para garantizar el derecho a la educación de toda persona. En este sentido, una perspectiva de género que reconozca las diferencias debe ser un eje transversal de las relaciones entre los miembros de la comunidad académica.

Los siguientes apartados sintetizan las discusiones sobre Bienestar en la colegiatura de la sede Bogotá.

a) Alimentación

La oferta alimentaria en el campus está estrechamente vinculada al bienestar, pues determina la seguridad alimentaria y nutricional de toda la comunidad universitaria. Los esfuerzos que ha hecho la universidad en este sentido son importantes, pero aún son insuficientes. Los problemas derivados de la limitada oferta alimentaria se agravan para los estudiantes en los sitios de práctica externos al campus, como los hospitales, por ejemplo. Es preciso buscar opciones creativas para solucionar esta situación. Igualmente, la infraestructura es deficiente. No hay, en realidad, un servicio alimenticio para profesores y administrativos, ni hay espacios para su consumo. Y los estudiantes, dentro del campus, se ven frecuentemente en la necesidad de comer en el piso o en espacios inseguros.

Por otro lado, nos parece que hay una falla en el enfoque para abordar el asunto de la seguridad alimentaria. El bienestar se debe basar en un gobierno más participativo y a la

concepción de un campus inclusivo; la política alimentaria que se ha instituido, en cambio, tiene una oferta insuficiente y se le ha entregado parcialmente a actores externos a la administración, incluyendo las chazas. que producen tensiones entre la comunidad y reducen las posibilidades de disfrute del campus. Esta problemática debe ser abordada desde la institucionalidad, pero no puede basarse en una estrecha visión policiva de limpieza del espacio público.

Mejorar la oferta alimentaria y garantizar que esta sea suficiente y adecuada debe ser una prioridad en las estrategias de bienestar universitario. En su diseño, y puesta en marcha se deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- El balance en términos de los requerimientos nutricionales y de calidad. En esto, la Universidad puede apoyarse en el Instituto de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ICTA) y el Departamento de Nutrición y Dietética de la Facultad de Medicina. No hay que olvidar que la Universidad, con su riqueza de disciplinas y saberes, cuenta con expertos en las áreas que conformarían un plan estratégico. La problemática de las chazas debe abordarse de forma participativa. Por ejemplo, se pueden concebir esquemas asociativos, como cooperativas estudiantiles, con el acompañamiento no solamente de Bienestar Universitario, sino de los docentes y grupos de investigación del Departamento de Desarrollo Rural y Agroalimentario de la Facultad de Ciencias Agrarias expertos en asociatividad. Adicionalmente, la experiencia de la Facultad de Ciencias Agrarias y de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia pueden también aportar ideas para la solución creativa a este y otros asuntos semejantes.
- Los esquemas de subsidio deben cubrir *toda* la comunidad, en especial a los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.
- Los espacios para el consumo de alimentos deben ser adecuados en términos sanitarios, arquitectónicos y ergonómicos.

b) Infraestructura

El bienestar también tiene que ver con la infraestructura. Ya se han mencionado el extremo deterioro de la infraestructura en las facultades de Ciencias, Medicina y Artes, entre otros. Pero este es sólo un aspecto de la infraestructura. El nuevo Plei debe plantear estrategias viables para recuperar, en el mediano plazo, no sólo los edificios para la docencia y la investigación, sino también los espacios naturales y de recreación. Y esto no da espera: no pueden aducirse problemas presupuestales, ni puede ponerse en un segundo plano la infraestructura vinculada a los espacios deportivos: esta no supone, de hecho, enormes

inversiones, y en cambio sí repercute ampliamente en un mejor habitar del campus. Hay que integrar transversalmente el bienestar y el medio ambiente en las funciones misionales; aquí se encuentra, de hecho, una oportunidad para la vinculación activa de todos los actores de la comunidad universitaria, e incluso de las comunidades aledañas al campus, en el cumplimiento tanto de los objetivos de desarrollo sostenible.

Quizás se está abriendo es la posibilidad de pensar la Universidad como reserva ecológica, como pulmón de la ciudad. Los espacios verdes y biodiversos del campus deben concebirse como lugares de bienestar que proveen servicios ecosistémicos críticos. Esto invita a concebir de un modo diferente nuestras maneras de habitar el campus, de modo que la naturaleza se convierta en el centro de nuestras relaciones con él. La Universidad está llamada a ser laboratorio ecológico, y a articularse a procesos educativos que involucren a los vecinos, a la ciudad, y a los colegios y a otras universidades. De otra parte, la administración de espacios como las cafeterías se ha dejado en manos privadas, y se ha pasado por alto que la Universidad cuenta con personas expertas en nutrición, con administradores, y sobre todo con nexos con comunidades dedicadas a la producción agrícola. Esta privatización *de facto* de la oferta alimentaria ha terminado por producir otros fenómenos que deberían abordarse, como la privatización de los espacios públicos (lo cual va más allá de este ejemplo e incluye espacios culturales paradigmáticos, como el Auditorio León de Greiff). Deberían plantearse proyectos participativos que incluyan a profesores, estudiantes y administrativos para resolver con soluciones creativas conjuntos de problemas de este tipo. En este caso, una visión de conjunto permite ver cómo están involucradas no solo políticas de bienestar, sino también de infraestructura, de gestión y de relaciones de la Universidad con el entorno social.

PEAMA y PAES

Se sugiere una mayor discusión en el Plei-2034 y retomar el debate desde la propuesta realizada por la representación estudiantil de la Facultad de Ciencias Humanas y presentada a Bienestar. El acompañamiento debe ser integral. Hay que territorializar las necesidades de bienestar.

Acompañamiento Integral

Deben crearse programas de bienestar específicamente enfocados a los estudiantes de posgrado, que tienen particularidades especiales. Por ejemplo, se deben hacer ejercicios inducción parecidos a los que se hacen en los pregrados, pero dirigidos exclusivamente a los estudiantes de posgrado. También se debería instaurar un plan de evaluación socioeconómica, y fortalecer el acompañamiento de los estudiantes con la figura del docente tutor. El bienestar enfocado a los estudiantes de posgrados es débil, a pesar de la alta carga psicológica y profesional que afrontan al cursar los programas. Esto se ve en el hecho de que

hay pocas las encuestas socioeconómicas que les incluyan, y de que no existe información actualizada y relevante sobre su deserción.

Por otro, aunque el bienestar de los estudiantes de pregrado tiene más recursos, durante los últimos 30 años se han desmontado muchos beneficios: las residencias universitarias han sido clausuradas, las cafeterías precarizadas, los subsidios se han focaliza a tal punto que son insuficientes para suplir las necesidades del estudiantado.

Los alumnos de pregrado y posgrado no solo deben rendir académicamente, sino ser concebido en su integridad como miembros de una comunidad. La política de bienestar debe enfocarse en su buen vivir: hay que trabajar en habilidades personales, el autocuidado y la prevención del consumo de sustancias psicoactivas. Y para ello no sólo es preciso formalizar las condiciones laborales de los profesionales que trabajen en estas áreas; es necesario, también, que la universidad integre a la comunidad académica de un modo real. En la actualidad, la Universidad está desaprovechando sus propias capacidades y su potencial para ayudar a enfrentar, por ejemplo, los problemas de salud mental derivados de la pandemia. En la Sede hay programas de medicina, enfermería y psicología que podrían ayudar a plantear y apoyar planes de salud con el apoyo de estudiantes avanzados o de posgrado.

Política de Género

En la Universidad se han formado importantes colectivos que trabajan el tema del enfoque de género, que pueden apoyar a la comunidad académica y al personal de Bienestar en la construcción de una política basada en enfoques diferenciados. Con estos colectivos y el apoyo de expertos dentro y fuera de la universidad, la Dirección de Bienestar puede coordinar una Cátedra Permanente de Igualdad de Género que apunte a reducir las brechas de género en la Universidad y la sociedad en general. Tal cátedra debería articularse con las facultades, e incluir temas como conceptos fundamentales de la perspectiva de género, proyectos con perspectiva de género, transformación y cultura digital con enfoque de género, entre otros.

Bienestar Docente y Administrativo

En cuanto al personal docente y administrativo hace falta información en torno a los programas de bienestar. Una reiterada queja a la que no se le ha prestado atención es a la caja de compensación, la cual no es funcional para profesores y administrativos.

Durante la pandemia, muchas responsabilidades han sido asumidas por los docentes con un mínimo apoyo de la institucionalidad, desde el manejo de herramientas virtuales hasta el espacio físico para desarrollar las clases. Los docentes, los funcionarios administrativos y los contratistas por órdenes de prestación de servicios (OPS) tuvieron que

cargar sobre sus hombros el funcionamiento de la Universidad desde sus casas. Y la Universidad, hasta ahora, no ha reconocido ese esfuerzo. Tal reconocimiento no se puede reducir a comunicados de agradecimiento o cartas de felicitación. Se trata, en cambio, de la construcción de un ambiente más cordial, y de un acompañamiento más decidido en todos los niveles.

Estímulos a los estudiantes

En el contexto actual, es importante fortalecer los programas de estímulos a los estudiantes. Para eso es necesario hacer un diagnóstico riguroso sobre la vulnerabilidad de los estudiantes a causa de la pandemia. Hay que identificar a los estudiantes más vulnerables, y se deben incluir no solo a los estratos 1 y 2, sino también a los estudiantes de estrato medio 3 para que puedan acceder a dichos estímulos.

6. Posgrados e Investigación

La política de posgrados que se insinúa en el Plei-2034 debe ser replanteada, pues no parte del reconocimiento del desarrollo de las disciplinas particulares y del diálogo interdisciplinar que siempre se ha dado en la Universidad Nacional de Colombia, sino de criterios puramente financieros. Es preciso, que la dirección de la Universidad se desprenda de varios lugares comunes.

El primer lugar común es afirmar que no se requiere el apoyo financiero y las becas para cursar maestrías y doctorados. Un programa de investigación requiere el compromiso de los estudiantes, y este sólo se consigue con un sistema sólido de becas y apoyos financieros que garanticen las condiciones para que el estudiante pueda dedicar el tiempo requerido para formación de alta calidad. Si la intención de la administración y los docentes de la Universidad es ofrecer doctorados de calidad, comparables a programas internacionales reputados, como sugiere el Plei-2034 y en el PGD-2024, es primordial que los estudiantes de doctorado, maestría y especializaciones de todas las facultades cuenten con becas y financiación completa que cubra todos los aspectos requeridos en un proceso que demanda la dedicación de tiempo completo. Un estudiante de doctorado, maestría o especialización que dedica parte de su tiempo a la búsqueda de financiación y que tiene la necesidad de mantener un trabajo alterno para subsistir, no puede dedicar el tiempo y atención que su investigación le demandan. Esto termina afectando la calidad de sus resultados y predispone a la posibilidad de deserción. A lo anterior se suma el deterioro de su condición humana, psicosocial y de bienestar. La falta de financiación en los posgrados conduce al fenómeno paralelo de fuga de estudiantes y reducción en la generación de conocimiento.

La Universidad sigue considerando los posgrados, de manera errada, como una fuente interna de financiación. Las políticas de la Universidad son contradictorias; mientras que en el mundo se entiende que para hacer investigación se requiere financiación total

efectiva en becas y apoyo estatal, en la Universidad Nacional se considera que la investigación en los posgrados debe ser autosostenible. El autofinanciamiento de la investigación implica competir con instituciones privadas en un entorno en donde la Universidad se encuentra en una evidente desventaja al no contar con una gerencia administrativa ágil y eficiente. Además, la Universidad debe partir del principio de que su función no es competir con otras universidades para la captación de estudiantes, sino en crear programas cuyo fin es servirle al país en su conjunto.

El segundo lugar común es que los posgrados tienen como fin mejorar las condiciones económicas de los estudiantes, y que la pertinencia de los posgrados depende del número de estudiantes matriculados. Esto puede ser válido para algunos programas y para cierto tipo de universidades, pero no para la Universidad Nacional de Colombia. En la Universidad se ofertan programas disciplinares y de investigación cuyo fin no es el retorno financiero individual, sino el fortalecimiento de un área específica, o incluso la formación de expertos en ciertas áreas que desarrollen sus actividades para la universidad misma o para otras universidades. Otros programas más profesionalizantes buscan la formación de expertos capaces de incidir en la realidad social, cultural, científica o política del país. La pertinencia de un programa no es determinada simplemente por la fuerza del mercado, sino por la visión clara del desarrollo de los campos de estudio, o la identificación de problemas específicos. Los posgrados de la Universidad de la Nación no son un bien privado, es decir, un bien del que se beneficia económicamente quien lo hace, sino un bien público, un bien que busca el mejoramiento de algún aspecto de la vida colectiva.

El tercero es que la Universidad puede decretar la interdisciplinariedad de los posgrados desde arriba, como lo hizo con la creación de las áreas curriculares en muchas facultades. El fracaso de estas es, de hecho, el testimonio fehaciente de las fricciones innecesarias que se producen cuando los programas, los departamentos y las disciplinas son conducidos por la fuerza a crear lazos inexistentes. La interdisciplinariedad es el producto del desarrollo, la interacción y la integración entre las disciplinas mismas, de los diálogos que se plantean en investigaciones concretas, y no de decisiones burocráticas.

La Universidad debe hacer esfuerzos para absorber a sus mejores estudiantes de pregrado para aprovechar sus potencialidades en niveles superiores. En muchos programas se detecta una baja proporción de estudiantes provenientes del pregrado que ingresan a los posgrados y los culminan. El problema principal es el financiamiento de las investigaciones y las tesis. Un recién egresado de la Universidad, sin trabajo y con poca experiencia, difícilmente dispone de los recursos mínimos necesarios para adelantar un programa de posgrado. Además, el precario financiamiento de los proyectos dificulta alcanzar los objetivos planteados por la investigación, lo que redundará en el deterioro del bienestar tanto de estudiantes como de docentes.

Con respecto a la financiación de los programas de posgrado, se pueden hacer algunas observaciones. En parte ella es el resultado de una actividad administrativa desorientada, de una gerencia inadecuada, poco coherente con las necesidades de la institución. Esto tiene que ver con los asuntos de gobernanza y gestión que han sido tratados más arriba. Cabe agregar, sin embargo, que la desinstitucionalización progresiva y la fragmentación de saberes, generan inconsistencias entre la universidad pensada, la universidad administrada y la universidad implementada. Por otro lado, la administración de la Universidad Nacional debe asumir una posición firme de defensa frente a las implicaciones que tiene la Ley 2142, que le permite a institutos de diversa calidad en todo el país obtener registros para dictar programas de maestría y doctorado.

Existen estrategias de financiación que la Universidad debe explorar con más detenimiento. Por ejemplo, hay que fortalecer institucionalmente las políticas de búsqueda de becas doctorales del Ministerio de Ciencias. Es necesario, en segundo lugar, retomar la figura Beca asistente docente, con la que los estudiantes de posgrado pueden obtener contraprestaciones puntuales, como el valor de la matrícula. En el mundo, muchos profesores asistentes provienen de sus propios programas de posgrado. Lamentablemente el posgrado en la Universidad Nacional no genera la posibilidad de vínculo de empleabilidad con ella misma. En tercer lugar, se puede crear de un fondo para los posgrados cuyos recursos provengan de alianzas estratégicas –esquemas de donaciones, alianzas con DNP y Banco de la República y el fondo de excelencia académica–. Se requiere la participación de gremios e instituciones públicas y privadas. Esta debe ser una tarea de la Universidad y no de cada Facultad.

Hay que incrementar la participación y la representación de los estudiantes de posgrado en los diferentes comités y abrir las convocatorias a representantes de posgrado cada vez que queden libres y no cada dos años. Es necesario ampliar el horario de funcionamiento de la Universidad, permitiendo el ingreso y la utilización del campus a tiempo completo a los estudiantes de posgrado. Debe contemplarse la inclusión de horarios que no sean de oficina y que se ajusten a las necesidades reales de los estudiantes de posgrado.

En el tema de la academia y la innovación académica deben incluirse en el Plei y el PGD acciones estratégicas dirigidas a la capacitación de los docentes de las IES en estrategias de enseñanza-aprendizaje. Se necesita el fortalecimiento en pedagogía y didáctica para responder a los lineamientos nuevos del MEN y a los nuevos retos de pandemia y pospandemia.

Propuesta en el tema de extensión de los posgrados: Analizar lo que necesita el país de los programas de posgrado y el impacto de los egresados en el campo laboral. Debería discutirse sobre los elementos formativos provenientes de la Universidad que los egresados están aprovechando e implementado en su entorno laboral. Este análisis debería ser

realizado en todas las facultades, de forma que surjan estrategias individuales y adecuadas para cada programa y para cada Facultad que favorezcan el impacto conveniente de los posgrados en la sociedad.

Otros Temas

Por su relevancia los siguientes dos temas serán abordados en el claustro inter-sedes.

Innovación pedagógica, humanización y buen trato

Este es uno de los ejes que fue ignorado o minimizado en los documentos del Plei-2034 pues al revisarlos las referencias prácticamente no existen. En las reuniones de claustros y posteriormente en las de colegiatura se hizo referencia a la evolución e innovación tanto en pedagogía como en didáctica y en la relación de ambas con los desarrollos en tecnologías de la información. Se mencionaron términos relacionados con la pedagogía como la humanización en la relación bidireccional docente-dicente y el buen trato como un componente básico en todas las relaciones humanas. Un punto de gran importancia es el concepto de inclusión, que debe ser considerado como un derecho de todas las personas con especial énfasis en personas con capacidades diversas. La innovación pedagógica, la humanización y el buen trato carecen de sentido sin la implementación de una perspectiva de género, de cierre de brechas y de reconocimiento de las diferencias, que debería animar cualquier acción en la Universidad.

Este tema debe constituirse en un eje central tanto del Plei como del PGD y corresponde a la innovación educativa o innovación curricular, el cual debe ser abordado cuidadosamente e implica un análisis riguroso de la relevancia de la academia, así como de los componentes básicos del currículo para los programas de pregrado y posgrado. Entre ellos el perfil de egreso, los objetivos y resultados esperados de aprendizaje (del programa, de los componentes y de las asignaturas), los criterios de evaluación y valoración de los resultados de aprendizaje, las metodologías innovadoras de enseñanza aprendizaje, el análisis holístico del plan de estudios, todo lo anterior bajo un enfoque centrado en el estudiante.

Relevo generacional

El relevo generacional fue mencionado varias veces en los claustros de facultades y tiene que ver con la continuidad que deben tener esfuerzos personales o de grupos en cualquiera de los ejes misionales. que significan un aporte para su facultad, la Universidad y el país. Estos esfuerzos merecen ser continuados en su contenido, estructura y desarrollo futuro. Es frecuente ver que el trabajo de una vida de un profesor o profesora desaparece cuando ellos se pensionan de la Universidad, se marchan con la tristeza y preocupación de que sus

esfuerzos no serán continuados. Es de gran importancia que las facultades, con al menos 5 años antes de la edad de pensión de un profesor, establezcan un plan de formación del reemplazo para asegurar la continuidad y desarrollo de los proyectos y líneas de investigación. Para esto es de fundamental importancia definir en los departamentos, facultades e institutos los perfiles necesarios de los docentes, lo más ajustados posible a las necesidades de fortalecimiento del conocimiento disciplinar, prácticas pedagógicas y didácticas académicas.

[1] <http://plei2034.unal.edu.co/fases/>

[2] <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oBOPu5qA0-jHEM3jDC-LrC9aQJWM8W0Os0osAgDrSiM/edit#gid=2023695892>