

# **Plei** ▶ 2034 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**Documento final**

**Mesa No.   1**

*Universidad con carácter nacional y vocación de integración y desarrollo local y regional.*

Integrantes Mesa:

DAIRO JAVIER MARÍN ZULUAGA (Coordinador, Decano, Facultad de odontología)

GERMÁN AFANADOR TÉLLEZ (Profesor, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia)

LEONARDO ALBERTO AMAYA CALDERÓN (Profesor, Facultad de Artes)

MYRIAM SUSANA BARRERA LOBATÓN (Profesora, Instituto de Estudios Ambientales)

CARLOS JULIO CORTÉS RODRÍGUEZ (profesor, Facultad de Ingeniería)

LUCY GABRIELA DELGADO MURCIA (Profesora – Facultad de Ciencias)

LEONARDO DAVID DONADO GARZÓN (Profesor, Facultad de Ingeniería)

LAURA AMILA GÓMEZ CAMELO (Estudiante)

LEONOR LUNA TORRES (Profesora Facultad de Enfermería)

ANDREA GERTRUDIS MONROY MOTTA (Administrativa)

SERGIO NICOLÁS PÉREZ BALAGUERA (Estudiante)

AUGUSTO RAMÍREZ GODOY (Profesor, Facultad de Ciencias Agrarias)

FANNY RINCÓN OSORIO (Profesora pensionada, Facultad de Enfermería)

ÁLVARO RODRÍGUEZ GAMA (Profesor pensionado, Facultad de Medicina)

JORGE HERNANDO ROSALES CRESPO (Profesor, Facultad de Artes)

ÁLVARO IVÁN MÉNDEZ ACUÑA (Relator)

ALEJANDRA FORERO CASALLAS (Relatora)

BLANCA GLADYS GÓMEZ FRANCO (Facilitadora, Oficina de Planeación Sede Bogotá))

ZORAYA XIMENA ALVAREZ BERMUDEZ (Coordinadora PLEI, Oficina de Planeación Sede Bogotá) Invitada



## RESUMEN EJECUTIVO

El Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario (CSU), Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados, define el Sistema de Planeación de la Universidad como el conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales. Se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad.

De igual forma, en el citado acuerdo se establecen **el Plan Estratégico Institucional (PLEI)** y **el Plan Global de Desarrollo (PGD)**, como instrumentos del Sistema que orientan y facilitan a la comunidad universitaria el ejercicio de la planeación institucional. Mientras que el primero constituye la visión, las políticas, los ejes estratégicos, los objetivos y las grandes metas que orientarán el desarrollo institucional en el largo plazo; el segundo es el instrumento de concreción de dicho Plan en cada uno de los periodos de gestión rectoral.

El **PLEI**, debe ser el resultado de un proceso de construcción colectiva, que le dé sentido y compromiso de continuidad a la gestión de la Universidad, fijando un derrotero de desarrollo institucional a las diferentes administraciones rectorales y a los diversos niveles de la Universidad.

Este documento presenta el resultado de las discusiones de la mesa 1 PLEI Sede Bogotá, relacionadas con el objetivo estratégico N° 1, : **“NACIÓN, REGIÓN Y FINES MISIONALES - Fortalecer el carácter nacional y la vocación de integración y desarrollo local y regional de una universidad que cumple con sus fines misionales, es coherente con su naturaleza y su responsabilidad social y aprende y se transforma desde la promoción de la creación, la investigación y la innovación”**.

Algunos de los aspectos tratados en esta mesa fueron:

1. La relación entre construcción de región y construcción de Nación.
2. Adopción argumentada por parte de la Universidad Nacional de Colombia de un modelo de regiones.
3. Caracterización de Bogotá - Región en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y los sistemas de CT& y de competitividad regionales.
4. El modelo integrado y armonizado de sedes para ese modelo de regiones (descentralización).
5. Políticas para la reducción de las inequidades entre sedes de la UNAL.

6. Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la política académica y el tema de la pertinencia académica.
7. Política de fronteras, inclusión y paz.
8. Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la organización de la UNAL.
9. Propuestas para pilotos en este sentido.
10. Priorización de estrategias y hoja de ruta de un plan de regionalización.

## INTRODUCCIÓN

“Pues bien, en primer lugar yo sueño un país que respete el conocimiento, que se esfuerce por aliar distintas clases de conocimiento, y que construya sus políticas públicas y sus proyectos históricos a la luz de ese saber, para salvarnos por fin de la catástrofe anunciada que no se debe a la fatalidad sino a una persistente ignorancia, al desprecio por la investigación, al olvido del saber de los pobladores antiguos y a la incapacidad de escuchar lo que susurra la leyenda” (4).

“Yo sueño un país que se esfuerce por recuperar su memoria histórica, que sea capaz de construir un proyecto generoso y solidario con continuidad, que acepte la sabia enseñanza formulada por Píndaro hace veinticinco siglos: “Llega a ser el que eres”, y que valore a la vez lo heredado y lo adquirido. Ello exige incluso una mínima identificación entre adversarios, un profundo respeto por la verdad, y una gran capacidad de ver en la labor de los otros, todo lo que aporta a una causa común” (4).

Este documento presenta un sucinto resumen de las extensas discusiones realizadas por los integrantes de la Mesa PLEI No. 1 de la Sede Bogotá de la UNAL, organizado por cada uno de los subtemas abordados, terminando con una tabla que presenta las variables, categorías y acciones correspondientes, que pudieron ser identificadas y proyectadas dentro del grupo de trabajo. Finalmente se presenta el escenario de futuro al 2034, que no es otra cosa que el sueño colectivo de un grupo de integrantes de la comunidad UNAL, empeñados en aportar a la construcción de un mejor futuro para la Universidad, para las comunidades en los territorios y para el país, en el marco del Artículo 6º de la Ley 30 de 1992, que habla de los objetivos de la Educación Superior y sus Instituciones, cuyo literal “g” establece: Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación interinstitucional con miras a que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.

El documento base para la discusión inicial de la Mesa, fue escrito por el profesor del Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales (IEPRI) Carlos Mario Perea Restrepo, quien como experto consultor invitado por la Universidad Nacional de Colombia, presentó un texto específico bajo unos lineamientos que permitirán la construcción de Nación / Universidad Nacional.

## 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La Mesa trabajó por plenarias de discusión y por subgrupos que analizaron temáticas particulares asociadas a los diferentes objetivos mínimos a abordar.

- Reuniones plenarias: 13
- Reuniones en sub-comisiones: 16
- Número de horas de reunión: 65
- Invitados internos de la UN: 10
- Invitados externos a la UN: 17

Para entender el contexto del territorio en el que se encuentra la Sede Bogotá de la UNAL, se revisaron múltiples documentos y se realizaron dos encuentros regionales con funcionarios de los municipios de Cundinamarca (alcaldes, secretarios de planeación, secretarios de gobierno), con la participación de los siguientes municipios: Chocontá, Medina, Zipaquirá, Facatativá, Mosquera, Cota, Bogotá D.C., Tocancipá, Cogua, Villapinzón y Madrid. Además, con el fin de tener un entendimiento más cercano de la estructura y organización de la Universidad, se realizaron múltiples encuentros con funcionarios, entre los cuales estuvieron: los Vicerrectores y Directores de las Sedes, el Vicerrector General y el Director Nacional de Planeación.

## 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MESA

### **2.1 La relación entre construcción de región y construcción de Nación.**

Una mirada concreta acerca de cómo la Universidad Nacional de Colombia podría consolidar una relación entre las regiones y, especialmente, con la nación en su conjunto, es uno de los principales dilemas a los que podríamos enfrentarnos actualmente. Como lo plantea el Profesor Perea en su documento “Nación, región y fines misionales”, el carácter nacional de la Universidad no se basa en el factor geográfico de la presencia a través de sus sedes, sino, en la influencia y participación en la resolución de las problemáticas específicas de los territorios, desde la perspectiva de la complejidad, para comprender de manera integral esas problemáticas.

El conocimiento y acercamiento a la problemática de las regiones permite construir nación. No obstante, la Universidad por sí misma no podría lograr el objetivo de fortalecer su carácter nacional y de construcción de región; estos procesos, precisamente colectivos, requieren de la participación de todos los actores de las regiones (universidades locales, entidades territoriales, organizaciones sociales, entre otros), de manera que se aborden las problemáticas desde una perspectiva integral, enriqueciendo el diálogo y la búsqueda de soluciones y fortaleciendo las conexiones con dichos actores. La respuesta a un país que está construido desde la diversidad (de identidades, culturas, intereses, problemas) y que aún no se recupera de la violencia e inequidad en sus territorios es la búsqueda de la paz.

La educación juega un papel importante en la construcción de región y de nación. Una de las propuestas fruto del diálogo del equipo transdisciplinario de la mesa 1 PLEI-Bogotá, es que uno de los puntos vitales en los procesos de creación, innovación e investigación en las regiones es el reconocimiento mutuo del conocimiento ancestral de los territorios. La idea de reconocer y entender el conocimiento endémico de los pueblos, que ha perdurado de generación en generación, brinda oportunidades de creación de estrategias que potencialicen estos saberes.

Una segunda propuesta es garantizar el acceso a la educación de calidad y a programas que prioricen la vocación y potencial económico de las regiones, que promuevan el desarrollo, fortalezcan el arraigo de las nuevas generaciones hacia la tierra y contribuyan a la reducción de brechas e inequidades de las que tanto adolece históricamente el país. Adicionalmente, se considera oportuno impulsar la movilidad académica entre las distintas sedes, de modo que se facilite la relación entre la academia y la sociedad.



Por último, retomando unas de las proposiciones enunciadas por el Profesor Jaime Franky, en medio de la complejidad de nuestro país, la construcción de nación es la unión en la diferencia y la diversidad, tanto social como biológica y cultural.

## **2.2 Adopción argumentada por parte de la Universidad Nacional de Colombia de un modelo de regiones.**

¿En qué consiste el concepto de “modelo de regiones”? ¿Cómo aporta este modelo a superar el centralismo y las inequidades que generan la organización actual de la universidad? Estas son preguntas sustantivas que deben responderse de manera clara y concreta, con el fin de conseguir que la comunidad universitaria y las comunidades externas con las que nos relacionamos y construimos este modelo, lo apropien y lo lleven a la práctica cotidiana.

El estudio de los PDETS y las reuniones con los representantes de los municipios de Cundinamarca y Bogotá D.C, muestran la existencia de problemáticas transversales a los territorios y a las regiones, si esto es así, probablemente una de las opciones para construir región y nación sea la adopción del concepto de “territorio-red”. En los territorios red, las regiones se construyen a partir de los lazos que se tejen entre lugares, agentes, actores, etc., en torno a temáticas particulares y por lo tanto cambian la idea de continuidad homogénea del espacio. Los territorios red permiten dar un salto de una perspectiva bidimensional a una multidimensional, en donde los encuentros pueden ser diversos y múltiples, se elimina el concepto cerrado de región con fronteras inmóviles y como contenedor, dándole un carácter móvil y cambiante a los procesos o vínculos que se generan entre estos (Ramírez Blanca,2007). De esta manera podrán abordarse problemáticas comunes a los territorios, pero a la vez desarrollar estrategias de acción diferenciada de acuerdo a las particularidades de cada territorio dado el contexto multidiverso de nuestro país.

Si lo anterior fuera posible, entonces la Universidad tendría que pensarse más en términos de capacidades institucionales (humanas, científicas, tecnológicas) que se dispongan para atender esos grandes problemas y no como islas administrativas y de conocimiento, que eventualmente se comunican por algunos puentes, pero que cada una tiene una vida independiente.

Adicionalmente, cualquier acción de la Universidad, como agente de la región, debe distinguirse por los principios y valores éticos de una vida universitaria integrada en la que la equidad social sea el fundamento para la construcción de paz. La universidad debe tener como principio básico la igualdad de derechos, claridad en las responsabilidades y oportunidades de cada uno de los agentes y actores de los territorios que conforman la región, incluyendo aquellos no humanos. La

relación ecosistema-cultura (medio ambiente), debe primar como un espacio permanente de aprendizaje (aula total) recorriendo cada lugar y respetando a sus habitantes, sus conocimientos y su cultura. Debe propender por la dignificación de las muchas formas de trabajo y desde la participación ciudadana y el ejercicio de la gobernanza para enfocar el desarrollo de la región hacia el concepto del buen vivir.

La conurbación existente entre el nivel nacional y la Sede Bogotá, presenta bondades pero también retos para la Sede, como la dificultad de tener un reconocimiento como una Universidad (Sede) de la región. Se deben definir las “zonas de acción” en las regiones de cada una de las sedes, tener claro, cuál es la influencia de la sede Bogotá (y demás sedes) en la Región Administrativa y de Planeación Especial RAP-E de su respectivo territorio.

El concepto de región debe estar acompañado de una descentralización administrativa y de un crecimiento controlado en unas líneas estratégicas (para aplicar los escasos recursos) generadas a través de unos criterios de balance que no necesariamente serían consensos, debido a la diversidad de la Institución. La UNAL se debe pensar como una universidad de investigación, que desarrolla conocimiento y fortalece el sistema universitario del país, enriqueciendo al sistema educativo con el conocimiento desarrollado. **La U debe enfocar la investigación y extensión en identificar las necesidades apremiantes de los territorios, desarrollando una priorización a corto, mediano y largo plazo, con el fin de mitigar las inequidades.**

2.3 Caracterización de Bogotá - Región en línea con los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y los sistemas de CT& y de competitividad regionales.

La UNAL en cada una de sus acciones debe incluir como categorías transversales la responsabilidad social y un enfoque de género (ODS 5). Así mismo, debe propender por una reducción de las desigualdades entre los territorios, empezando por la misma Universidad, en la que las dinámicas económicas han llevado a grandes diferencias en recursos afectando a la Institución en sus Departamentos, Facultades y Sedes. La inequidad en el país (ODS 10) es principalmente causada por una inequitativa distribución de recursos económicos, ambientales y de acceso a la tierra, limitando los derechos de la población. De los 17 ODS definidos para el 2030, los primeros cinco hacen referencia a las personas, de forma multidimensional: la pobreza (1), el hambre (2), la salud (3), la educación (4) y el enfoque de género (5). Hacer parte de la transformación de las regiones desde la Universidad considerando como aula principal los territorios que recorreremos, debe

conllevar al buen vivir de sus habitantes (Todos los ODS) y esto requiere del principio de la colaboración, el cual es el motor de cualquier cambio.

Nuestro recorrido por las regiones desde la Universidad debe estar atento a la forma como hemos construido la relación desde nuestra cultura con la naturaleza y con los ecosistemas. Esta relación ha estado mediada por el sistema económico actual y nos ha llevado a olvidar los derechos de la naturaleza y a normalizar nuestros excesos e inequitativa distribución de los recursos que las regiones nos ofrecen. Por esto urge un volver a la tierra. Aquí, aparece la importancia de los ODS (6, 7, 13, y 15) enfocados al cuidado de nuestro planeta: agua y saneamiento básico (6), energía asequible y no contaminante (7), cambio climático (13) y vida de ecosistemas terrestres(15).

El empleo decente (ODS 8) requiere de la resimbolización de los pobladores y los trabajos que se realizan en los territorios, muchos de estos rurales. El trabajo del campo requiere ser empoderado y apoyado desde la Universidad en la región, no solo conociendo las particularidades de cada uno de los territorios que la conforman, sino a partir de las capacidades productivas de cada uno de estos, en un marco de respeto hacia la naturaleza y la historia misma de cada lugar. La dignificación del trabajo es fundamental en el contexto del buen vivir; no solo en términos de la remuneración económica, sino de los derechos de los trabajadores, incluyendo el del ocio. Como Universidad, debemos propender por la defensa del patrimonio cultural y natural de cada una de las regiones red pues solo así, podremos promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas (ODS 16).

Es requerido por nuestra región el fortalecimiento de las vías terciarias para poder transportar los productos, así como el apoyo en procesos industriales limpios, sostenibles e innovadores (ODS 9, 12). Esto requiere de proyectos de investigación interdisciplinarios y participativos que permitan encontrar soluciones conjuntas a estos requerimientos.

Las problemáticas identificadas, producto de las reuniones con los representantes de los municipios con vocación agrícola e industrial de Bogotá D.C. y Cundinamarca, reflejan la realidad que se vive a nivel nacional. Factores como la desigualdad social, baja oferta educativa, infraestructura vial, hospitalaria y tecnológica precaria, y manejo inadecuado de los desperdicios de las actividades industriales, hacen parte de las problemáticas comunes de los territorios, y que afectan directamente la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados por el programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Para poder consolidar una región que sigue los lineamientos de los ODS, se plantea generar y fortalecer alianzas con los diferentes actores que hacen presencia en la región: comunidades, entidades territoriales, sector empresarial, sector tecnológico, entre otros; de manera que se aborde el ODS número 17: Alianzas para lograr objetivos.

A partir de estas alianzas, se podría generar un efecto dominó que conlleve a la construcción de diferentes estrategias que aporten a la solución de las problemáticas de los territorios ligadas a los demás ODS. Así, una de las propuestas a nivel educativo es la estructuración de un sistema de educación virtual en alianza con los municipios de las distintas provincias de la región, que permita reducir la brecha de acceso a los programas de educación y que atienda a las necesidades y vocaciones de la región. Además, se propone realizar alianzas con el sector tecnológico para fortalecer la infraestructura de las TIC en el territorio, priorizando el sector rural.

Por otro lado, la educación continua en tecnologías agro-industriales aportaría a la mejora de la productividad de las actividades agrícolas de los municipios. Estos procesos de aprendizaje y enseñanza con la población, acerca del potencial de la tierra contribuyen a consolidar el arraigo de ésta hacia el territorio (ruralidad).

Desde el punto de vista económico, algunos municipios han efectuado alianzas estratégicas para mejorar la comercialización de sus productos agrícolas. Por ejemplo, el trueque es una de las apuestas implementadas para evitar intermediarios en la comercialización, beneficiando directamente tanto al usuario como al productor. Este tipo de iniciativas ayudan a la mejora de las relaciones económicas entre los municipios y a su vez, a reconocer la potencialidad de cada uno de ellos.

Con relación al papel del Distrito Capital en la región, existen ciertas ventajas de su cercanía a los municipios, como la comercialización de productos, acceso a servicios, oferta académica, cultural y científica, entre otras. Sin embargo, algunas de estas se ven limitadas por un sistema de movilidad ineficiente, la migración descontrolada de la población, la informalidad laboral, la conurbación que afecta los suelos productivos de la sabana y el impacto ambiental del sector industrial en las fuentes hídricas (río Bogotá).

El sector turismo es uno de los primordiales en la contribución a la reactivación económica de los municipios, especialmente en un escenario post-pandemia. Es vital que se promueva el desarrollo del ecoturismo, agroturismo y turismo sostenible en la región, de tal forma que contribuya a la visibilidad de los territorios tanto a nivel regional como nacional, y al cuidado del medio ambiente.

La calidad de vida y el bienestar de la población es un aspecto fundamental para abordar las estrategias de desarrollo de la región. Así, los programas de prevención y promoción de la salud, desarrollo de potenciales y el buen vivir no se pueden dejar de lado en la implementación de políticas locales y regionales. Entre estas, está el diagnóstico epidemiológico local, identificación de la población vulnerable, garantía de acceso al agua, recurso humano y tecnológico del sector salud, acceso a vacunas, entre otros.

A partir de la caracterización de la zona Bogotá-región, la sede Bogotá de la UNAL podría planear estrategias de acompañamiento y alianza con los diferentes actores del territorio, que permitan minimizar el impacto de las problemáticas en los ODS y mejorar su visibilidad en la región. Esta resulta la apuesta estratégica de la Sede, que se desarrolla de manera parcial en la actualidad, pero que se ve limitada por la existencia de una mirada endogámica para la elaboración y respuesta a las preguntas que nos hacemos; se debería construir una mirada de la UNAL de afuera hacia adentro, la sociedad confía en la UN, pero vale la pena saber qué realmente espera que nosotros produzcamos. Por otra parte, la Sede Bogotá tiene invisibilidad en el entorno de Bogotá-Región, pero también al interior de la UNAL, por compartir el campus con el nivel nacional, lo que hace que este eclipse la imagen propia de la Sede en el contexto interno y externo.

## **2.4 El modelo integrado y armonizado de sedes para ese modelo de regiones (descentralización).**

“Se requiere una reorganización de carácter funcional y del modelo estructural que quiebre el acaparamiento histórico de los recursos y las decisiones, poniendo en marcha estrategias de empoderamiento de las regiones. La UNAL es inabarcable e inconmensurable, esta riqueza hace que sea difícil dar un trato completamente equitativo; se deberían buscar modelos más horizontales en la toma de decisiones, que propicien una interrelación continua entre los estamentos y faciliten una comunicación efectiva que fortalezca la estructura interna de la Universidad”<sup>1</sup>.

Un modelo de regiones implica la identificación inicial de los posibles actores o agentes internos y externos que, sin ser exhaustivos podrían hacer parte de éstas. Una aproximación general nos lleva a pensar en:

Organizaciones, comunidades, ciudadanos y entorno en general (diversos tamaños): cooperativas, productores, asociaciones campesinas, indígenas, negritudes, colonos, raizales, veedurías, ONG, gremios, instituciones, empresas,

---

<sup>1</sup> Profesor, Jaime Franky, Vicerrector Sede Bogotá.

empresarios, universidades, colegios, escuelas, maestros, usuarios de hospitales, hospitales, promotores de salud, cajas de compensación familiar, cooperativas, fundaciones, ambientalistas, iglesias, grupos minoritarios, animalistas, comunidades LGTBI, autoridades gubernamentales (gubernaciones, alcaldías, consejos municipales, policía, militares, jueces, contralores, fiscales, etc.), amas y amos de casa, campesinado, líderes y lideresas, pensionados, egresados UNAL, neorrurales, niños, adolescentes, turistas, actores ambientales (Río Bogotá, humedales, áreas protegidas, reservas ambientales, formación geológica, canteras, cerros), recursos arqueológicos y antropológicos, infraestructuras (ferrocarriles, trenes, autopistas, carreteras, parques industriales, proyectos productivos, explotaciones mineras, áreas agrícolas, aeropuertos (aire y tierra), navegación (puertos fluviales), torres de comunicación y de energía, oleoductos, tanques de almacenamiento, silos. Actores simbólicos (principios e identidad UNAL: Autonomía, respeto, tolerancia, diálogo, responsabilidad, equidad, solidaridad, honestidad, pertenencia y holismo).

Los problemas de desarrollo de las regiones no se están abordando de manera suficiente y en colaboración con las comunidades, los profesores de las sedes desarrollan temas de trabajo relacionados con sus experticias, no necesariamente conectados a las necesidades de desarrollo local o regional, se deben reconocer y responder a las fortalezas y vocaciones de cada una de las Sedes. Fortalecer la interrelación con las instituciones de educación superior de carácter local de cada una de las regiones.

*Sedes Regionales:* se debe revisar el nombre de las Sedes, pues no responden a la ciudad donde se encuentran, sino a una región o territorio. Mas allá de la influencia directa territorial, para pensar en lo regional proponemos una organización de las regiones en torno a redes que respondan a problemáticas comunes no necesariamente adscritas a un territorio específico y basadas en las capacidades académicas y científicas de la UNAL, donde cada Sede sea un nodo (territorio – nodo), con vicerrectores con capacidades y formación en liderazgo y participación, con el fin de fortalecer los procesos de extensión y cooperación con los actores de los territorios (enlace: Universidad-Empresa-Comunidad-Estado).

*Flexibilización académico-administrativa:* estructura administrativa por sedes, pero procesos académicos nacionales, en un modelo que promueve el trabajo transdisciplinario (campus integral); matrícula de los estudiantes a la UNAL y a un programa curricular único nacional y no a una de sus sedes (una sola Universidad, evitar la hiperfragmentación del conocimiento). Programas curriculares únicos (Facultades e Institutos nacionales), con formación común en básicas sociales, disciplinares y profesionales, pero con un componente disciplinar y flexible que es capaz de responder con pertinencia a las características y necesidades de la región, bajo el entendido de que la construcción de la nación se hace tomando como eje de intervención las realidades y singularidades regionales.

## 2.5 Políticas para la reducción de las inequidades entre sedes de la UNAL

“La Universidad Nacional es un reflejo del centralismo. Las cinco Sedes situadas en zonas de frontera contrastan al extremo una vez se les compara con la Sede Bogotá, pero también lo hacen respecto a las otras sedes andinas –Medellín, Manizales y Palmira-. Divergen en los recursos de que disponen, así como en la participación en la toma de decisiones a causa de una estructura institucional que no reconoce su estatuto”<sup>2</sup>.

*La inequidad es facilitada por el centralismo.* “El anclaje en las regiones será viable cuando las Sedes situadas en la frontera estén dotadas del poder y los recursos que vuelvan realidad un trabajo regional de fondo, recursos que deben ser del orden financiero (profesores de planta adscritos a centros de investigación regional), así como del orden institucional (nombramiento de rectores acompañados de un cuerpo directivo). Tal la condición que hace posible, tanto la cimentación del liderazgo de las Sedes en sus respectivas regiones, como la recomposición del poder dentro de la misma Universidad. Si se trata de transformar el poder histórico del país, no está de más iniciar por la misma Universidad Nacional”<sup>3</sup>.

Un panorama de inequidad similar al contemplado a lo largo del territorio nacional se refleja en la Universidad; la idea del centralismo arraigada en su estructura orgánica ha sido fiel reflejo de la brecha existente entre cada una de sus Sedes. Del mismo modo, es evidente que este fenómeno se presenta entre las facultades, programas e institutos de una misma sede, por lo tanto, se debe hacer frente a este flagelo desde abajo hacia arriba. Propiciando la participación de la comunidad UNAL en la formulación de propuestas referentes a la estructura y gobierno universitario.

La equidad implica robustecer el acceso a la infraestructura física y tecnológica entre las sedes de la Universidad. No obstante, el factor financiero no es suficiente para reducir la inequidad, se requiere una reestructuración del poder interno (de orden institucional), de forma que cada una de las sedes cuente con el liderazgo necesario para abordar las problemáticas internas (universidad) y externas (región), esto les permitirá cumplir de mejor manera con los fines misionales de la UNAL.

## 2.6 Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la política académica y el tema de la pertinencia académica.

---

<sup>2</sup> Profesor Jaime Franky, Vicerrector Sede Bogotá.

<sup>3</sup> Profesor Jaime Franky, Vicerrector Sede Bogotá.

La construcción de universidad desde la región, de región desde la región y de país desde la región, implica la necesidad de recursos frescos de funcionamiento que permitan la ampliación de las posibilidades de acceso de los habitantes de los territorios a la Universidad. Entre tanto, la Universidad debe revisar la pertinencia de los programas ofertados, para el país, pero particularmente para las regiones. Pertinencia que responde a la vocación territorial y que se cristaliza en diversos enfoques del componente disciplinar, de programas del orden nacional con básicas sociales y biológicas generales para la Universidad y con proyectos de investigación y extensión que garantizan la transferencia del conocimiento generado en la universidad y con los habitantes de los territorios (llevar la Universidad al territorio).

Parte de la solución a las inequidades al interior de la Universidad Nacional de Colombia, consiste en entender que coexisten en su interior diversos modelos de universidad, una universidad de investigación (Humboldtiana), una universidad profesionalizante (universidad Napoleónica) y, una universidad orientada a la solución de problemas de las industrias y las empresas (universidad Norteamericana). Este entendimiento permitirá el fortalecimiento de diversos modelos pedagógicos a su interior y la disposición de recursos (investigación, extensión) que atiendan a esta heterogeneidad.

Una universidad de regiones, en un país megadiverso en lo económico, cultural, ambiental, conflictos, intereses, etc., como el nuestro, requiere proteger, incentivar y cultivar decididamente una educación para el disenso, para la paz, para la justicia social, pedagogizar el conflicto social, tener en cuenta la sabiduría de las víctimas, pues son quienes más saben del proceso de reconstrucción de la propia vida, entender que en un país que genera guerreros casi de manera natural, solo la educación de calidad genera ciudadanos de y para la paz, que permitan anclar la paz como condición sine qua non para el desarrollo de la nación.

La pertinencia y la calidad son denominadores comunes a los diferentes niveles de educación, caracterizada en la actualidad por una deficiente infraestructura y oferta educativa, para lo cual se debe adelantar una estrategia enmarcada en el potencial de desarrollo de las zonas y el arraigo de los jóvenes al territorio. La educación superior (universitaria, técnica y tecnológica) debe hacerse en contexto regional pero con mirada global, cubriendo las expectativas vocacionales de la población rural, para lo cual se requiere del desarrollo de la virtualidad en tiempo real con recursos tecnológicos y conectividad. Los planes departamentales de Ciencia Tecnología e Innovación, el desarrollo de centros de pensamiento y áreas temáticas pertinentes al territorio, constituyen los marcos orientadores para una educación superior integral. Los diferentes grupos étnicos deben desarrollar sistemas educativos que fortalezcan su identidad, conocimientos y saberes propios. El sistema debe contar con oportunidades de movilización a estudios superiores que permitan establecer nuevas generaciones de masas críticas mínimas de posgraduados en las diferentes regiones del territorio.



## 2.7 Política de fronteras, inclusión y paz.

Las fronteras no existen en la práctica, son zonas de integración que comparten elementos culturales y económicos comunes, hay que trabajar con las comunidades que las habitan.

La Universidad Nacional de Colombia, como universidad del Estado, debe acompañar y apoyar la implementación de una política de fronteras, inclusión y paz a lo largo y ancho del territorio nacional. Como parte del Acuerdo de Paz firmado entre el Estado colombiano y el grupo al margen de la ley, FARC, los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET) formulados dentro del marco de la Reforma Rural Integral en las zonas más afectadas por la violencia, son una herramienta importante para el desarrollo de los territorios. Tres de los 16 PDETs fueron realizados en zonas de frontera en donde la Universidad tiene presencia con sus sedes: La Paz, Arauca y Tumaco. En el pacífico, se formularon dos PDETs involucrando numerosos municipios del Chocó, regiones susceptibles de ser acompañadas desde las sedes Medellín y Manizales, pero además si se piensa en la organización de regiones basadas en problemáticas comunes, entonces las fronteras de estos territorios desaparecen y la UNAL con todas sus capacidades puede trabajar con las comunidades de estos territorios. De esta manera, la participación de la Universidad Nacional de Colombia en el escenario post acuerdo es primordial para el fortalecimiento de su carácter nacional y el cumplimiento de sus fines misionales.

¿Cómo lograr que la cuarta revolución industrial pase de ser un slogan, al disfrute efectivo de sus desarrollos por parte de las personas, cuando la pandemia puso más en evidencia las inequidades en el país y en la propia Universidad Nacional? ¿Cómo hablar de la cuarta revolución industrial cuando amplios sectores de la población no cuentan con internet o con vías de acceso para comercializar sus productos?. Ante esta realidad, se hace más evidente la necesidad del país de insertarse en un contexto global. La Universidad es la institución encargada de desarrollar capacidades que generen oportunidades de desarrollo que ayuden a resolver las inequidades y a acercarnos a la construcción de paz en los territorios, bajo el entendido de que la paz se teje particularmente desde los territorios y no solamente desde los grandes centros urbanos. Se deben establecer estrategias para llevar el mensaje del proceso de paz a la mayor cantidad de Colombianos posible, y también a nivel internacional, a través de cátedras, educación continua, seminarios, simposios, pero particularmente con programas de formación, investigación y extensión pertinentes, que den oportunidades de desarrollo a las comunidades más apartadas y olvidadas del país.

## **2.8** Implicaciones del modelo de regiones y sedes en la organización de la UNAL.

Construir el país desde las regiones es un proceso similar al de repensar la UNAL de abajo hacia arriba. Crear opciones de desarrollo con las comunidades de los territorios, no será posible si no se cuenta con Sedes fuertes en lo económico, en infraestructura física y tecnológica, en capital humano, pero sobre todo, tratadas como mayores de edad a la hora de tomar decisiones en la Institución.

La sostenibilidad financiera, representada en aseguramiento de financiación estatal completa (reforma de los artículos 86 y 87 de la ley 30), es una condición indispensable para permitir una planeación estratégica del desarrollo de la UNAL y de su aporte sostenido y sostenible al desarrollo de las regiones y del país.

Adicional al factor económico, el desarrollo desigual de las facultades, departamentos, institutos y sedes de la UNAL, propiciado en parte por un trato igual entre desiguales, lo cual genera inequidad; ha propiciado la configuración de una institución con claros signos de una organización confederada, en la que cada uno de sus miembros lucha por sobrevivir sin tener en cuenta a los demás. Se requiere repensar la estructura orgánica de la Universidad, asumiendo que todos los recursos (humanos, físicos, tecnológicos, económicos) pertenecen a la UNAL y no a determinadas dependencias. Esto implica reconfigurar las facultades e institutos por áreas de conocimiento, las cuales se deberán concentrar en el desarrollo de la academia (formación, investigación y extensión), contando con dependencias transversales robustas, que den soporte al desarrollo de lo misional.

## **2.9** Propuestas para pilotos en este sentido.

Se plantea un conjunto de propuestas para lograr una universidad adaptada a un modelo de regiones, cuya política reduzca las inequidades entre las sedes, promueva una armonización entre las mismas y contribuya al desarrollo de las regiones y a la construcción de Nación.

1. Formación en ciencias básicas biológicas y sociales (matemáticas, economía, física, química, filosofía, historia, ética, entre otras) u otras asociadas a la protección del medio ambiente (sistemas de información geográfica; hidrología, etc.) compartida entre las sedes. No obstante, los contenidos disciplinarios estarían enfocados y asociados a las problemáticas de cada región.

2. Crear cátedras de carácter nacional, que puedan ser tomadas por estudiantes de pre y posgrado de cualquier sede (realidad colombiana, economía del país, dinámica económica, entre otros), en coherencia con una educación del siglo XXI.
3. Oferta de programas curriculares en todas las Sedes de la Universidad, acorde a las expectativas y necesidades de las regiones y los territorios, basada en un proceso de unificación de los programas curriculares y en alianza con las instituciones y autoridades de los regionales.
4. Brindar cobertura nacional a la experiencia de los profesores (programas, PTA y proyectos de carácter nacional), considerando las especificidades regionales y aprovechando las herramientas y oportunidades que ofrecen los desarrollos tecnológicos en las comunicaciones. Se podría iniciar con aquellas Facultades en diferentes Sedes, que ofertan programas similares.
5. Mejorar la infraestructura para conectividad y sistemas robustos de información.
6. Admisión a la Universidad Nacional de Colombia y no a una de sus sedes.
7. Determinación participativa, con integrantes de la comunidad universitaria y de las instituciones, autoridades y habitantes de los territorios, de nuevos nombres para las sedes de la UNAL, que reflejen su vocación regional.

## **2.10** Priorización de estrategias y hoja de ruta de un plan de regionalización.

### **2.10.1** Estructuración y análisis de la problemática principal

*Identificación de variables:* la siguiente tabla presenta las variables identificadas durante el proceso de discusión de los integrantes de la mesa y de las reuniones con los actores internos y externos, agrupadas en categorías y con algunas de las acciones que se podrían implementar para avanzar hacia el 2034.

VARIABLES	CATEGORÍAS	ACCIONES
1. Transformación digital	<p style="text-align: center;">CONECTIVIDAD Y COMUNICACIONES</p> <p style="text-align: center;">(1)</p>	Desarrollo de la universidad virtual (Digital-conectividad).
1. Infraestructura de comunicaciones		Fortalecimiento de relaciones, presencia, articulación, integración y alianzas en los territorios (redes de colaboración comunicación diaria, Física y virtual - geovisores, uso de TIC-, espacio simbólico-material)
2. Fortalecimiento de las Tics		Fortalecer la infraestructura para las Tics
		Plan institucional de enseñanza para el manejo adecuado de las Tics
		Impulso al desarrollo de un satélite de comunicación e información en el país
3. Educación formal y no formal (básica, primaria, media, rural, urbana)	<p style="text-align: center;">INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN COMO EJES DE CONOCIMIENTO, INTERCAMBIO TANGIBLE CON</p>	Educación – investigación sistémica – aplicación en problemas sociales y que responda a las necesidades de la población que habita los territorios

	<p>LAS REGIONES Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA UNAL</p> <p>(2)</p>	<p>Aporte al mejoramiento del sistema educativo en todos sus niveles. Apoyo a la transición a los nuevos escenarios de enseñanza - aprendizaje (post COVID-19)</p>
		<p>Extensión con proyección social y que promueva la transferencia de conocimiento (intercambio y difusión del conocimiento), extensión solidaria, pasantías y modelo de desarrollo post pandemia (crisis de seguridad alimentaria y nutricional)</p>
<p>4. Proyectos productivos con responsabilidad social y ambiental</p>		<p>Aportes de las regiones: no solo qué puede la UNAL hacer por ellos de manera unidireccional</p>
		<p>Revisar el sistema de remuneración por productividad académica (pisos y techos)</p>
<p>5. Desintegración y fragmentación del conocimiento y de la información</p>		<p>Proyectos pertinentes, que atiendan las necesidades de las comunidades y que impacten las regiones</p>
<p>6. Trabajo interdisciplinar</p>		<p>Integración del conocimiento global con el conocimiento explícito. Modelo de sistemas de conocimiento local y regional. escenarios de gestión estratégicos en el país</p>

		Ordenamiento de la propiedad rural (catastro multipropósito)
		Movilidad e infraestructura vial (vías terciarias)
7. Contacto unidireccional con actores sociales (las voces de las regiones no son escuchadas)	RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO  (3)	Desarrollo de identidad regional de las Sedes, que les permita relacionarse con las entidades territoriales
8. Interrelación con otras universidades		Interacción con otras universidades y con el sistema universitario
9. Análisis integral de contextos (conocimiento existente en las regiones)		Trabajo articulado con entidades nacionales, regionales y locales para alcanzar los objetivos de desarrollo
10. Compromiso de retorno a los territorios (Egresados)		Prácticas de extensión a través de las cuales se promueva el acercamiento a las necesidades de las regiones y el retorno de los estudiantes a sus territorios de origen (compromiso mínimo y responsabilidad social)

11. Acuerdos estratégicos con otros sectores		Promover y afianzar la integración universidad - empresa – estado – comunidades: alianzas (organizaciones, cooperativas, productores, asociaciones campesinas, veedurías, ONG, gremios, instituciones, empresas, empresarios, colegios, escuelas, usuarios de hospitales, hospitales)
12. Promover un pensamiento sistémico y complejo, con visión de sostenibilidad integral, respetando el derecho a otras formas de 'progreso' desde las realidades y aspiraciones locales y sobre todo ofreciendo posibilidades para escoger lo que se quiere ser (Por ejemplo: Me quedo en el campo o me voy; cultivo o hago algo más) como modelo de desarrollo a largo plazo para el país (Universidad que construye el futuro del país).		Internacionalización
13. Flexibilización académica y administrativa	ESTRUCTURA ACADÉMICO - ADMINISTRATIVA (4)	Estructura organizacional competitiva y sostenible que permita una efectiva comunicación y trabajo transdisciplinar (campus integral)
		Basado en mecanismos de participación
14. Relacionamiento con la comunidad académica		Recomposición de la Universidad: de una estructura confederada (Facultades, Institutos, Sedes) a una sola Institución

		Adscripción de profesores a la UNAL (por áreas del conocimiento) y no a departamentos, con PTA nacionales
		Evaluar el piloto de organización de la Sede de la Paz, para ver la pertinencia de su implementación general en la UNAL
		Proyectos académicos (formación, extensión, investigación) conjuntos entre varias facultades
15. Modelo de gestión tradicional		Formación en: liderazgo, emprendimiento, realidades económicas
16. Egresados y pensionados con mayor participación en la vida y decisiones de la UNAL		Consolidar un Estatuto de Egresados
17. Centralismo		Descentralización – integración real y efectiva con las regiones, mediante un modelo de regionalización que explore la integración entre lo rural y lo urbano
	GESTIÓN ACADÉMICA	Flexibilización académica



<p>18. Creación, transformación y revisión de la pertinencia de programas académicos</p>	<p>(5)</p>	<p>Construcción de redes interdisciplinarias alrededor de nodos de conocimiento que impulsen el desarrollo de las regiones, asegurando la transferencia y apropiación del conocimiento (integración social, económica y ambiental)</p>
<p>19. Modelo de admisión a la UNAL</p>		<p>Renovación del conocimiento y capacidades de aprendizaje</p>
<p>20. Ampliación de cobertura UNAL</p>		<p>Transformación de programas académicos en las sedes, programas unificados nacionales de fundamentación</p>
<p>19. Modelo de admisión a la UNAL</p>	<p>(5)</p>	<p>Oferta de programas académicos asociados a la tradición productiva y a la vocación territorial</p>
<p>20. Ampliación de cobertura UNAL</p>		<p>Revisar el modelo de admisión a la UNAL, pues aumenta la deserción temprana en algunos programas (vocación)</p>
<p>19. Modelo de admisión a la UNAL</p>		<p>Ampliación de cupos en la UNAL, condicionado a ampliación de planta de recursos humanos (docentes y administrativos), optimización de uso de planta física e infraestructura de investigación, combinación de estrategias pedagógicas y herramientas de enseñanza</p>

21. Relacionamiento con la comunidad académica	<p style="text-align: center;">GOBERNANZA Y MODELO DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">(6)</p>	Basado en la participación y control social de la comunidad universitaria
22. Comunicación		Creación de escenarios de acuerdo a contextos de incertidumbre (Flexibilidad académico-administrativa que responda de manera oportuna, modelo de gestión dinámico)
23. Manejo de incertidumbre		Sostenibilidad financiera: reforma de los artículos 86 y 87 de la ley 30, para cubrir a mediano y largo plazo las funciones misionales
24. Déficit presupuestal	<p style="text-align: center;">RECURSOS FINANCIEROS</p> <p style="text-align: center;">(7)</p>	Gestión de recursos distintos al presupuesto de la nación
25. Distribución equitativa de recursos entre Sedes		Recursos financieros y distribución equitativa con las SPN que les permita contar con una infraestructura física y tecnológica que amplíe su trabajo y presencia en los territorios en los cuales influyen de manera directa
		Recurso humano propio y estable en las SPN

26. Salud en un escenario post-pandemia	BIENESTAR Y BUEN VIVIR (8)	Investigaciones sobre efectos del cambio en los escenarios, horarios y hábitos de trabajo relacionados con la pandemia
27. Desarrollo humano integral		Fortalecimiento de las acciones de salud y bienestar para manejar los efectos de la pandemia
28. Cultura del derecho al ocio		Vida con enfoque de derechos
29. Condiciones de trabajo		Gestión que reconoce la diferencia
30. Salud como derecho		Programas de investigación y extensión que acompañen el mejoramiento de la salud de los habitantes de los territorios, basados en el reconocimiento de sus culturas
31. Empleo pleno, productivo y trabajo decente		Reconversión laboral
32. Actores ambientales (Ríos, mares, biodiversidad, humedales, áreas protegidas, reservas naturales, cerros, recursos arqueológicos, entre otros)	GESTIÓN AMBIENTAL (9)	Procesos de educación ambiental con las comunidades y con el sistema educativo (educación formal y no formal) de forma bidireccional para tener en cuenta el conocimiento de las comunidades

		Apropiación social del conocimiento, acompañamiento, monitoreo y resimbolización de la relación cultura-naturaleza
		Turismo comunitario, controlado y organizado, como una herramienta para aprender a conservar la naturaleza y promover el desarrollo del territorio
33. Saneamiento básico		Acompañamiento a las comunidades para el uso sostenible de los recursos ambientales y la implementación de medidas de saneamiento básico
34. Cambio climático		Reducción de la huella de carbono
35. Desarrollo y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible		Investigación e innovación en programas de transición energética
36. Procesos productivos con valor agregado		Estructura productiva con cadena de valor. Proyectos productivos con responsabilidad social y ambiental
37. Producción limpia		Investigación en Bio-economía e innovación social y productiva

38. Inequidad	<p style="text-align: center;">CONSTRUCCIÓN DE UNA SOCIEDAD, ÉTICA, EQUITATIVA, JUSTA, INCLUSIVA Y PACÍFICA</p> <p style="text-align: center;">(10)</p>	Promover territorios justos, inclusivos y pacíficos
39. Educación		Formación ciudadana
40. Ética, Valores y Actitudes para la paz		Formación de educadores
41. Libertad para escoger y ejercer los derechos		Alianzas con la Universidad Pedagógica Nacional
		Educación hacia el buen vivir, con enfoque de derechos
		Enfoque de género
		Respeto a las minorías
		Dignificación del trabajo

2. Posicionamiento de escenarios.

Para la formulación del escenario apuesta UNAL 2034, los integrantes de la mesa priorizaron las siguientes dos categorías:

- **INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN COMO EJES DE CONOCIMIENTO, INTERCAMBIO TANGIBLE CON LAS REGIONES Y PROYECCIÓN SOCIAL DE LA UNAL.**
- **CONSTRUCCIÓN DE UNA SOCIEDAD, ÉTICA, EQUITATIVA, JUSTA, INCLUSIVA Y PACÍFICA.**

## 2.1 Escenario apuesta.

En el 2034 la Universidad Nacional de Colombia ocupa un lugar destacado a nivel internacional y es la universidad más importante del país, reconocida en todas las regiones como un actor social propositivo tanto en procesos formativos con pertinencia y amplia cobertura, como en la investigación y el intercambio de saberes y conocimiento con las comunidades, para el avance de la ciencia y la tecnología en beneficio de las y los colombianos en los territorios y las regiones.

El fortalecimiento de las relaciones UNIVERSIDAD-ESTADO-EMPRESA-COMUNIDAD, ha aportado a la transformación del tejido social y al desarrollo regional, a la superación de las inequidades sociales y a la meta del buen vivir, con un rol reconocido en la construcción de escenarios de convivencia y desarrollo integral, y de una sociedad en paz fundamentada en una conciencia colectiva sobre la equidad, la justicia, la ética, la inclusión y el respeto y protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

En el 2034 la UNAL es una institución económicamente estable; su estructura y modelo de gestión se caracterizan por sus amplios mecanismos de participación y por una gobernanza visible, flexible y equitativa entre las sedes, que responde dinámicamente a los permanentes cambios sociales y ambientales. Desarrolla una intensa actividad misional caracterizada por programas unificados nacionales, con formación básica y social común y que con sus componentes disciplinares y flexibles atiende a la pertinencia regional para responder a los intereses y necesidades de los jóvenes en los diferentes territorios, impulsando su desarrollo. Los enfoques pedagógicos buscan fomentar el pensamiento crítico, el respeto por los derechos humanos y la equidad incluida la equidad de género, y desarrollan estrategias participativas que incluyen la comunidad académica en la formación básica, media y profesional. Los profesores tienen un PTA administrado nacionalmente y esto, junto con medidas de reorganización de la estructura y el presupuesto, ha permitido superar las inequidades entre las diferentes sedes.

3. Delineando el camino (línea de tiempo).

La UNAL genera un proceso de participación y planeación cada 3 años, que incluye la realización de Claustros y Colegiaturas, el cual busca construir y aprobar el Plan Global de Desarrollo (PGD). Si el PLEI busca establecer la hoja de ruta para el trabajo de las siguientes administraciones de la Institución, entonces serán los PGD los encargados de establecer los avances hacia ese norte común.

<b>PGD</b>	<b>HITOS A CUMPLIR</b>
2021	<ul style="list-style-type: none"><li>• Determinación participativa, con integrantes de la comunidad universitaria y de las instituciones, autoridades y habitantes de los territorios, de nuevos nombres para las sedes de la UNAL, que reflejen su vocación regional.</li><li>• Mejorar la infraestructura para conectividad y sistemas robustos de información.</li><li>• Plan institucional de enseñanza para el manejo adecuado de las Tics.</li><li>• Formación en ciencias básicas biológicas y sociales (matemáticas, economía, física, química, filosofía, historia, ética, entre otras) u otras asociadas a la protección del medio ambiente (sistemas de información geográfica; hidrología, etc.) compartida entre las sedes. No obstante, los contenidos disciplinarios estarían enfocados y asociados a las problemáticas de cada región.</li><li>• Crear cátedras de carácter nacional, que puedan ser tomadas por estudiantes de pre y posgrado de cualquier sede (realidad colombiana, economía del país, dinámica económica, entre otros), en coherencia con una educación del siglo XXI.</li><li>• Revisar el modelo de admisión a la UNAL, pues aumenta la deserción temprana en algunos programas (vocación).</li></ul>

2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de los artículos 86 y 87 de la ley 30.</li> <li>• Estabilidad financiera de la UNAL, que responda a sus necesidades de planta docente, a sus desarrollos presentes y futuros, y al aporte que hace al país.</li> <li>• Revisar el sistema de remuneración por productividad académica (pisos y techos).</li> <li>• Unificación de programas curriculares en todas las Facultades en diferentes Sedes, que ofertan programas similares.</li> <li>• Reforma académico-administrativa que lleve a una universidad más horizontal y equitativa.</li> </ul>
2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de programas curriculares en todas las Sedes de la Universidad, acorde a las expectativas y necesidades de las regiones y los territorios, basada en un proceso de unificación de los programas curriculares y en alianza con las instituciones y autoridades de los regionales.</li> <li>• Brindar cobertura nacional a la experiencia de los profesores (programas, PTA y proyectos de carácter nacional), considerando las especificidades regionales y aprovechando las herramientas y oportunidades que ofrecen los desarrollos tecnológicos en las comunicaciones.</li> <li>• Admisión a la Universidad Nacional de Colombia y no a una de sus sedes.</li> </ul>
2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en órbita de un satélite de comunicación e información en el país.</li> </ul>
2033	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de los procesos.</li> </ul>
2034	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escenario apuesta.</li> </ul>



#### 4. DISENSOS

**Disenso:** La concepción actual de la U es de tipo federal en vez de central. Se requiere un cambio de la ley orgánica actual – CSU y Vicerrectorías de Sedes. Establecimiento de una Federación de sedes de la U, mejor distribución del presupuesto de acuerdo a las necesidades de cada una de las sedes, la UNAL perdió el carácter nacional debido a las U locales de las regiones.

#### 5. CONCLUSIONES

- *El carácter de la U se basa más que en el factor geográfico de la presencia en sus sedes, en su integración y aportes en la resolución de la problemáticas más sentidas en los territorios, desde la perspectiva de la complejidad, como lo es, el escenario de la vida cotidiana de estas comunidades.*
- Se requiere garantizar el acceso a la educación de calidad y a programas que prioricen la vocación y potencial económico de las regiones, que promuevan el desarrollo, fortalezcan el arraigo de las nuevas generaciones hacia la tierra y contribuyan a la reducción de brechas e inequidades de las que tanto adolece históricamente el país.
- La Universidad tendría que transitar a un pensamiento más en términos de capacidades institucionales (humanas, científicas, tecnológicas) que se dispongan para atender los problemas de los territorios, que como islas administrativas y de conocimiento, que eventualmente se comunican por algunos puentes, pero que cada una tiene una vida independiente.

- A partir de la caracterización de la zona Bogotá-región, la sede Bogotá de la UNAL debe fortalecer y replantear estrategias innovadoras de acompañamiento y alianza con los diferentes actores del territorio, que permitan minimizar el impacto de las problemáticas en los ODS y mejorar su visibilidad en la región. Esta propuesta potencializa la apuesta estratégica de la Sede, que se desarrolla de manera parcial en la actualidad, pero que se ve limitada por la existencia de una mirada endogámica para la elaboración y respuesta a las preguntas que nos hacemos; se debería construir una mirada de la UNAL de afuera hacia adentro, la sociedad confía en la UN, pero vale la pena saber qué realmente espera que nosotros produzcamos. Por otra parte, la visibilidad de la Sede Bogotá en el entorno de Bogotá-Región y también al interior de la UNAL, se ve afectada por compartir el campus con el nivel nacional, lo que hace que éste eclipse la imagen propia de la Sede en el contexto interno y externo, y por lo tanto, no se visualice claramente su compromiso y aportes a la región. De igual manera, la Sede debe avanzar en el apoyo a procesos de promoción de la salud, dirigidos a los principales problemas de salud de la región y sus factores determinantes y al aprovechamiento de las potencialidades identificadas en las comunidades para un buen vivir.
- Se requiere una reorganización de carácter funcional y del modelo estructural que quiebre el acaparamiento histórico de los recursos y las decisiones, poniendo en marcha estrategias de empoderamiento de las regiones. Implementar una estructura administrativa por sedes, pero procesos académicos nacionales, en un modelo que promueve el trabajo transdisciplinario (campus integral).
- La equidad implica robustecer el acceso a la infraestructura física y tecnológica entre las sedes de la Universidad. No obstante, el factor financiero no es suficiente para reducir la inequidad, se requiere una reestructuración del poder interno (de orden institucional), de forma que cada una de las sedes cuente con el liderazgo necesario para abordar las problemáticas internas (universidad) y externas (región), esto les permitirá cumplir de mejor manera con los fines misionales de la UNAL.

- La educación superior (universitaria, técnica y tecnológica) debe hacerse en contexto regional pero con mirada global, cubriendo las expectativas vocacionales de la población rural, para lo cual se requiere del desarrollo de la virtualidad en tiempo real con recursos tecnológicos y conectividad.
- La Universidad es la institución encargada de desarrollar capacidades que generen oportunidades de desarrollo que ayuden a resolver las inequidades y a acercarnos a la construcción de paz en los territorios, bajo el entendido de que la paz se teje particularmente desde los territorios y no solamente desde los grandes centros urbanos. Se deben establecer estrategias para llevar el mensaje del proceso de paz a la mayor cantidad de Colombianos posible, y también a nivel internacional, a través de cátedras, educación continua, seminarios, simposios, pero particularmente con programas de formación, investigación y extensión pertinentes, que den oportunidades de desarrollo a las comunidades más apartadas y olvidadas del país.
- Adicional al factor económico, el desarrollo desigual de las facultades, departamentos, institutos y sedes de la UNAL, propiciado en parte por un trato igual entre desiguales, lo cual genera inequidad; ha propiciado la configuración de una institución con claros signos de una organización confederada, en la que cada uno de sus miembros lucha por sobrevivir sin tener en cuenta a los demás. Se requiere repensar la estructura orgánica de la Universidad, asumiendo que todos los recursos (humanos, físicos, tecnológicos, económicos) pertenecen a la UNAL y no a determinadas dependencias. Esto implica reconfigurar las facultades e institutos por áreas de conocimiento, las cuales se deberán concentrar en el desarrollo de la academia (formación, investigación y extensión), contando con dependencias transversales robustas, que den soporte al desarrollo de lo misional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Perea Restrepo, C. M. (2018). *NACIÓN, REGIÓN Y FINES MISIONALES*. Texto para el PLEI 2034. Universidad Nacional de Colombia.
2. Ospina, W. (2004, junio). *Tres ideas para cambiar a Colombia, por William Ospina*. Revista Diners. [https://revistadiners.com.co/cultura/54129\\_tres-ideas-para-cambiar-colombia/](https://revistadiners.com.co/cultura/54129_tres-ideas-para-cambiar-colombia/)
3. Congreso de Colombia. (1992, diciembre). *Ley 30 de Diciembre 28 de 1992*. Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)
4. Ramírez, B. R. (2007). La geografía regional: Tradiciones y perspectivas contemporáneas. *Investigaciones geográficas*, 64, 116-133.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Universidad Nacional de Colombia. Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 “Proyecto cultural y colectivo de nación. Bogotá, 2019. En: [http://plei2030.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan Global de Desarrollo 2019-2022.pdf](http://plei2030.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Plan_Global_de_Developmento_2019-2022.pdf)
2. Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2019). Misión de Sabios, Colombia, 2019. [minciencias.gov.co. https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro\\_mision\\_de\\_sabios\\_digital\\_1\\_2\\_0.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf)
3. Agencia de Renovación del Territorio. (2020). Especial PDET. [renovacionterritorio.gov.co. https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial\\_PDET/#descargables](https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/#descargables)
4. Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación. (2020). Planes Estratégicos Departamentales en Ciencia, Tecnología e Innovación (PEDCTI). [minciencias.gov.co. https://minciencias.gov.co/gestion-territorial/planes-estrategicos-departamentales-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-pedcti](https://minciencias.gov.co/gestion-territorial/planes-estrategicos-departamentales-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-pedcti)
5. Rama, C. A. (2015). Nuevas formas de regionalización de la educación superior en América Latina: la universidad en red. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(2), 302-328. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p302>
6. Rama, C. & Cevallos, M. (2016). Nuevas dinámicas de la regionalización universitaria en América Latina. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 8 (17), 99-134. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.m8-17.ndru>
7. Congreso de Colombia. (2019, junio). Ley No. 1962 del 28 de junio de 2019, Ley de Regiones. [dapre.presidencia.gov.co](http://dapre.presidencia.gov.co).

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%201962%20DEL%2028%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

8. Morin, E. (1999, octubre). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. <https://www.uv.mx>.  
<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2012/11/PPP-DC-Morin-Los-siete-saberes-necesarios.pdf>
9. Asamblea Departamental De Cundinamarca. (2020, junio). ORDENANZA 011 DE 2020, PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO 2020-2024. [asamblea-cundinamarca.gov.co](http://www.asamblea-cundinamarca.gov.co).  
<http://www.asamblea-cundinamarca.gov.co/proyectos-de-ordenanzas/ordenanza-11-de-2020>
10. Universidad Nacional de Colombia. (2019). Guía metodológica para orientar la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019 – 2034.  
[http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Guia\\_Metodologica\\_PLeI\\_15102019\\_VF.pdf](http://plei2034.unal.edu.co/fileadmin/Documentos/Guia_Metodologica_PLeI_15102019_VF.pdf)
11. Universidad Nacional de Colombia. (2019). Documento Herramienta para la construcción del análisis prospectivo a partir de las mesas de trabajo PLEI.  
<http://unalinnovaplei2034.unal.edu.co/toolkits/Estructura%20documento%20an%C3%A1lisis%20Mesa%20PLEI.pdf>
12. Universidad Nacional de Colombia. (2019). Caja de Herramientas: Instructivo para el desarrollo de las mesas PLEI.  
<http://unalinnovaplei2034.unal.edu.co/toolkits/Caja%20Herramientas%20-%20PLEI%202034.pdf>