

CLAVES

para el debate público

Bogotá, Colombia, febrero de 2018, número 68

La Universidad Nacional se piensa a 2030:
visión, retos y perspectivas



unimedios
unidad de medios de comunicación

Introducción

Esta publicación presenta los relatos que describen, en algunos casos, futuros posibles de la Universidad Nacional de Colombia al año 2030, y en otros, a 2034. De las reflexiones, surgieron también con claridad las divergencias las cuales deberán gestionarse si se quiere lograr que la visión sea compartida por una mayoría de la comunidad académica.

Estas divergencias tienen que ver con el alcance de la autonomía universitaria, con la concepción que se tiene de la génesis de la dirección de la constitución y de la autoridad, sobre cómo se organiza el poder y se comparte. Se disiente también en cuanto a la esencia de la relación intersedes y de las sedes con el ámbito nacional; el alcance de la descentralización y desconcentración; el carácter y alcance de la participación social en la toma de decisiones; el ámbito de decisión de la Rectoría; la forma de decidir a quién designar para que ejerza los cargos de dirección y en especial del rector; las prioridades en las inversiones a corto mediano y largo plazo, y las funciones de la representación profesoral y estudiantil. Incluso, hay discrepancias en torno a si los empleados administrativos forman parte de la comunidad académica y si deben tener asiento o no en los colegiados académicos de dirección de la Universidad.

A pesar de estas divergencias, hay mucho en común lo cual garantiza y soporta lo que la Universidad es y hace. Esperamos que la lectura de estos relatos inspire una profunda reflexión y que de esta derivemos una visión compartida y un acuerdo sobre nuestra nueva promesa de valor, sobre las grandes apuestas institucionales y los megaproyectos de la UN para el 2030.

Forman parte fundamental de este esfuerzo de construir una visión, las agendas del conocimiento. Ellas fueron elaboradas por investigadores de la más alta calidad y trayectoria, quienes por cerca de dos años acordaron apuestas temáticas de investigación para el futuro. En cada agenda se encuentra un diagnóstico general e institucional, macrotendencias de investigación en cada temática, unos lineamientos estratégicos y un análisis prospectivo para consolidar una visión de futuro. Este documento materializa el Acuerdo 238 de 2017 del Consejo Superior Universitario, “por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia”.

Sumario

Claves para el debate público invita a la comunidad académica a leer este número dedicado a la prospectiva de la Universidad Nacional de Colombia. A través de relatos, docentes de las sedes de Manizales, Medellín y Bogotá formularon propuestas que se concentran en temas cruciales para la Institución, como financiación, cobertura, gobernanza institucional, investigación y calidad de la educación.

Las narraciones fueron comentadas por exrectores, para contribuir no solo con una mirada crítica y analítica, sino con el potencial que brinda su experiencia en la Rectoría, y posteriormente, el proceso de decantación y trayectoria que han tenido por otras instituciones, escenarios y países. El liderazgo de la Rectoría, en cabeza de Ignacio Mantilla, y la Vicerrectoría General, de Carlos Garzón, han sido fundamentales para hacer posible este diálogo participativo.

Como se había planteado en *Claves para el debate público*, número 56, de 2013, “Divergencias en la construcción del modelo de Universidad: búsqueda de consensos para una visión compartida”, “no es necesario esforzarse mucho para reconocer que, con todas sus vicisitudes, sus idas y venidas, con sus crisis –a veces transitorias, a veces más prolongadas–, la UN ha cumplido el papel de entender al ciudadano colombiano, de construir Estado, leyes y, sobre todo, de otorgarle un sentido de dignidad y soberanía al país”. Pero también es cierto, manifiesta el exrector Guillermo Páramo, que en varias oportunidades la Universidad ha tenido que confrontarse a sí misma para redefinir y, hasta cierto punto, reivindicar su papel ante la sociedad. A comienzos del siglo pasado, la academia colombiana marcó distancia del resto de la universidad latinoamericana (en particular, de la Reforma de Córdoba), tanto en su forma de organización jurídica como en el perfil de estudiantes que admitía.

La evolución de la Universidad Nacional de Colombia, en un contexto cambiante y globalizado, constituye un reto para toda la comunidad académica. Las miradas introspectivas aportan a la mejora constante de cómo debe ser la institución y la conciencia temporal, geográfica y del momento político que vive el país, y brindan herramientas para la planeación en la perspectiva del largo plazo.

Tabla de contenido

Introducción.....	2
Sumario.....	3
Lineamientos y derroteros para proyectar la UN.....	5
Relatos con visión: Universidad Nacional de Colombia innovadora.....	7
Comentarios de Guillermo Páramo, rector de la UN entre 1993 y 1997.....	17
Relato desde Manizales.	
Visión UN 2034.....	24
Comentarios de Ricardo Mosquera Mesa, rector de la UN entre 1988 y 1990.....	27
Relato desde Bogotá.	
Escenario apuesta: la Universidad Nacional de Colombia en 20 años.....	31
Comentarios de Moisés Wasserman Lerner, rector de la UN en dos periodos: 2006-2009, 2009-2012.....	40
Relato desde Medellín.	
Propuesta de visión deseable y factible de la Universidad Nacional de Colombia.....	43
Comentarios de Víctor Manuel Moncayo, rector de la UN entre 1997 y 2003.....	47
Relato desde Ingeniería.	
Investigación e innovación coherente para el país.....	55
Comentarios de Fernando Sánchez-Torres, rector de la UN entre 1982 y 1984.....	62
Relato desde Planeación.	
Visión 2030.....	66
Comentarios de Moisés Wasserman Lerner, rector de la UN en dos periodos: 2006-2009, 2009-2012.....	78



Ignacio Mantilla Prada,
rector Universidad
Nacional de Colombia.

Lineamientos y derroteros para proyectar la UN

Para el rector de la Universidad Nacional de Colombia, Ignacio Mantilla Prada, pensar la institución a largo plazo implica que sus planes de desarrollo sobrepasen los tres años. El rotundo fracaso que dejó la experiencia de hace 20 años, cuando la creada Misión de Sabios proyectó la transformación de la educación, la ciencia, la tecnología y la innovación, reflexiones que reposan en anaqueles de las bibliotecas, llama la atención sobre la importancia de revisar los lineamientos y derroteros y, antes de lanzar un plan, revisar su pertinencia para que no haya frustración.

Claves para el debate público: En los relatos hay tres puntos que se destacan: la gobernanza, el financiamiento y la educación virtual. Como rector, ¿cuál es su pronunciamiento?

Ignacio Mantilla: Creo que esos temas son válidos y recurrentes en las discusiones. Sobre la gobernanza, ha habido múltiples propuestas. Pienso que sería un error elegir las autoridades académicas de la universidad mediante procesos “democráticos”, porque eso lo único que hace es introducir los vicios de la política a la Institución. De ninguna manera, en ese sentido, las universidades son democráticas. Oímos la conferencia del expresidente de Ecuador Rafael Correa, en la semana universitaria, donde él planteó la importancia de tener las voces de los estamentos, pero las decisiones académicas las deben tomar los académicos. Por supuesto, hay modelos como los senados profesoriales, pero son constituidos por docentes de las más altas calidades. Las mejores universidades del mundo se caracterizan por tener las autoridades que son designadas de una manera particular.

CDP: ¿Ve la posibilidad de aumentar cobertura con la educación virtual?

IM: De ninguna manera. Siempre me he opuesto a este tipo de educación. Creo que cumple una función y es muy importante, pero mi percepción es que, en un pregrado, y más en Colombia, donde los estudiantes terminan su formación media tan jóvenes y solo tenemos 11 grados, es un error limitar o disminuir el acompañamiento presencial para los jóvenes que inician una carrera. Puede servir, por supuesto, de apoyo; especialmente, para los que realizan posgrado o terminan una carrera.

CDP: Hay una preocupación común sobre la gestión financiera. ¿Cómo ve el problema de la financiación?

IM: Hay que distinguir la inversión del financiamiento. La inversión se puede buscar a través de muchas fuentes, de oportunidades. Normalmente, se necesita el apoyo por una sola vez. El problema está en el funcionamiento. La Ley 30 de 1992 ya debe ser modificada porque los costos de la educación superior están creciendo 4,6 % por encima del IPC. Mientras no tengamos garantizada esa base presupuestal, por supuesto vamos a tener problemas de financiamiento.

Ha habido incentivos a las universidades públicas para que aumenten su cobertura, bajo la promesa de que van a recibir más financiamiento. Las que lo han hecho están pagando hoy las consecuencias. Si las universidades tienen que buscar recursos propios para completar los porcentajes que necesitan para funcionar, pues están abocadas a competir por contratos, asesorías y consultorías, y demás formas que se conocen actualmente. Hay que garantizarles un aumento por encima de lo que está en la Ley 30, lo cual está en manos del Congreso y, por supuesto, de los futuros gobiernos que acepten la modificación de esa norma.

CDP: Fue precisamente un exrector de la Universidad Nacional, el profesor Ricardo Mosquera Mesa, uno de los proponentes de la Ley 30. ¿Habría que modificarla?

IM: La Ley 30 fue muy importante, pero ya cumple 25 años y las cosas han cambiado. Recordemos que, para esta época (1992), únicamente había cuatro programas de doctorado en el país. Las universidades públicas son bastante heterogéneas. No todas tienen la misma complejidad, ni la misma vocación. Hay unas que se dedican a formar profesionales y lo hacen muy bien. Hay otras, como la Universidad Nacional, que han asumido la responsabilidad de formar en posgrados, al punto que hoy cuenta con 444 programas, entre estos, 64 doctorados en casi todas las áreas del conocimiento. También, forma al 40 % de los doctores del país. Por tanto, los costos tienen que ser diferenciados. Lo que avizoro es la modificación de esa Ley, para adaptarla a las necesidades actuales. No es lo mismo contar un estudiante de pregrado, que uno de posgrado. Este último demanda un costo mayor que el de pregrado. Por ejemplo, si tenemos 54.000 estudiantes y de ellos 10.000 son de posgrados, hay mayores costos.

Relatos con visión 2030: Universidad Nacional de Colombia innovadora

Carlos Alberto Garzón Gaitán

Vicerrector General

Universidad Nacional de Colombia

La Universidad Nacional de Colombia, fiel a su carácter público y del Estado¹, contribuye activamente en la solución de los grandes problemas nacionales, está en el Ranking QS entre las mejores 150 del mundo; tiene las características de una universidad innovadora; es generadora de nuevo conocimiento en todas las áreas y lo está gestionando hasta su transferencia a la sociedad. Se ha convertido en factor clave de identidad, desarrollo y competitividad nacional y regional, en donde hace presencia y constituye un vector importante en la internacionalización académica. Nuestros egresados ocupan un 10 % de los cargos de la más alta responsabilidad del Estado y del sector privado. Las comunidades más vulnerables acuden a nosotros, y demandan nuestro apoyo en sus procesos de innovación social, gracias al impacto y prestigio que ha logrado la Institución.

En la Universidad conviven corrientes de pensamiento diversas. Es un espacio de comprensión y conservación de la diversidad cultural y política nacional y de participación democrática; aquí se ha establecido un equilibrio dinámico entre una entidad que investiga y genera conocimiento, el compromiso con la inclusión, la equidad, la solución de los grandes problemas de la sociedad colombiana, con la innovación tecnológica y social.

Igualmente, ha logrado crear lo que la venezolana María Cristina Parra (una de las autoras del libro *Reconceptualización de la universidad. Una mirada desde América Latina*) llamó el círculo virtuoso entre investigación de excelencia ligada a posgrados, profesores y estudiantes de calidad, condiciones de trabajo favorable, estructura y equipos adecuados, autonomía para creación (e innovación), y gobernabilidad. En términos estratégicos, hemos posicionado la educación y el conocimiento como bien público, y frente al Estado, se ha defendido y garantizado la autonomía académica y la financiación estatal sostenible.

Formación y docencia

Se ha institucionalizado el aprendizaje y la formación como un proceso de doble vía² entre docentes y dicentes, coproduciendo conocimiento, intercambiando experiencias profesionales y de vida. Ante el crecimiento y consolidación de las nuevas tecnologías de la información, hemos venido decantando el nuevo rol del docente como catalizador, retador, organizador colaborativo del trabajo de pares, gestor de proyectos de gran impacto social y económico, promotor de autonomía de los jóvenes en formación.

“Los profesionales e investigadores que se forman en la Universidad Nacional, además de dominar la teoría, métodos, contenidos y pautas de acción específica de su área de trabajo, deben poseer una cultura que les ofrezca una perspectiva suficientemente amplia para la toma de sus decisiones éticas, políticas y estéticas, no solo como profesionales sino también como ciudadanos de Colombia y el mundo”³.

¹Véase: Garzón, C.A. (2015). ¡Volver a los fundamentos! Lo nacional y lo público de la Universidad Nacional de Colombia. En: C. Miñana Blasco y E. Bernal (eds.) *Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (pp. 139-148, Vol. 3). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Planeación y Estadística. Disponible en: http://docplayer.es/44365798-Autonomia-responsable-y-excelencia-como-habito-plan-global-de-desarrollo.html#show_full_text

²Hernández Rodríguez, Carlos Augusto (2014). La formación en la Universidad Nacional. En: C. Miñana Blasco y E. Bernal (eds.) *Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (pp. 19-51, Vol. 3). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

³*Ibidem*, p. 20.

“La formación no es completa si no transforma la sensibilidad, si no se aprende a amar lo que se hace y a sentir el placer de conocer, de trabajar y de esforzarse para alcanzar un resultado bello, útil o convincente. La calidad de un profesional depende de su saber y de su competencia en el campo, pero depende también de su amor por la tarea y de su compromiso con el conocimiento cambiante que le exige continuar aprendiendo”⁴.

La virtualidad y el uso intenso de tecnologías complementa la formación académica en pregrado y especialización, y es un componente esencial en iniciativas del tipo Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (Peama). Una clase magistral puede ser vista por un estudiante cuantas veces quiera y múltiples contenidos multimedia complementan dichas clases magistrales.

Se ha estabilizado la población estudiantil matriculada en 60.000 estudiantes, de los cuales, 15.000 corresponden a posgrado, y de estos, 5000 son de doctorado. Tres mil extranjeros estudian en las diferentes sedes. Se ha logrado avanzar significativamente en equidad de género en relación con los estudiantes matriculados, con lo que se alcanza una relación promedio de 45 mujeres por cada 100 matriculados. La Universidad decidió no diversificar más las ofertas de programas curriculares, sino más bien sustituir algunas de las actuales con el fin de reducir o estabilizar la actividad académico-administrativa que dichos programas demandan.

Se mantiene la dinámica de dar prioridad a la consolidación de doctorados y maestrías de investigación. En este sentido, la Universidad Nacional sigue liderando la formación en doctorado en el país, y la investigación e innovación.

La alta movilidad nacional e internacional es una característica actual de la Universidad, tanto de estudiantes como de profesores; esta se sustenta en convenios específicos, en especial con las instituciones emblemáticas de América Latina. Se eliminaron barreras que complicaban el flujo de estudiantes y profesores entre las sedes de la Universidad, de manera que ya no se requieren ejercicios de homologación o validación de asignaturas entre los programas curriculares homónimos, ofrecidos en las diferentes sedes.

El ciento por ciento de los profesores es bilingüe, la lengua predominante es el inglés, aunque le siguen en importancia el alemán, el francés y el portugués.

La relación de estudiantes por profesor es de 14; las sedes intensivas en investigación han logrado mantener esta relación en 12. El 80 % de los profesores de la Universidad tiene doctorado.

Investigación

La investigación y extensión se sostienen en redes flexibles, dando continuidad a las agendas del conocimiento⁵, las cuales fueron priorizadas en un ejercicio participativo; estas soportan, en una primera fase, cinco centros de excelencia que la Universidad creó, fusionando y reorganizando capacidades que estaban dispersas, consolidando un enfoque interdisciplinario.

Los centros e institutos interdisciplinarios, fortalecidos para los temas priorizados por la Universidad, son nacionales, autónomos y están siendo dirigidos desde la Vicerrectoría de Investigación y Extensión. Estos se soportan en redes de grupos de investigación. Se propone que se definan al menos cinco institutos a ser fortalecidos en este periodo: investigación y extensión en asuntos de la vida; asuntos de la sociedad; investigación en ingeniería, y desarrollo económico territorial.

⁴Ibidem, p. 49. Disponible en: <http://vision20un.unal.edu.co/catedra.html>

⁵El proyecto “Visión 2030” no trabajó sobre la investigación en la Universidad, porque consideró que las agendas del conocimiento fueron el resultado de un ejercicio serio, sistemático y participativo realizado por cientos de investigadores durante más de dos años. Ellas constituyen la visión de futuro en este campo.



Once patentes de invención han sido concedidas a la UN en 2017, lo cual evidencia la apuesta permanente por la innovación, por ejemplo el Sistema para producir biodiésel creado en la UN que recibió patente en EE. UU.

Cada una de ellas, a su vez tiene temas estratégicos, distribuidos de la siguiente manera:

Redes de investigación y extensión en asuntos de la vida:

- Agenda salud.
- Agenda sostenibilidad y medioambiente.
- Agenda BIO (biodiversidad, biotecnología, bioprospección).
- Agenda alimentos y seguridad alimentaria.
- Agenda farmacia y cosmética.

Red de investigación y extensión en asuntos de la sociedad:

- Agenda educación.
- Agenda político-jurídica.
- Agenda ciudadana.
- Agenda arte y cultura.
- Agenda de paz.

Red de investigación y extensión en ciencias ingeniería y asuntos sociotecnológicos:

- Agenda nanotecnología y nuevos materiales.
- Agenda de energía.
- Agenda TIC, informática y comunicaciones.
- Agenda diseño e infraestructura resilientes y sostenibles.
- Agenda electrónica y cibernética.

Red de investigación y extensión en asuntos de desarrollo económico territorial:

- Agenda económica
- Agenda urbana.
- Agenda rural (ciencias agrarias y desarrollo rural).
- Agenda costas y océanos.

El desarrollo rural y las ciencias agrarias se reorganizarán académicamente en la sede de Bogotá y se agruparán en una sola Facultad.

En 2017, 704
estudiantes
extranjeros visitaron la
Universidad Nacional.



En extensión⁶

Las actividades de extensión se han especializado y se ha logrado que todas las sedes cuenten con una sola puerta de entrada para atender demandas sociales en cada ciudad en donde la Universidad hace presencia; además, cada sede cuenta con una Oficina de Transferencia de Tecnología, reconocida por la comunidad regional, como aliada fundamental para su desarrollo.

Para la gestión de proyectos, todas las sedes han organizado también un Centro de Servicios de Gestión de Proyectos Estratégicos para la Región (PMO), el cual se encarga de dirigir y materializar los proyectos académicos regionales desde su formulación hasta la evaluación *ex post* y de gestionar los recursos ante las fuentes de financiación, nacionales e internacionales, que están disponibles. Lo anterior ha permitido utilizar los recursos de regalías presupuestados para la región en un 50 % para proyectos en los que participa la Universidad.

La Universidad consolida su Sistema Nacional de Innovación y Emprendimiento, bajo el nombre “UN Innova”, el cual desarrolla intensas actividades de innovación tecnológica y social, fomenta el emprendimiento y lidera los procesos de transferencia de conocimiento correspondientes.

Concebimos la innovación y el emprendimiento como instrumento restaurador del tejido social y del capital relacional, como dinamizador de una democracia participativa y la calidad de vida colectiva, como forma de materializar valor agregado de conocimiento y, en lo académico, orientada a transformar las relaciones en los procesos de enseñanza aprendizaje y a generar pensamiento investigativo, innovador, creador, gerencial y ético.

El sistema UN Innova se estructuró y opera en cuatro niveles: el 1, de innovación abierta, para formación y cultura de innovación y emprendimiento; el 2, de prototipo y escalamiento

⁶Véase Gómez de Mantilla, Luz Teresa (2015). De tiempos pasados, de tiempos futuros. La extensión universitaria en 1994 y en el 2034. En: Carlos Miñana Blasco y Elizabeth Bernal Gamboa (eds.). *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (pp.113-138; Vol. 3). Bogotá: Empresa Editorial Universidad Nacional de Colombia.

de los instrumentos de gestión para la promoción y desarrollo de la actividad innovadora y el emprendimiento; el 3, de transferencia y articulación a los sistemas regionales y nacionales de innovación y fomento al emprendimiento, y el 4, de políticas universitarias y nacionales articuladas al sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación.

Internacionalización

La internacionalización de la Universidad Nacional parte de la existencia de Estados-Nación. La globalización, por su parte, pone en juego las identidades nacionales, como maneras de relacionar lo global, lo local y lo regional. La internacionalización de la Universidad fortalece el Estado-nación, la cultura y la identidad nacional. Nuestra comunidad forma académicos globales; es decir, docentes y estudiantes que se consideran responsables de la “producción de conocimiento”⁷ en el mundo, que conocen diferentes idiomas, que tienen en su acervo lo que se está produciendo en términos de conocimiento en diferentes lugares, que generan conocimiento universal como bien común y público.

Financiación de la Universidad

El total de los gastos de funcionamiento en que incurre la Universidad están siendo financiados por el Estado, con un ajuste anual mínimo equivalente a 4 puntos por encima de la inflación. Los aumentos de cobertura reales serán financiados con recursos que irán a la base presupuestal; la única condición que existe para este ajuste en la base presupuestal será la inclusión de las nuevas metas en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y su garantía de logro.

Los amigos y egresados de la UN crearon la Fundación Nacional Única, de carácter privado, para la gestión de donaciones a la Institución; ella canaliza los aportes de egresados y no egresados. La gestión de dicha entidad logra recaudar, como mínimo, un monto anual equivalente al 20 % de los recursos de funcionamiento.

Modelo de sedes de frontera

Se ha venido decantando el modelo académico de las sedes de frontera según las particularidades de cada una. “El enunciado clásico de la necesidad de construir un proyecto de nación se orienta hoy día hacia la necesidad de concebir de forma simultánea proyectos, visiones del desarrollo territorial de la patria que integren la diversidad de potenciales regionales, reconociendo con claridad los desequilibrios y disparidades regionales”⁸.

“El territorio es un espacio de poder de gestión y de dominio del Estado, de individuos, de grupos y organizaciones y de empresas locales, nacionales y multinacionales. La existencia de la Universidad Nacional afianza la existencia del Estado, el sentido de nacionalidad, de soberanía. El territorio es una construcción social y nuestro conocimiento de él implica el conocimiento de su producción”. “Los aportes de la UN al conocimiento del territorio colombiano [...] contribuyen con el proyecto universitario como un agente central en la construcción social del territorio”⁹.

Las sedes de frontera se conciben bajo el propósito de largo plazo, es decir, de su evolución de fronteras a regiones fronterizas con capacidad para insertarse en la nación e internacionalmente, valerse por sus propios medios, garantizar el acceso a servicios básicos, el uso y control de

⁷Cfr. Miñana, C. y Bernal, E. (2015). *Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (pp. 139-148, Vol. 3). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

⁸Agudelo, Luis. (2015). *Territorios y territorialidades en la Universidad Nacional de Colombia. El sistema de educación superior y la función de la Universidad Nacional de Colombia en las regiones*. Bogotá: Universidad Nacional.

⁹*Ibidem*, 136.

sus recursos a toda la población, el acceso a la educación superior de quienes aspiren a ella; en síntesis, contribuir a avanzar en el logro de sus territorialidades: control jurídico político, identidad, exclusividad, organización compartimentalizada y sentido de pertenencia¹⁰.

“La territorialidad se asocia con apropiación y esta con identidad y afectividad espacial, que se combinan definiendo territorios apropiados de derecho, de hecho y afectivamente. Un sentido de lealtad, de patriotismo si se quiere, alentado por un proyecto laico, crítico y científico, tal es el sentido de la territorialidad de la UN”¹¹.

En ese sentido, las sedes de frontera han logrado mayor autonomía en igualdad de condiciones con las sedes andinas; su participación en el Consejo Académico se da a través del director de Sede (con voz y voto). Este es quien preside el Comité Académico Administrativo e integra, con voz y voto, la Dirección del Instituto de Investigación y Extensión de la Sede.

Su oferta curricular está centrada en posgrados, investigación y extensión, aunque ofrecen carreras de pregrado presenciales rotativas. Para soportar estas ofertas curriculares flexibles se creó una planta nacional de profesores que está rotando, según las necesidades de cada región, por las sedes de la Universidad; esta planta está adscrita a la Rectoría y su movilidad se programa anualmente.

Todas las sedes de frontera cuentan con al menos un Instituto de Investigación y Extensión especializado en asuntos regionales de carácter interdisciplinario, el cual es ampliamente consultado y financiado con recursos regionales, nacionales e internacionales. Por sus características, estas sedes gozan de una alta movilidad académica y virtualidad intensiva; en todo caso, la oferta virtual es complementaria a la presencial y no la sustituye.

Teniendo en cuenta las poblaciones jóvenes de estas sedes, la Universidad fortaleció la Red Nacional de Servicios de Bienestar que garantiza una movilidad exitosa y seguimiento detallado del individuo durante su relación con la Universidad. Un sistema nacional de residencias y comedores garantiza la permanencia exitosa de los estudiantes.

Gestión de proyectos estratégicos en las sedes de frontera

Cada sede cuenta con un equipo de trabajo especializado en gestión de proyectos (PMO, por su sigla en inglés), desde su formulación hasta su evaluación *ex post*. Mediante este mecanismo se ha logrado una participación significativa de la Universidad en el desarrollo regional, pues así se canalizan los recursos de regalías y se aprovechan aquellos apropiados para el posconflicto.

Centro de Servicios Compartidos, ubicado en Bogotá

Para racionalizar el gasto y mejorar la gestión académico-administrativa de las sedes de frontera se conformó un Centro de Servicios Compartidos (CSC) único, en Bogotá. Este presta servicios que no se han desconcentrado, a las sedes de frontera, según su grado de desarrollo.

¹⁰Sack, Robert (1986). *Human territoriality: Its Theory and History*. Cambridge: Cambridge University Press. Citado por Palacio Castañeda, Germán A. (2015). Territorios y territorialidades de la Universidad Nacional de Colombia y el Sistema de Educación Superior. En: C. Miñana Blasco y E. Bernal Gamboa (eds.). *Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (p. 137, Vol. 2). Bogotá Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

¹¹Agudelo, Op. cit., p. 134.



La Universidad Nacional instaló en 1989 la Estación Científica de Leticia como espacio de investigación y extensión en la región amazónica. En 1994 elevó su estatus convirtiéndose en la quinta sede de la Universidad.

Modelo de gobernabilidad para PETI

Como resultado de múltiples evaluaciones, la función de informática y telecomunicaciones se estableció como una organización nacional autónoma, dependiente directamente de la Rectoría, con talento humano especializado adscrito, dotada de presupuesto centralizado que presta servicios¹² a toda la Universidad y que se relaciona con las dependencias y la comunidad en todas las sedes a través de niveles de servicio acordados en cada Plan Global de Desarrollo. Esta unidad se denomina GETIC.

Orden nacional

Se ajustaron las funciones del orden nacional de la Universidad y se enfocaron en políticas, dirección, seguimiento, evaluación y control; se les asignaron actividades que requieren centralización, como aquellas relacionadas con la dirección y operación de los sistemas de información estratégicos de la Universidad, la jurisprudencia y generación de normas nacionales, la gestión financiera y presupuestal, la de los bienes inmuebles, las relaciones interinstitucionales que involucran a la Universidad como un todo.

Las demás actividades se desconcentraron mediante la eliminación de duplicidades. Desde 2017, se adoptó el Régimen de Planeación de la Universidad, que incorpora un horizonte a doce años, lo cual ha permitido compartir una visión, orientar a los rectores y sus equipos de trabajo en las apuestas estratégicas de la Universidad. Esto hace más eficaz la gestión, construye sobre lo construido y garantiza que no se tomen decisiones a la ligera sin medir su impacto a largo plazo.

En todas las sedes existe un CSC para ejecutar los procesos precontractuales. En la ciudad universitaria de Bogotá, este centro se encarga de los procesos del orden nacional.

Las tesorerías se fusionaron y solo existe una en cada sede, con excepción de la de Bogotá, donde existen tres.

¹²Servicios tecnológicos: internet, hosting, soporte a la operación de sistemas de información, plataforma como servicio, almacenamiento, conectividad de red de datos, administración de páginas y sitios web, telefonía, videoconferencia, y servicios habilitadores: identidad digital, administración de software cliente final, direccionamiento de red y servicio de nombre de dominio.

Esta Feria del trueque es una de las múltiples actividades que organiza Bienestar. Los estudiantes generan soluciones para el desarrollo desde la vida cotidiana universitaria.



Gobernabilidad

La gobernabilidad de la Universidad tiene dos dimensiones: una externa, en relación con el Estado y con el gobierno, y una interna, asociada a la comunidad académica. La primera se soporta en el marco constitucional de la autonomía universitaria, la cual se ha intentado limitar de muchas maneras, pero, principalmente, a través del condicionamiento de las asignaciones presupuestales en función de compromisos de desempeño anuales o mediante contratos programa, dada la dependencia presupuestal que existe en las Universidades con relación al presupuesto de la nación. En general, hay consenso en la comunidad universitaria sobre la importancia de una financiación estatal plena o mayoritaria como garantía de una verdadera autonomía.

La gobernabilidad interna es fuente de conflictos y crea dificultades para consensuar; a pesar de que se ha mejorado sustancialmente en transparencia y rendición pública de cuentas permanente, en una parte cada vez más pequeña de funcionarios y de docentes se presenta una cultura de desconfianza en la alta dirección, divergencias en torno a la democracia y el cogobierno, en cuanto al alcance de la participación de profesores, estudiantes y trabajadores en las grandes decisiones institucionales. En correspondencia con lo anterior, se sigue impulsando, por parte de esos grupos, el asambleísmo como forma de participación y la veeduría como rol de los representantes a los colegiados, sin tomar posiciones proactivas y propositivas en la dirección de la Universidad. Como proceso emergente, los representantes profesoraes a los cuerpos colegiados son profesores con titularidad y participan activamente en la Dirección de la Universidad

Dado el desgaste que implicaba para la institución la convocatoria a claustros y colegiaturas para analizar, aportar y proponer ajustes al Plan Global de Desarrollo de cada Rectoría, se modificó el Estatuto General para reorientar los claustros y colegiaturas exclusivamente a la planeación estratégica de la Universidad a doce años, para así garantizar la construcción de una visión compartida y consensuar sobre los objetivos, las apuestas estratégicas y los grandes proyectos de la Universidad.

La estrategia integrada de las comunicaciones internas¹³ está en ejecución, lo cual brinda sentido al trabajo en la organización, y genera compromiso y motivación personal.

El Coloquio Administrativo Nacional está en funcionamiento y se reúne una vez al año para divulgar, analizar y discutir las políticas y estrategias de gestión. Es y será un espacio de retroalimentación para facilitar y soportar la toma de decisiones administrativas estratégicas más relevantes, por parte de la alta dirección de la Universidad para cada vigencia.

A desconcentrar y automatizar con gobernabilidad

Todos los procesos relacionados con talento humano se desarrollan a través de la oficina de personal de cada sede. Para la ciudad universitaria de Bogotá solo existe la oficina de personal de Bogotá, que atiende a docentes y administrativos del orden nacional y de sede.

La Dirección Nacional de Personal se orienta a asesorar y proponer políticas y normas nacionales; creó, en ese sentido, un equipo de trabajo con capacidades para la gestión del cambio y de la cultura organizacional que se encarga de introducir y desarrollar las mejoras e innovaciones que la Universidad ha demandado.

Bienestar

La dimensión de bienestar en la Universidad ha sido reconfigurada para cada estamento, de manera especializada. Asimismo, se vinculó orgánicamente el bienestar de los trabajadores administrativos en las divisiones de Personal Administrativo y el de los profesores a las divisiones de Personal Académico.

La Universidad construyó y puso al servicio, en algunos casos mediante alianzas público-privadas, un sistema nacional de residencias y comedores estudiantiles. Este servicio se administra por entidades privadas, externas a la Universidad y es garantía de éxito para la movilidad estudiantil y los planes de acciones afirmativas. Los programas de bienestar evolucionaron e incorporaron armónicamente la movilidad, la salud pública, la salud mental, la dimensión territorial y la construcción de capital social entre los estudiantes.

Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA)

La comunidad académica logró consolidar el Sistema Integrado de Gestión Académica (SIGA) como el gran modelo que gestiona todas las acciones preventivas, de mejoramiento continuo e innovación; además, se armonizó con el Sistema de Acreditación Institucional. Existe un solo mapa de riesgos y un único plan de mejoramiento para la institución, jerarquizado y en permanente desarrollo. La Dirección de la Universidad logró alinear los sistemas de mejoramiento sin que individualmente hayan perdido identidad y autonomía.

Los egresados

Desde 2017 la Universidad ajustó su política nacional de egresados que consiste en una red descentralizada por facultades. Es una estructura sólida, articulada y reconocida; esta red se apoya en un sistema que les facilita a los egresados la interacción con su Universidad, con procesos claros que atienden sus expectativas de manera individual y colectiva. Además, tiene apoyo de las asociaciones para el logro de los objetivos compartidos entre los egresados y la *alma mater*. Los egresados de la Universidad recorren el país y el mundo y la representan con orgullo, generando un impacto positivo en la sociedad, en todas las dimensiones del ser y como manifestación de los valores institucionales y cualidades que caracterizan la formación recibida

¹³Tessi, Manuel (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. 1a. ed. Buenos Aires: Granica.

en la Universidad Nacional de Colombia. Dichos valores son: diálogo, equidad, honestidad, pertenencia, responsabilidad, respeto y solidaridad.

Los proyectos estratégicos para los próximos doce años son:

Reforma Patiño 2 para facultades, institutos, gestión administrativa y financiera.

La sede La Paz, Cesar.

La sede Tumaco.

El Hospital Universitario Nacional de Colombia, segunda etapa.

Sistema Nacional de Movilidad estudiantil como parte del Sistema Nacional de Bienestar (residencias, cafeterías, salud mental, referenciación).

Sistema Nacional de Innovación y Emprendimiento, creación de *spin off*.

Tres macroedificios del Sistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento *spin off*, en Bogotá, Medellín y Manizales.

Conformación de la Escuela de Liderazgo UN.

GTIC entidad nacional para la gestión de servicios TIC.

Cinco institutos nacionales de investigación, desarrollo e innovación consolidados en red.

Bibliografía

1. Miñana Blasco, Carlos y Bernal Gamboa, Elizabeth (eds.) (2015). *Visión 2034 aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034*. Vols. 1, 2, 3. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística.

2. Miñana Blasco, Carlos; Bernal Gamboa, Elizabeth y Luna, Paula (comp.) (2015). *Memorias Cátedra José Félix Patiño. Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional a 20 años: proyecto Visión 20/UN*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.



Guillermo Páramo Rocha, rector de la UN entre 1993 y 1997.

Comentarios de Guillermo Páramo, rector de la UN entre 1993 y 1997

El exrector Guillermo Páramo se refiere al texto escrito por el vicerrector Carlos Alberto Garzón Gaitán, y respondió, desde París, a la pregunta sobre las cinco prioridades para la Universidad Nacional de Colombia en los años venideros.

En respuesta a la invitación de Unimedios a comentar el escrito preparado por el profesor Carlos Alberto Garzón Gaitán, me permito remitir las siguientes notas que nacen de mi afecto agradecido por nuestra *alma mater*, de mi convicción absoluta de que ella existe para desempeñar un papel determinante en nuestro país, y de la distancia que, desde mi retiro de ya varios años, me ha permitido observarla desde una nueva perspectiva. Desconozco las intimidades del gobierno de la Universidad y las razones que han tenido sus directivas para trazar sus políticas puntuales en los últimos tres lustros. Juzgo, sin embargo, que esas razones justifican plenamente los proyectos que menciona el profesor Garzón en el texto que me han facilitado. Sobre este, me permito hacer los siguientes comentarios.

Aplaudo su sentido de universidad y el hecho de que claramente la conecta con el país. Me parece importante que la Institución persista en sus procesos de acreditación de alta calidad, no solo porque por su naturaleza tiene que compararse con los demás centros académicos de Colombia y del mundo, sino porque nuestro Sistema de Acreditación existe, en gran medida, gracias a los esfuerzos de la propia Universidad Nacional. Además, la Nacional no puede olvidar el papel que la ley le señala como guía de la educación superior, ni dejar de lado la responsabilidad que en este campo le impone su propio desarrollo. La educación superior en nuestro medio debe cualificarse, de otra manera pudiera ser abandonada al mero negocio o la politiquería, y nuestra casa de estudios debe dar ejemplo sometiéndose ella misma a la evaluación por pares académicos.

Naturalmente que la garantía de la gobernabilidad institucional es fundamental; no obstante, dilemas como los que hoy se plantean sobre designación de directivas y participación de los estamentos deben ser resueltos a partir de una cuidadosa medida de sus efectos sobre el

La sede Caribe tuvo su origen con la creación del Instituto de Estudios Caribeños creado en 1995. Con el acta N° 2 de enero 1997, se creó la sede San Andrés que más tarde tomaría el nombre de sede Caribe.



carácter de la Institución, y evaluando las experiencias propias y ajenas. La universidad pública latinoamericana debe liberarse de la politiquería, que siempre ha buscado apoderarse de ella y de sus recursos financieros, y al tiempo, garantizar que su autonomía académica sea verdadera. El sentido de la universidad en el mundo es la academia, no otra cosa; pero las amenazas vienen desde abajo con la demagogia, y desde arriba con el clientelismo y el autoritarismo. La UN tiene que seguir siendo diferente en esto de otros centros académicos de nuestro continente que se han confundido y han perdido el real *ethos universitario*.

Aquí me atrevo a hacer énfasis en el significado que tiene para su imagen pública y el clima que debe reinar en ella el rescate de su campus de Bogotá, hoy invadido por vendedores de todo tipo en medio de los cuales, seguramente, se mimetizan traficantes de drogas y delincuentes comunes. Es lamentable ver que la lucha por la autonomía universitaria termina en una garantía de extraterritorialidad a personas ajenas a los claustros que parasitan el ansia de vivir de los estudiantes, impiden el normal desarrollo de las actividades académicas, desmoralizan a la comunidad y desacreditan ante el público a la más importante institución educativa del país.

La Ciudad Universitaria, nuestra Ciudad Universitaria, no puede seguir sirviendo para que prospere el negocio de quienes se lucran, convirtiendo a Colombia en un país de drogadictos y borrachos. Soy consciente de que muchos estudiantes necesitan de pequeños negocios para sobrevivir en Bogotá. La solución, sin embargo, debe ser que Bienestar Universitario les ofrezca una manera digna de pasar por esa etapa de su vida y les organice actividades remuneradas que no afecten y hasta sirvan a la comunidad. La Institución entera tiene que reclamarle al gobierno que, mientras se empeña en una costosísima política de represión del tráfico de estupefacientes para que en otros lugares no se consuman drogas, no hace nada para impedir que sus propios compatriotas, jóvenes y estudiantes vivan en un clima que con frecuencia los lleva al abandono de su carreras y a la miseria personal. Sé que combatir ese estado de cosas es particularmente difícil, pero hacerlo debe ser una prioridad urgente de la Nacional.

Por mis visitas recientes a las sedes de Medellín y Palmira, tengo la impresión de que es posible que la Nacional tenga unos campus bellos y ordenados. No hace mucho tiempo estuve en la Universidad Autónoma de México, y encontré con sorpresa que su enorme campus, que recordaba sucio, desorganizado y lleno de vendedores, había sido rescatado. ¿Por qué no puede

hacerse lo mismo con nuestra Ciudad Universitaria? Este punto, aparentemente secundario, pasa a ser sustantivo, si se tiene en cuenta que la Universidad no puede convertirse en un gueto ni cambiar su composición social, discriminando a los menos pudientes o sumiéndolos en un tugurio.

Durante mi periodo rectoral fue un objetivo central que la Universidad Nacional de Colombia se hiciera plenamente Nacional y de Colombia. Por eso fueron creadas las sedes de frontera, en Leticia, San Andrés, Arauca y Tumaco. Esta última, que había quedado creada en el papel, después de más de diez años ha sido rescatada por las administraciones de los doctores Wasserman y Mantilla, quienes han sabido dar alcance verdadero a nuestra historia institucional y a lo que manda nuestro Decreto-Ley estatutario. Desafortunadamente, en el lapso de parálisis se perdieron las varias gestiones regionales, nacionales e internacionales que habíamos hecho para dotarla de programas y de recursos. No voy a justificar de nuevo la existencia de una política de sedes de frontera; he escrito un artículo al respecto que se publicó en *Universidad cultura y Estado. Colección del Sesquicentenario* (tomo 1, 2/2, pp. 136-174), que acaba de aparecer; otros artículos en la misma obra dan cuenta de la razón de ser de las ahora denominadas “Sedes de Presencia Nacional”. Por todo ello no puedo sino sentirme entusiasmado con que se incluya la sede de Tumaco entre los planes que menciona el profesor Garzón, y con que se haya abierto una nueva cerca de Valledupar. También me entusiasma el Peama, de la administración Mantilla, que enriquece enormemente la propuesta original.

Solo insistiría aquí en algo que sugiero en el artículo referido: que se procure llegar a La Guajira con una sede más. Esa, cuando terminé mi periodo rectoral, como lo muestro en el artículo citado, estuvo a punto de fundarse en alianza con la Universidad de La Guajira, la cual había aprobado pasar a ser sede de la Nacional. En este caso, se hicieron para el efecto numerosas gestiones que, lamentablemente, al igual que el caso de Tumaco, se perdieron. Con la Nacional en la península, de seguro no hubieran muerto de hambre tantos niños guajiros sin que el Estado se hubiera dado cuenta de ello; habría quién mirara con cuidado la contaminación ambiental producida por empresas mineras que tienden a transformarse en verdaderas “repúblicas independientes”; tal vez se le disputaría el control a los corruptos y, en todo caso, se le hubiera ofrecido un destino promisorio a los jóvenes guajiros, y se tendría una base académica, amable con los vecinos venezolanos, sin que se dejase de vigilar la propia soberanía en un lugar estratégico como pocos, pero abandonado por ignorancia y desgobierno.

La península es una posición llamada a ser crucial en la geoestrategia del mundo del presente y hasta del distante porvenir: es clave para la seguridad del golfo de Maracaibo y de sus gigantescas reservas petroleras, que se seguirán explotando por decenios, y clave también en el trapecio que Punta Gallinas marca con las islas de San Andrés y Providencia y con el istmo centroamericano. El control de ese trapecio, como puede leerse en los estudios geopolíticos del mar Caribe, es fundamental para la seguridad del Canal de Panamá. A la Nacional no le corresponde rivalizar con la Armada ni con la Cancillería, pero sí velar por la preservación de los recursos naturales y culturales de Colombia, y estar atenta para avizorar los peligros y las oportunidades; eso lo dice la ley. Y los peligros están allí: baste pensar en que nuestro mar ha sido puesto en entredicho por decisiones aventuradas de quienes, ojalá, no pasen a la historia como nuevos Marroquines¹⁴.

Colombia no puede seguir siendo manejada sin que se tome conciencia del significado de su posición en el globo, de la cual resultan ventajas, pero así mismo amenazas. Una Universidad Nacional de Colombia no puede ser ajena a lo que ocurra con el Caribe y con Venezuela, menos en una frontera que por estratégica será siempre inestable. Tampoco puede ser indiferente ante el riesgo de que esa frontera llegue a convertirse en una parecida a las de las naciones de

¹⁴ Marroquines se refiere a: José Manuel Marroquín Ricaurte (agosto 6 de 1827-septiembre 19 de 1908). Presidente de 1900 a 1904. Escritor y estadista colombiano que firmó el *Tratado Herrán-Hay*. Durante su administración organizó el sistema educativo nacional y se fundó la Academia Colombiana de Historia.

Europa, que por centurias sacrificaron a generaciones en guerras; esas guerras, con conocimiento, responsabilidad, tacto y buen juicio tal vez se hubieran podido evitar. Si la Nacional, con su investigación, docencia y extensión se ocupa de lo que es más importante para el país, este la valorará como su más importante universidad.

Considero del mayor interés que se conciba una ambiciosa política de egresados. Es muy menguado nuestro espíritu de cuerpo cuando nos retiramos de las aulas, y ese espíritu de cuerpo pasa a ser indispensable cuando se trata de apoyar a la Institución y de ganar para ella el puesto que debe ocupar en la sociedad y en la conducción del Estado. Aquí, al lado de pensar en los egresados como una potencial fuente de recursos, la Nacional debiera acudir a ellos para rescatar el lugar que antaño tuvo y que ahora tendría que ocupar en los principales órganos de decisión de la república. Eso, para beneficio de Colombia y para que se supere por fin una época de corrupción y de mediocridad en el manejo de los asuntos vitales de la nación. Es evidente que nuestra *alma mater* ha demostrado con creces tener los méritos para ello. Cada vez que se produce un problema de orden público se le sindicá temerariamente; sin embargo, rara vez se enfatiza en la procedencia universitaria de quienes saquean los recursos públicos, corrompen la justicia y las demás instituciones o, simplemente, gobiernan con total incompetencia desde cargos fundamentales para la sociedad. Acabo de hablar del Caribe; ¿por qué la Cancillería no se pone jamás en manos de la Nacional?

¿No fueron egresados de ella muchos de los más importantes internacionalistas que ha producido Colombia? Aparte de los diplomáticos de carrera, que son apenas unos pocos, aunque sí muy dignos y valiosos, ¿no han estado muchas veces nuestras embajadas y consulados en manos de personas que desconocen la historia, la cultura y geografía de su propia patria, por no hablar de la lengua e historia de los países ante quienes nos representan con una vergonzosa incapacidad? ¿No ha tenido Colombia funcionarios acreditados ante el exterior con prontuarios delincuenciales conocidos? ¿Tendrá que seguir siendo nuestro servicio exterior botín de los politiquillos y de sus familiares, y andar al garete para ser la vacación de favoritos o la escuela de cipayos? ¿No deberá rescatar para Colombia ese ministerio la Universidad Nacional? ¿Por qué nuestro Ministerio de Educación cae en poder de comerciantes y de recién llegados a quienes se les debiera evaluar con más razón que a los maestros que dicen gobernar?

¿Por qué no pueden ocupar el Ministerio de Hacienda, o Planeación, o Colciencias, o las altas cortes, o los órganos de control, los egresados de la universidad que más doctorados ofrece y más investigación científica realiza? Las demás universidades públicas y privadas merecen respeto y, claro, tienen derecho a aspirar a llevar al Gobierno a quienes formaron; no se les puede condenar por lo que haga cada uno de sus egresados, profesores o decanos. Pero, ¿por qué no lo tiene la Nacional? Para proveer los cargos públicos, los gobernantes asignan “cuotas” a partidos políticos. ¿No deberían considerar también la trayectoria universitaria de las personas capaces, honestas, destacadas, cuyos valores desperdicia el Estado después de haberlas formado con sus recursos? La casi completa exclusión de los egresados y profesores de la Nacional de los altos cargos públicos tiene el carácter de una discriminación. Es hora de que la Universidad se proponga denunciar y cambiar ese estado de cosas, para beneficio, insisto, de Colombia y de su gente.

Un último punto que quisiera comentar es el relativo al presupuesto. Debe seguir siendo cubierto por el Estado como lo manda la ley. Pero he sugerido en otros momentos que nuestra Universidad debiera tener, como otras públicas de otros países y como varias privadas en Colombia, un patrimonio que le produjera una renta significativa. Solo así la Nacional pudiera salir de sus eternas penurias económicas, aliviar a sus docentes de las cargas excesivas que impone una nómina congelada e invertir en la docencia y la investigación que está en capacidad de desarrollar. La Ley 65 de 1963 le dio cincuenta mil hectáreas de tierras que –aclaraba– debían

ser en terrenos de alta valorización. Esa concesión no puede explicarse sino porque en ese momento hubo alguien con buen criterio, sentido de Estado y poder de decisión que pensó que la Universidad necesitaba contar con un patrimonio productivo. Aparte de algunas pequeñas fincas que se obtuvieron durante mi rectoría, y que fueron asignadas a la sede de Medellín, que yo sepa, de esa ley nada más se ha cumplido. Tal vez ya no se trate de que la Institución tenga tierras, pero, por qué no, se le pudiera hacer propietaria de acciones u otros activos productivos de la nación. ¿Acaso la Nacional no es de la nación? Sería importante a este respecto pensar en el concurso de nuestras facultades de Economía y de Derecho.

En resumen, en respuesta a la pregunta acerca de los cinco más importantes proyectos que debiera tener nuestra Universidad Nacional para los próximos años, enumeraría los siguientes, poniendo en orden jerárquico lo arriba expresado y dando por sentado que la Institución continuará prosperando en el campo académico como viene haciéndolo hasta ahora:

1. Recuperar el lugar que le corresponde como determinante de las políticas estratégicas del Estado.
2. Consolidar su carácter de Universidad Nacional de Colombia haciéndose presente en los lugares estratégicos que son frontera política, económica y del conocimiento en el territorio colombiano; ojalá en la península de La Guajira.
3. Resolver el problema presupuestal mediante la búsqueda de nuevas alternativas, entre ellas, quizás la posesión de un patrimonio que le dé renta y que proceda de la nación.
4. Controlar sus campus. Veo un grave peligro en lo que ocurre en la Ciudad Universitaria de Bogotá: la Universidad del Estado no debe admitir que se la convierta en gueto.
5. En correspondencia con lo anterior, es indispensable que Bienestar Universitario oriente sus políticas para que la Nacional pueda seguir cumpliendo su misión de estar abierta a todas las inteligencias promisorias de nuestro país, sin discriminar por razones económicas, culturales o políticas a ningún aspirante ni sumergirlo en la sordidez de un medio que lo degrade o lo desmoralice.

Tal vez puedan parecer demasiado ambiciosos algunos de estos proyectos, pero la Universidad fue creada para pensar en grande, y no podemos acostumbrarnos en Colombia a que solo se propongan metas los que piensan en chiquito.



Visión 2034



Formación de excelencia

Extensión e investigación

Stakeholders

Nuestros estudiantes

- Reclutamiento de excelencia
- Formación integral
- Bilingüismo

- Competencias investigativas
- Sensibilidad social
- Flexibilidad espacios académicos

Nuestros profesores

- Excelencia en formación

- Investigación de alto impacto multi- y
- Proyectos sociales, económicos, y am

Nuestro cuerpo administrativo

- Formación continua y pertinente



Sector real colombiano

- Pertinencia oferta académica

- Laboratorios
- Investigación y extensión pertinente

Estado colombiano

- Oferta pertinente

- Apropiación social y productiva del co

La sociedad colombiana

- Escuela de ciudadanos, de maestros, de alcaldes, de emprendedores, de gestores a
- Sedes fortalecidas en campos asociados a las particularidades de cada región
- Gestión del conocimiento para la superación de las dificultades específicas
- Patrimonio de todos los colombianos

La propia universidad

- Énfasis en posgrados

- Pertinencia
- Posgrados investigativos



Ejes referenciales de creación de valor



de alta calidad

Desarrollo institucional

Internacionalización

Desarrollo sostenible

- Bienestar
- Innovación pedagógica

- Programas propios atractivos
- Movilidad

- Ciudadanos
- Pertinencia de la formación
- Empleabilidad
- Emprendimiento
- Ética. Identidad y sentido de pertenencia

y transdisciplinar
científicas innovadoras

- Bienestar
- Formación continua
- Recursos para ejercicio docente e investigativo

- Movilidad
- Convenios de cooperación y de investigación

- Identidad y sentido de pertenencia
- Compensación salarial y prestacional



- Racionalización normativa
- Uso de Tics
- Empoderamiento
- Eficiencia administrativa
- Transparencia



- Identidad y sentido de pertenencia
- Compensación salarial y prestacional

conocimiento

- Racionalización del gasto
- Alternativas de financiación



- Aliados estratégicos
- Relaciones de confianza
- Emprendimiento

- Aliado estratégico
- Políticas públicas
- Laboratorio de paz

ambientales, de desarrollo sostenible y de paz

- Liderazgo
- Diversidad
- Pluralidad

- Alianzas
- Convenios
- Tratados

- Senado Universitario
- Integración misional
- Autonomía
- Responsabilidad social

Relato desde Manizales. Visión UN 2034

Germán Albeiro Castaño, Jaime Andrés Vieira,
Carlos Hugo Gómez y Carlos Mario Ramírez.

Bajo el liderazgo de la Vicerrectoría de la sede Manizales, la Universidad Nacional de Colombia, institución de referencia en el departamento de Caldas, comparte su visión a 2034.

Para la redacción del texto de la Visión UN 2034 se utilizaron las siguientes herramientas y consideraciones:

- Equipo de trabajo. Conformado por los profesores Jaime Andrés Vieira Salazar (jefe Planeación sede Manizales), Carlos Hugo Gómez González (experto en planeación estratégica y prospectiva), Germán Albeiro Castaño Duque (vicerrector sede Manizales) y el estudiante de Maestría en Administración Carlos Mario Ramírez Guapacha.
- Documentos base: Se tomaron como base dos documentos que resumen las ideas e ilusiones expresadas por más de 200 participantes del proyecto Visión 20/UN. Dichos documentos son: *Visión 20/UN Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 20 años*, y *Escenario apuesta: la Universidad Nacional de Colombia en 20 años*.
- Para su redacción se optó por hacerlo en prosa presente del año 2034, de manera que se expresara la visión en términos de los logros y cumplimiento de los retos de la UN para la época.
- Se estructuró por grupos de interés, lo que resalta el carácter de servicio social de la Universidad. La identificación de los principales *stakeholders* de la UN se tomó de la tesis doctoral “La responsabilité sociale des universités publiques colombiennes. Le cas de la fonction de recherche de l’université publique de Manizales”¹⁵. El autor identifica los principales *stakeholders* universitarios de las universidades públicas de Manizales con todo rigor científico.
- Desde el punto de vista de los contenidos, el equipo de trabajo definió cinco ejes referenciales de creación de valor (dos correspondientes a los misionales y tres de prospectiva y trascendencia institucional). En cada uno de ellos se ubicaron, por *stakeholder*, las principales ideas, aspiraciones y argumentos de los documentos base. El cuadro anterior resume el ejercicio.

Los colombianos nos sentimos orgullosos de la Universidad Nacional de Colombia. Hoy, en el año 2034, la UN lidera el sistema educativo superior colombiano, constituyéndose como la más diversa y plural del país, y se ubica como una de las cinco mejores universidades latinoamericanas, dado el reconocimiento de nuestro abordaje a problemas locales, nacionales e internacionales, y el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos con instituciones extranjeras en uso de los numerosos convenios y tratados que posee a la fecha.

Nos identificamos como una institución de educación superior pública, líder en posgrados de investigación, y gobernada por un Senado Universitario que ha logrado integrar sus servicios misionales de educación superior, extensión e investigación de alto nivel.

Somos una organización *multistakeholder* que de manera autónoma y con responsabilidad social busca impactar positivamente en:

¹⁵Vieira, J. (2013). *La responsabilité sociale des universités publiques colombiennes : la cas de la fonction de recherche de l’université publique du Manizales*. Caen, École doctorale Économie gestion Normandie (Caen). Disponible en: <http://www.sudoc.abes.fr/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=199492301&COOKIE=U10178,Klecteurweb,1250,B341720009+,SY,NLECTEUR+WEBOPC,D2.1,Edda64da-500,A,H,R168.176.55.16,FY>

Nuestros estudiantes

Conservamos la característica histórica de captar los mejores estudiantes que egresan de la educación secundaria colombiana, para ser formados como ciudadanos, profesionales e investigadores con el más alto nivel del país, y desde una perspectiva integral, tanto en pregrado como en posgrado, en aras de responder con pertinencia y alta calidad a las principales necesidades y expectativas de la realidad y problemáticas nacionales. El estudiante de la UN se ha integrado con éxito en el sector productivo, tanto desde su formación mediante prácticas y escenarios reales de aprendizaje, hasta su fácil y pronta vinculación al mercado laboral, ya sea como trabajadores profesionales o emprendedores. Los estudiantes de la UN gozan de un programa modelo de bienestar que les permite enfocarse en su formación y disfrutar de su transcurrir por la mejor y más grande Universidad del país. Nos hemos convertido en una institución atractiva para estudiantes extranjeros interesados en la educación superior y la investigación que ofrecemos. Nuestros estudiantes se distinguen por su excelente formación en temáticas transversales en casi todos los programas de pregrado y posgrado, especialmente en bilingüismo, desarrollo sostenible y ética, así como en los asuntos particulares de cada disciplina mediante la formación presencial y virtual, desarrollo de competencias investigativas y sensibilidad social, logrado a través de la innovación constante en los procesos pedagógicos, las notorias posibilidades de movilidad internacional y la flexibilidad de los espacios académicos.

Nuestros profesores

Se sienten orgullosos de integrar la planta docente mejor formada del país, bajo condiciones favorables de carácter salarial, prestacional, de bienestar, de formación y de movilidad nacional e internacional, que les permiten cumplir con éxito su misión social: formar ciudadanos-profesionales de excelencia, desarrollar investigación y extensión de alto impacto para contribuir con proyectos pertinentes e innovadores a los principales problemas sociales, económicos y ambientales del país. Hoy nuestros docentes han traspasado las fronteras y generan conocimiento útil y trascendente para el país, gracias a las facilidades que la UN ha logrado brindar en cuanto a la formación continua y los convenios internacionales con las universidades e instituciones de cooperación y de investigación más prestigiosas del mundo, que han ampliado la disponibilidad de recursos humanos, físicos, tecnológicos, logísticos y financieros para el desarrollo de la investigación multi- y transdisciplinar.

Nuestro cuerpo administrativo

Se siente orgulloso de pertenecer a una institución que ha sido reconocida, en los últimos años, como una de las mejores organizaciones para trabajar en Colombia. La implementación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), la formación continua, la simplificación y mayor flexibilidad en las normas que rigen su funcionamiento, y las destacadas condiciones laborales, han logrado que la gestión administrativa de la UN cuente con personal comprometido, empoderado y altamente satisfecho, logrando altos estándares de eficiencia administrativa. La lentitud de los procesos, comunes en el sector público, se logró subsanar al usar el derecho privado para agilizar gestión administrativa, sin perder la transparencia.

El sector real colombiano

Las empresas se han convertido en valiosos aliados y en verdaderos laboratorios para el desarrollo de trabajo académico e investigativo, gracias a las relaciones de confianza que se han gestado entre la Universidad y la empresa. Lo anterior se logró por el énfasis que ha hecho la UN en la promoción de pregrados y posgrados acordes a las principales expectativas y necesidades sociales del país, y en la investigación útil y relevante para afrontar las particularidades y problemáticas del sector productivo. La Institución es ahora el aliado estratégico de la gestión empresarial en servicios de asistencia técnica, consultoría, interventoría y asesoría, y acompaña

el fortalecimiento de la competitividad y el crecimiento del aparato productivo nacional. Incluso, hoy cuenta con parques tecnológicos e incubadoras de empresas conjuntamente con organizaciones productivas de carácter nacional e internacional.

El Estado colombiano

La UN se ha convertido en un aliado estratégico del Estado colombiano, no solo en el ejercicio propio de su misión, sino también como generador e inspirador de políticas públicas, en especial aquellas que se han relacionado y se relacionan con el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, el desarrollo rural y seguridad alimentaria, la calidad de vida de nuestros conciudadanos, la educación superior en todos sus niveles, la política, el desarrollo tecnológico y, en particular, el mantenimiento de la paz que hoy disfruta nuestro país. La UN ha logrado armonizar su oferta de programas y de investigación para aportar en la construcción de los planes de desarrollo del país. En reconocimiento de lo anterior, y a partir del esfuerzo de racionalización financiera y la búsqueda de alternativas para financiación que ha hecho nuestra institución, el Estado garantiza los recursos necesarios para que nuestra Universidad pueda mantener y ejercer el liderazgo de las universidades colombianas. La UN es el socio número uno del Estado colombiano mediante la apropiación social y productiva del conocimiento en pro de su sostenibilidad.

La sociedad colombiana

Nuestra institución es reconocida por ser escuela de ciudadanos, de maestros, de alcaldes, de emprendedores, de gestores ambientales, de desarrollo sostenible y de paz. Nuestras sedes se han fortalecido en campos asociados a las particularidades de cada región, y han contribuido decididamente en la gestión del conocimiento para la superación de las dificultades específicas. Hoy, la UN continúa siendo patrimonio de todos los colombianos.



Ricardo Mosquera Mesa, rector de la UN entre 1988 y 1990.

Comentarios de Ricardo Mosquera Mesa, rector de la UN entre 1988 y 1990

Durante su presidencia en la comisión sexta del Senado de la República, fue ponente único de la Ley 30 de 1992, “por la cual se organiza el servicio público de educación superior” en Colombia.

Claves para el debate público: ¿Qué opinión tiene respecto al documento de prospectiva que ha elaborado el equipo de trabajo de la sede de Manizales?

Ricardo Mosquera: Es un documento bien intencionado, con escenarios deseables para el 2034. Es atemporal, y ello se evidencia, por ejemplo, en el deseo permanente de ser reconocidos como la mejor institución de educación superior y el orgullo de la comunidad académica, pero eso ya lo tenemos. No estoy de acuerdo en usar anglicismos como *stakeholders*, por decir “tomadores de decisiones”. ¿Por qué usar anglicismos prestados del campo de la gestión y la administración de empresas? Eso es algo discutible, porque el uso de estos términos responde a la lógica que considera lo extranjero, signo de mayor erudición.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que el contexto modificará nuestra manera de vivir, el mercado de trabajo y las nuevas relaciones entre sociedades y Estados. Esto implica un acceso amplio a las llamadas tecnologías exponenciales: robótica, inteligencia artificial, sensores, impresión 3D, nanotecnología e informática cuántica. El documento expresa una perspectiva única.

No se puede desconocer que competimos con otras 32 universidades públicas, de las cuales la Nacional es una más. No se puede ignorar a la Universidad de Antioquia, la del Valle, la UIS, entre otras. Todas están compitiendo por recursos públicos y queriendo ser las mejores en distintas áreas. Otra cuestión importante está relacionada con la autonomía universitaria. Incluso antes de la Constitución de 1991, el Estado le concedió autonomía y preponderancia a la Universidad Nacional. Entonces, con respecto al documento, no podemos tener una visión aislada. Esto no ocurre en la práctica: convivimos con otras universidades públicas y privadas.

Cuando hicimos la exposición de motivos para formular la Ley 30, en el país existía un conjunto de universidades donde, la Nacional en cobertura, aparecía como una más. De nacional no tenía sino el nombre, porque atendía la población de Bogotá y Cundinamarca. Llegó a tener casi el

80 % de matrícula de esas regiones. La universidad debe ser Nacional, no solo por las propuestas investigativas de interés para todo el país, sino por la cobertura. En mi rectoría pensaba cómo lograr que los muchachos de las provincias, léase el Pacífico, La Guajira, la Amazonía, tuvieran presencia en la universidad.

Como el proceso de selección se hacía por el puntaje más alto de la prueba del ICFES, los que tenían las notas más altas eran de colegios privados de Bogotá y Cundinamarca. Entonces, establecimos la matrícula para los mejores estudiantes de los municipios pobres de Colombia. Posteriormente, Marco Palacios incluyó la población afro y minoritaria.

En aquella época, seleccionamos 70 proyectos para buscarles financiación con el Banco Interamericano de Desarrollo, en Washington. De esto modo, nos apropiamos de los problemas ecológicos y ambientales. Fue la ocasión para hacer presencia en Leticia. Allí se entonaba el himno de Brasil. En ese momento, se lo comuniqué al entonces presidente Barco y me dijo: “Tenemos que hacer presencia en los territorios de frontera”. Nos hemos concentrado mucho en Bogotá y “nos creemos el ombligo de la universidad colombiana”. En esto son muy agresivos los rankings. Nosotros formamos parte de las 12 primeras universidades de América Latina, en la clasificación de Shanghái. ¿Cómo vamos a competir con las inversiones del sector privado? La Universidad ha cedido mucho terreno.

CDP: ¿Por qué ha ocurrido esto, según su punto de vista?

RM: Porque seguimos siendo endógenos. Un tema que no es menor es que la Universidad Nacional sigue siendo de las más pequeñas. Se habla de una cifra de hasta 58.000 estudiantes. Por encima de nosotros está, por ejemplo, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ellos hacen su examen de selección en el Estadio Azteca. ¿Qué me dice de la Universidad de Buenos Aires, la de Sao Paulo? La pregunta sería, ¿cómo se proyecta la Universidad Nacional en términos de cobertura? Tenemos que ser más ambiciosos en este campo. Ahí los colegas nos van a decir: “Necesitamos más plata”, pero yo respondo: “Por supuesto, pero la universidad tiene que cambiar la modalidad tradicional presencial, porque estamos en la era digital”. La sociedad avanzó y debemos modificar criterios y conceptos. Las universidades han mutado. Y los profesores, ¿no cambiamos?

CDP: ¿Qué otras observaciones haría para la propuesta de la sede Manizales?

RM: Se asume que la UN tendrá una dinámica independiente de cómo funcionen el resto de las universidades. No se tienen en cuenta a las privadas del país, por ejemplo, los Andes, la Javeriana y la Escuela de Ingenieros, por nombrar algunas. Tampoco se considera el marco de referencia en América Latina, en Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia. La UN es la institución más pequeña en cobertura de la región. Al contestar ¿cuántos estudiantes queremos en pregrado y posgrado?, podemos dimensionar el tipo de universidad hacia la cual vamos.

Comparto el deseo del reconocimiento de la universidad, pero se debe decir cómo se va lograr. Y esto conlleva a preguntarse: ¿Cuál es el contexto local y global que se proyecta para la Universidad? No puede ser el mismo actuar para la Universidad si se proyecta en el interior del país, de sus ciudades principales o de América Latina o del mundo, pues los retos y dinámicas son otras. Por ejemplo, China se propone ubicar 100 universidades entre las primeras 500 mejores del mundo, al tiempo que lanza la iniciativa “Hecho en China 2025” con el objetivo de hacer de ese país un gigante en la fabricación en los próximos 10 años, a través de tecnologías como la robótica, sensores e inteligencia artificial, es decir, a tono con las tecnologías exponenciales. Alemania fue el primero que estableció en su agenda como estrategia de alta tecnología, los sistemas ciberfísicos que combinan infraestructura física con *software*, sensores, nanotecnología y tecnología digital. ¿Cómo responderá la universidad ante esos cambios, porque hay quienes creen que se trata de una nueva revolución que eliminará muchos puestos de trabajo? ¿Qué papel cumplirán las universidades para contribuir con el nuevo papel de los seres humanos frente a un mundo dominado por la tecnología? Estamos ante nuevos empleos o un desempleo estructural masivo.

CDP: ¿Proyectaría una ampliación del bilingüismo en el estudiantado de la Universidad Nacional de Colombia, incluso para llegar a ser un requisito de entrada a la institución?

RM: Un punto fundamental y visionario que plantea el documento es que en 2034 sus estudiantes y egresados serán bilingües. Esto implica que los docentes serán bilingües antes; que estaremos dispuestos a una reforma curricular que contenga asignaturas en un segundo idioma. ¿Cuál sería ese idioma? ¿Inglés, francés, alemán, portugués o mandarín? Eso depende de quiénes serán sus aliados por áreas del conocimiento.

En este sentido, debemos reconocer que a la UN siempre han llegado los bachilleres con los mejores puntajes y los que tienen las mayores capacidades, pero también es cierto que hay brechas entre quienes provienen de colegios privados y públicos. Frente a una proyección bilingüe de la Universidad debe definirse un programa que rompa con ese rezago. Obviamente, primero debe definirse el bilingüismo para docentes.

Los tiempos de las universidades son equivalentes a las edades geológicas. Los cambios son lentos y tardan alrededor de un lustro (una cohorte), para que se empiecen a evidenciar resultados. Si la proyección de bilingüismo es a 2034, y suponiendo que tendremos claro cuántos estudiantes son los que se proyectan, entonces se debe tener claridad sobre qué programas académicos se van a ofrecer y bajo qué condiciones. A pesar de la autonomía, el conocimiento fue el primer sistema que se globalizó y, por tanto, cualquier disciplina debe tener un par académico. La UN como institución debe promover y apoyar este tipo de alianzas.

Si la idea es el reconocimiento de sus docentes, los profesores deben publicar en revistas del primer cuartil, es decir los principales *journals* en el mundo. Pero esto es responsabilidad de la Universidad y no del docente. De igual forma, el programa de movilidad de docentes es responsabilidad de la universidad.

Es fundamental que las disciplinas y las áreas definan sus problemas de investigación para que sus resultados sean pertinentes. No obviar la alianza con el sector real y que un alto porcentaje de los funcionarios del Estado son egresados de la UN. Pero la pregunta que surge es: ¿Seguimos con la vieja concepción de que la Universidad solo pide al Estado autonomía, financiación y reconocimiento, pero que ofrece en relación con su responsabilidad social? En el contexto de una crisis en el enfoque tradicional de la Universidad, tiene que aportar a las soluciones de la sociedad y no ser un problema más para esta, convirtiéndose en un lugar excluyente, hermético y que solo se piensa hacia adentro.

No debe quedar en el tintero la discusión sobre la gratuidad en educación superior. ¿Cuál será el papel y la posición que la UN va a asumir en esta discusión? Esta pregunta es complementaria con el tamaño en cobertura sobre la que se está proyectando, sus costos e inversión, su sostenibilidad financiera. Sobre este punto, se debe plantear: ¿Cuál será el mecanismo de financiación de la UN proyectada a 2034? ¿Solo recursos públicos o matrículas con resultados económicos por programas de posgrados o de extensión?

Por último, la universidad debe plantearse su perspectiva frente al uso de TIC, no solo respecto a la posible virtualidad, sino frente al desarrollo de *software* o *hardware*, pues es un sector que evoluciona permanentemente y en ocasiones se cae en licenciamientos o adquisición de equipos de rápida obsolescencia. En conclusión, este es un ejercicio que debe ser complementado con propuestas concretas para lograr estos escenarios.



Relato desde Bogotá

Escenario apuesta: la Universidad Nacional de Colombia en 20 años

Carlos Miñana, Elizabeth Bernal y equipo sede Bogotá

Esta es la punta de un iceberg que contiene las ideas e ilusiones expresadas por más de 200 participantes, y que se evidencia en más de mil páginas escritas durante la realización del proyecto “Visión 20/UN”¹⁶. Por ello, el relato que se presenta está lejos de ser una profecía anunciada por una persona o un grupo dotados de poderes sobrenaturales; es, por el contrario, la reunión de muchas voces terrenales que permitieron la construcción de una prospectiva con un escenario posible y deseado para la Universidad Nacional de Colombia a 20 años.

Los primeros análisis y relatos sobre el futuro de la Universidad Nacional a largo plazo se construyeron en tres encuentros nacionales y un seminario internacional durante 2014, que convocaron a más de cien personas expertas en diferentes áreas de conocimiento, tanto externos como con diversos tipos de vinculación a la Universidad. A continuación, en 2015 se publicaron tres volúmenes con reflexiones y propuestas sobre las tendencias en educación superior, el *Acuerdo por lo superior*, publicado por el CESU (2014), la dimensión ambiental, territorios y territorialidades, formación, lo nacional y lo público, democracia y gobierno, y otros ejercicios prospectivos realizados en la Universidad Nacional en diferentes sedes. Posteriormente, se realizó el lanzamiento de los libros, con una feria de 19 pósteres expuestos en todas las sedes de la Universidad, acompañado de un taller. Con estos insumos se realizó un taller de cinco días con un grupo representativo de directivas, docentes, estudiantes y administrativos de las diferentes sedes, el cual permitió jerarquizar las tendencias más importantes que afectan a esta universidad, las variables estratégicas a considerar y los retos e hipótesis de futuro.

Para el segundo semestre de 2015 se organizó la Cátedra Nacional José Félix Patiño¹⁷. Este espacio permitió ampliar la reflexión con expertos, directivas, docentes y estudiantes. El trabajo con estudiantes y docentes que participaron en la cátedra devino en la propuesta de ocho escenarios deseados y no deseados para el futuro de esta institución.

Durante 2016 se adelantó un análisis prospectivo profundo, en el que se identificaron, en los escenarios planteados, los elementos de certidumbre, es decir, aquellos que tienen alta posibilidad de ocurrencia en el futuro y aquellos inciertos o que tienen una importante posibilidad de ser intervenidos y que señalan caminos distintos de acuerdo con las decisiones del presente. Todos fueron estudiados en las categorías de gobierno universitario y gobernanza, organización y gestión académica, las funciones misionales de formación, investigación y extensión, y financiación e infraestructura¹⁸.

Por último, se avanzó en la construcción de la narración que presentamos en este escrito como un escenario posible y deseable con algunos aspectos centrales que permitirían superar algunas de las tensiones y dualidades encontradas entre las personas que han participado en este ejercicio. Las decisiones no fueron fáciles y condensarlas en un escrito corto, a manera de relato, que tocara los puntos centrales, ha sido una tarea ardua. Se optó por la escritura en forma de relato, no solo para ser coherentes con la metodología de planeación transformativa por escenarios, sino porque el relato facilita la difusión, la participación, la negociación de puntos de vista, el debate y la construcción de una idea de futuro compartida.

La siguiente fase de este proyecto será el diálogo sobre estas apuestas para el futuro. Cuando ya tengamos algunos consensos sobre los mínimos, una visión de lo que queremos que sea nuestra universidad a largo plazo, avanzaremos en un ejercicio de formulación de acciones para

¹⁶El proyecto, los documentos de apoyo y las actas se pueden consultar en: www.vision20un.unal.edu.co

¹⁷Las memorias de la Cátedra han sido publicadas y se encuentran disponibles también en: www.vision20un.unal.edu.co

¹⁸Este proceso y la síntesis de los elementos que se tuvieron en cuenta para la construcción del escenario apuesta, se encuentran en el documento *Visión 20/UN: Prospectiva de la Universidad Nacional de Colombia a 20 años*.

conseguiirla. En este punto deja de ser útil la metáfora del iceberg; la usamos para mostrar que bajo este escrito hay una montaña de trabajo, pero aún queda un trayecto por recorrer para obtener nuestro objetivo principal: una visión compartida de la Universidad Nacional que queremos a largo plazo y las acciones para conseguirla.

La Universidad Nacional de Colombia en 20 años

Han pasado veinte años desde que se inició un proceso de planeación y proyección de la Universidad Nacional a largo plazo. Hemos logrado reafirmar nuestro lugar como la principal Universidad nacional, pública y de investigación del país, algo que no se veía tan claro en esa época en que se presentaban problemas serios de financiación y sostenibilidad a largo plazo, y la planeación institucional parecía responder reactivamente a las coyunturas del país y a las demandas puntuales del gobierno en funciones.

Financiación

Ante el fenómeno de desfinanciación crónico, ya la UN había iniciado una serie de estrategias de cabildeo en torno a aspectos puntuales, especialmente de infraestructura, con logros como la estampilla; esta fue cada vez más importante para la consecución de recursos. Se creó un equipo de apoyo permanente al cabildeo, encargado de analizar y proponer estrategias de financiación e intensificar las relaciones con el Gobierno nacional y regional. Las reuniones con congresistas, ministros, viceministros y gobernadores se multiplicaron. Esta situación, aunque cargada de incertidumbre, permitió desarrollar soluciones financieras, sobre todo en momentos de crisis. El cabildeo institucional por los recursos aumentó la desconfianza de otras universidades públicas que veían inequidad en la financiación. Por esta razón, la UN decidió mantener el cabildeo, pero incorporando en sus demandas las necesidades de otras universidades del sector estatal y orientando parte de estos recursos a la resolución de problemáticas educativas nacionales. De esta manera, la UN asumió un liderazgo en el sistema educativo, de manera que se cumplió con el marco normativo que le asigna dicha función.

Después de ocho años de realizar el cabildeo como una de las principales estrategias para responder a la crisis financiera, se consideró que esto implicaba un alto costo de tiempo y recursos para la UN, y los resultados no eran siempre los esperados. La incertidumbre en la asignación de recursos impidió construir proyectos de largo plazo, y algunas de las acciones emprendidas que requerían recursos de largo aliento se volvieron insostenibles. Por estas razones, y gracias a la legitimidad y la credibilidad que logró la UN ante las otras universidades e instituciones de educación superior del Estado, esta institución asumió el liderazgo de la reforma legal al modelo de financiación vigente. Este liderazgo fue reforzado por la legitimidad –tanto institucional como hacia afuera– que logró el Senado Universitario de la UN, que se dedicó con ahínco a elaborar una propuesta de reforma realmente integral y de largo plazo.

Con la reforma legislativa se elevó el aporte base de la nación, convencida de la importancia de asegurar una universidad pública de calidad. Se aumentaron y garantizaron los recursos orientados a los gastos de funcionamiento de las universidades, más cercanos a los costos reales, aunque la financiación se mantuvo en parte supeditada a los resultados y a la gestión de las mismas universidades con el mismo Estado, el sector privado y organismos internacionales. Se estableció una tipología de universidades y la UN quedó como universidad de investigación, lo que le permitió acceso a recursos adicionales. El cabildeo, con el tiempo, se ha ido concentrando en algunos aspectos puntuales, especialmente para nuevas infraestructuras e inversión.

Con el programa “Ser pilo paga”, que inició el Ministerio de Educación en el año 2015, los ingresos por matrícula aumentaron ligeramente. Pero esto también implicó que la UN tomara decisiones en términos académicos, de bienestar y de posicionamiento de las carreras en el mercado laboral, pues tuvo que competir por los estudiantes con universidades privadas. De la misma forma, hubo que generar estrategias de nivelación y apoyo académico, acciones de



El Hospital Universitario de Colombia ha sido creado con aportes de la Universidad Nacional de Colombia y la Asociación de Exalumnos de la Facultad de Medicina (AEXMUN).

bienestar focalizado a este grupo y mecanismos de acercamiento al sector productivo para prácticas y escenarios de aprendizaje de los estudiantes, que facilitaron su pronta vinculación al mercado laboral. No obstante, varias de estas estrategias ya se habían iniciado desde años anteriores con programas como el Peama. Adicionalmente, se establecieron convenios y alianzas con autoridades municipales y departamentales para la cofinanciación de movilidad y bienestar de los estudiantes provenientes de dichos municipios, pues era imposible para la UN asumir dichos costos en su totalidad. Lo anterior redundó en un mayor contacto de la universidad con los municipios de todo el país, y un mayor compromiso de estos con la UN.

Sedes e infraestructura

Las sedes que se crearon hasta finales de la década de 2010 se han mantenido. Algunas de las nuevas han visto varias veces comprometida su sostenibilidad, pues dependen de los recursos regionales; no obstante, todas se han fortalecido y la presencia nacional de la UN se ha consolidado, no solo a través de las sedes, sino mediante la colaboración y articulación de iniciativas con las instituciones de las regiones. La Universidad ha asumido el liderazgo que le pedía la ley en el sistema educativo nacional, y las sedes han sido una pieza fundamental en ese proceso.

Varias de las sedes se han fortalecido en campos asociados a las particularidades de su región, pero manteniendo la investigación, la formación integral y la flexibilidad curricular. Esto ha sido posible gracias a la creación de diferentes mecanismos y estímulos no solo para la movilidad de los estudiantes sino de los profesores entre sedes, y se ha facilitado con las denominadas “nuevas” tecnologías, muchas de las cuales ya no son tan nuevas. El diseño inicial de varios de los campus, que incluía residencias y apartamentos para estudiantes y profesores, volvió a retomarse facilitando la residencia de profesores y estudiantes en sedes diferentes por periodos prolongados. La presencia nacional de la Universidad no se limita a una presencia física, sino que también se da a través de proyectos, cursos, investigación, extensión de sus egresados, muchos de los cuales no pierden su vínculo con ella.

En estos años la UN ha crecido poco en infraestructura, pues ha mejorado el aprovechamiento de sus instalaciones flexibilizando y ampliando los horarios, jornadas y calendarios académicos. La sede Bogotá, por ejemplo, funciona prácticamente todo el día y todo el año, lo cual implicó también

La biblioteca central de la Universidad Nacional de Colombia ha sido llamada Gabriel García Márquez en homenaje al Nóbel colombiano.



flexibilizar la jornada laboral de varios de los docentes y administrativos. Además, la virtualización de un número significativo de estrategias y materiales pedagógicos ha hecho bajar la demanda por aulas convencionales. El avance importante en infraestructura se ha orientado a la conservación, modernización y adecuación de los edificios más antiguos y patrimoniales, y al fortalecimiento de los espacios estudiantiles para el trabajo autónomo, trabajo por proyectos y virtual, y para la vida universitaria, cultural y residencial. La gestión ambiental en todas las sedes se ha convertido en un ejemplo a seguir a nivel nacional.

Gobierno

Actualmente, estamos pensando en la conmemoración de los 170 años de la Universidad Nacional de Colombia y uno de los aspectos que queremos resaltar es cómo pudimos recuperar el interés por participar activamente, por dialogar y cómo logramos, a pesar de y gracias a las diferencias, lograr acuerdos centrales que nos llevaron al mejoramiento que hoy todos mostramos con mucho orgullo. Incluso, hemos presentado nuestro modelo de gobernanza en eventos internacionales, creamos un programa de formación en gobernanza universitaria en el que han participado ya más de 60 instituciones de educación superior (IES) del país, y hemos recibido invitaciones de universidades extranjeras para compartir nuestra experiencia.

Hubo un periodo crítico en la Universidad Nacional, hace unos 20 años, a propósito de su gobierno. Parecía un asunto irresoluble y se advertían diferentes opiniones, entre las que se hallaban posturas que defendían la necesidad de acabar o hacer una transformación radical al CSU, o aquellas que consideraban adecuada la estructura que se tenía en ese momento. Incluso, entre quienes coincidían en la necesidad de transformar el CSU existían posturas radicalmente distintas: unas abogaban por una mayor participación directa de todos los estamentos en este órgano de gobierno; en otros casos, en cambio, se mencionaba la necesidad de mantener la participación de los estamentos que ya estaba establecida, mantener la injerencia directa del Gobierno e incluir al sector productivo u otros de la sociedad. En todos los casos, se defendían las propuestas con el argumento de que se trataba de una universidad pública. El panorama era complejo y se volvió más urgente cuando desde el Gobierno nacional comenzó a hacer seguimiento al gobierno de las universidades, entendiendo este aspecto como central para promover las universidades de talla mundial.

Los debates frente al tema volvían una y otra vez, pero poco a poco se fue considerando cada vez más viable y deseable la propuesta de un senado universitario. En principio, la idea fue bien recibida por distintos sectores, pero pronto aparecieron importantes diferencias cuando se preguntó por la conformación de este senado y sus funciones. Se generaron entonces tres espacios que surgieron como antagónicos, pero paulatinamente encontraron puentes de comunicación, hasta que llegó a un cambio en la estructura de gobierno de la Universidad Nacional.

El primer espacio fue la convocatoria a un grupo de personas de reconocida trayectoria en la academia y en la gestión universitaria. Fue un espacio cerrado de comunicación que permitió el encuentro de académicos, egresados, exrectores y exfuncionarios para proponer acciones en pro de la Universidad Nacional. Las actas generadas de estos encuentros las leyeron y discutieron quienes integraban el CSU en ese entonces. Paralelamente, representantes estudiantiles y docentes organizaron un espacio de diálogo permanente. Las discusiones que se generaban a través de los correos electrónicos y las redes sociales, y los resultados fueron publicados en una serie documental lanzada con este fin. También, se publicaron los documentos que se estaban generando desde el grupo de personas expertas. Un colectivo de docentes manifestó que no se sentía reconocido o identificado con estos dos espacios que se venían consolidando, de manera que enviaba comunicados individuales o grupales frente a temas centrales de la Universidad.

A pesar de los inevitables conflictos y desacuerdos que esta dinámica generó, fue posible recuperar parte de la riqueza de la discusión y de las propuestas presentadas, gracias a una decisión institucional. Se conformó un equipo, en la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, encargado de compilar los resultados de todos estos espacios y discusiones, sistematizarlos y presentarlos al CSU con el análisis de los principales acuerdos y desacuerdos encontrados. Cuando no se realizaban los seminarios, o no se recibían documentos, este equipo estaba encargado de hacer entrevistas y grupos focales que dieran a conocer perspectivas diversas de los principales puntos que concernían a la Nacional.

Esta dinámica maduró y permitió hacer realidad la conformación del Senado Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, que está integrado por las personas que lideran los grupos de expertos (entre quienes hay personas externas a la UN y egresados, representantes de sectores económicos y sociales) designados por el CSU, por los líderes de la representación profesoral y estudiantil, elegidos por voto, y por docentes titulares y asesores de todas las sedes que son escogidos por azar, siguiendo una serie de parámetros establecidos previamente. Incluir el azar en la designación de una parte de sus integrantes trajo importantes beneficios, ya que fue una apertura a voces que usualmente poco se expresaban. Este Senado se reúne una vez cada año y estudia decisiones legislativas que permitan conseguir metas a largo plazo. El primer resultado importante fue la reforma al Estatuto General, que permitió muchos de los cambios que ahora se evidencian, y el segundo fue el cambio al CSU, encargado ahora de las decisiones ejecutivas que permiten hacer realidad los grandes acuerdos a los que se llegó con el Senado.

Los cambios permitieron un gobierno universitario con una toma de decisiones más informada y con mayor legitimidad. Se aprovecharon los tiempos de inducción de cada periodo académico para hacer análisis participativos de las reformas que se proponían y para el seguimiento al Plan de Desarrollo.

Luego de un par de años, y con el apoyo de las directivas, los documentos construidos por expertos, representantes y otros docentes de la UN se convirtieron en un referente permanente para el Senado y para el CSU, de manera que se fomentó la participación de la comunidad académica en las decisiones referidas a reformas académicas y a la planeación a mediano y largo plazo. Sin este insumo no hubiese sido posible la reforma al Estatuto general, ni la creación del Senado Universitario, como se presentó y como existe actualmente.

La participación y el compromiso estudiantil con la universidad han ido creciendo en estos años, pues se han abierto cada vez más espacios para la autogestión de la vida estudiantil, tanto en el área de bienestar y cultural, como en la académica, pues se reconocen académicamente las iniciativas estudiantiles y el trabajo entre pares. Un fenómeno similar se ha producido con los egresados, cuya participación en la universidad es cada vez más reconocida en todos los espacios.

Organización y gestión

La UN no es ajena a tensiones en su gestión académica. Desde el punto de vista organizativo, la UN venía en un largo proceso de articulación de comunidades disciplinares y profesionales agrupadas en departamentos y débilmente en torno a facultades. Con las reformas estatutarias de los años 1960 y de las primeras décadas de este siglo, se fue fortaleciendo el gobierno central, las facultades y la gestión académica por áreas; sin embargo, persistieron obvias tensiones entre los departamentos, los comités de pregrado y posgrado, las áreas curriculares, los consejos de Facultad y vicedecanaturas, las vicerrectorías y la oficina encargada de las admisiones. Adicionalmente, programas como el Peama y otros que articulaban iniciativas de varias sedes, demandaban modelos diferentes. El modelo de organización académica de esa época debilitó los departamentos disciplinares y profesionales al privilegiar las áreas curriculares en la gestión de los programas. Esto resultó, a la larga, inadecuado para una universidad, cuya fortaleza reside en lo disciplinar, por lo que finalmente se impuso un modelo de gestión curricular mixto basado en departamentos, y en áreas y campos interdisciplinarios. De esta forma resultaron fortalecidos los departamentos para lo disciplinar y profesional, pero también las áreas y los institutos interdisciplinarios –que pudieron coordinar de forma más adecuada los ciclos básicos y los programas interdisciplinarios de pregrado y posgrado–.

En lo administrativo, la UN ha continuado mejorando su eficiencia y eficacia. La inveterada queja por la lentitud de los procesos administrativos se logró subsanar al usar el derecho privado para agilizar muchos procesos, sin perder la transparencia. La planta administrativa finalmente se consolidó y se cualificó, las nuevas tecnologías facilitaron los procesos, los sistemas de información se integraron y el papel desapareció de los trámites. Las tensiones administrativas entre sedes, finalmente lograron un equilibrio entre autonomía y coordinación. Un grupo cualificado de administrativos asume gran parte de la administración académica de la universidad, lo que permite que los directivos docentes concentren sus esfuerzos en el liderazgo y la innovación académica. La autonomía mayor de los estudiantes no solo se ha dado en lo pedagógico y en la vida universitaria, sino también en la gestión de sus actividades, espacios y recursos.

También se creó un centro especializado en administración y presentación de proyectos en cada sede con una coordinación nacional, que coordina las propuestas que surgen de las facultades y unidades para una misma convocatoria, y a proponer la articulación de macroproyectos para presentar su financiación a los organismos estatales del orden nacional y regional, a la empresa privada y a la cooperación internacional.

Formación

Fiel a su misión (que ya se estableció en el Decreto 1210 de 1993), la universidad continúa formando estudiantes con el más alto nivel del país y desde una perspectiva integral, tanto en pregrado como en posgrado¹⁹.

Ante las presiones financieras y del mercado, la UN se ha resistido a reducir la integralidad en la formación y a cerrar carreras que han disminuido su demanda, siendo la universidad que ofrece una mayor diversidad de pregrados disciplinares en el país. Para lograrlo ha debido, en muchos casos, establecer un ingreso de los estudiantes por áreas del conocimiento o profesionales, configurar

¹⁹Sobre el concepto de “formación”, véase Hernández, C. (2015). *Óp. cit.* También, cfr.: Revista Pensamiento Jurídico No. 31. Disponible en: <https://search.proquest.com/openview/9feef5f5ff39796a633ee88034b416c2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035720>



Tensiómetro para suelos agrícolas, patente de la Universidad Nacional de Colombia.

ciclos básicos y, en algunas ocasiones, analizar los programas. Las trayectorias estudiantiles se han vuelto más flexibles y diversas, lo cual permite que el estudiante vaya definiendo su perfil disciplinar o profesional, no de forma tan temprana, sino a medida que va cursando sus estudios. Los planes de estudio han incorporado la formación en temáticas transversales en casi todos los programas de pregrado y posgrado, especialmente en lo ambiental, género y ética.

Lo anterior ha supuesto el desarrollo de innovaciones pedagógicas y, especialmente, adecuar a las necesidades de formación las metodologías, las formas de agrupación de estudiantes, los recursos tecnológicos, los espacios y los tiempos. Los ciclos básicos, sobre todo, con el fin de garantizar su calidad y la permanencia de los estudiantes, combinan de forma adecuada y novedosa diferentes modalidades de enseñanza y de aprendizaje presencial y virtual (clases numerosas magistrales, trabajo tutorial y por proyectos en pequeños grupos, prácticas, simulaciones y laboratorios). La mayoría de los procesos y contenidos en los que la virtualidad ha resultado muy adecuada, se han ajustado a esta posibilidad, y los profesores dedican gran parte de su tiempo a la virtualización y a actividades tutoriales, de acompañamiento y de trabajo por proyectos. La enseñanza se centra en el estudiante y cada vez toma más importancia el papel de los pares y el trabajo en equipo; varias asignaturas y prácticas académicas son gestionadas y lideradas por los mismos estudiantes, tanto de pregrado como de posgrado. El calendario académico, los horarios, los grupos de estudiantes y los espacios académicos son hoy mucho más flexibles, diversos e intensos que hace veinte años.

Todo lo anterior ha sido posible gracias a los aprendizajes que se hicieron con el Peama, a una política sostenida de formación y actualización pedagógica de profesores y profesoras – incluyendo a los estudiantes de posgrado que asumen labores de docencia– centrada en la mejora de la experiencia docente, y a la implementación de estrategias que han dotado de mayor autonomía y responsabilidad al estudiantado, tanto en forma individual como colectiva. También han favorecido estos cambios algunas importantes transformaciones del sistema educativo, especialmente en la educación media (jornada completa, grado 12, bilingüismo, diversificación y orientación vocacional), y en la educación técnica y tecnológica. La articulación del sistema educativo ha exigido también la transformación de los pregrados, especialmente para posibilitar las pasarelas entre los diferentes niveles y modalidades del sistema.

En estos años, la UN se ha consolidado como universidad de posgrados, siendo líder en los de investigación. La mayoría de los estudiantes de doctorado disfrutaban algún tipo de beca o ayuda financiera. Se ha producido una reagrupación de las maestrías de investigación y de doctorados en grandes áreas o titulaciones “paraguas”; las maestrías de investigación se han integrado casi en su totalidad con los doctorados; hay una articulación más clara en cuanto a los estudiantes de doctorado y los grupos de investigación.

Al mismo tiempo se ha producido una mayor pluralidad y diversidad de maestrías profesionales e interdisciplinarias que no reciben tantas ayudas de los organismos financiadores; reciben gran parte de sus ingresos del pago de las matrículas; estas maestrías se mueven mucho más en función de las demandas del mercado y de las necesidades de corto y mediano plazo del país; su prestigio y reconocimiento provienen de su clara y explícita pertinencia, y de la vinculación con el campo laboral y profesional. Esta vinculación ha sido posible gracias a los programas para acercar a los egresados a la universidad y a las nuevas políticas de extensión.

La movilidad de estudiantes y profesores se facilita por los numerosos convenios interinstitucionales y por la internacionalización de los grupos de investigación y de sus proyectos. La UN, reconociendo sus fortalezas y ventajas comparativas, ha sabido posicionarse internacionalmente en algunas áreas estratégicas, por lo que se ha vuelto atractiva para estudiantes y profesores extranjeros interesados en esas áreas. La mayoría de los cursos se siguen dictando en español, pero ha ido aumentando la oferta de cursos que se dictan en inglés –especialmente de posgrado y en campos específicos– y algunos en lenguas indígenas colombianas.

La calidad académica de una universidad reside, en gran parte, en sus estudiantes. Captar a los mejores se volvió cada vez más difícil desde finales de la década de 2010, debido a la introducción de programas como “Ser pilo paga”. Por ello, la UN tuvo que transformar sus estrategias para atraer a los mejores y rediseñar el examen de ingreso, incorporando aspectos que antes no se tenían en cuenta, como las capacidades de innovación, creatividad, liderazgo... La exigencia académica se complementó con herramientas para mejorar la equidad en el acceso, y sobre todo para garantizar la permanencia de los estudiantes, de modo que el abandono no tuviera sus causas en problemas económicos. Por esto, los programas de bienestar se fortalecieron, sobre todo con el apoyo económico e institucional de las regiones y municipios que enviaban a sus jóvenes a estudiar a las diferentes sedes. La UN sigue siendo hoy la universidad más diversa y plural del país, también en cuanto al origen y características del estudiantado.

Investigación y extensión

Después de 20 años hemos conseguido tres logros fundamentales para la investigación y la extensión en la UN, que nos permitieron reafirmar nuestro lugar como la principal universidad nacional, pública y de investigación del país. El primero es que recuperamos el sentido académico de la extensión. El segundo es que, después de sendos intentos, conseguimos que la articulación de la investigación y la extensión en ejes estratégicos fuera una realidad y que ingresara efectivamente a la cotidianidad de nuestro quehacer. En tercer lugar, y como consecuencia de los anteriores, actualmente ocupamos un importante lugar en el ámbito internacional, dado por el reconocimiento de nuestro abordaje a problemas locales, que, como lo hemos demostrado, tienen una innegable repercusión en las temáticas mundiales más preponderantes.

En el pasado, la extensión corrió el riesgo de convertirse en una actividad tangencial y de verse reducida a un grupo de actividades con meros fines lucrativos. El primer paso fue hacer un mayor seguimiento y pedir informes a los proyectos de extensión que evidenciaran sus fines pedagógicos y de producción o difusión de conocimiento. En este seguimiento se encontró que la mayoría de proyectos podían relacionarse con otros procesos académicos y de investigación de la Universidad que se gestaban desde las facultades e institutos; desde allí fue posible establecer unos ejes transversales con fines académicos a los que debían adscribirse los proyectos de extensión y que fueran liderados o asesorados por docentes de la Universidad o por egresados.

Esta nueva perspectiva condujo a la creación del Consejo de Extensión, un órgano colegiado con la participación de los diferentes estamentos y directivas, encargado de asesorar y hacer seguimiento a la política institucional de extensión, así como sugerir directrices al CSU y presentar propuestas de proyectos de largo aliento para ser discutidos en el Senado Universitario. Aunque inicialmente hubo cierto temor porque esta nueva estructura afectara los ingresos que por esta vía tenía la Universidad Nacional, lo cierto es que cuando se hizo visible el valor agregado que estábamos ofreciendo, fueron mayores y mejor remuneradas nuestras actividades de extensión. Incluso, este proceso permitió crear espacios, hoy reconocidos por la sociedad colombiana como un aporte de esta universidad, tal es el caso de la Escuela de Maestros, la Escuela de Alcaldes, el Programa Ambiental, los programas en torno a la consolidación de los procesos de paz, entre otros. Adicionalmente, pudimos superar el dualismo entre la extensión solidaria y remunerada, y pasamos a debates mucho más interesantes sobre sus efectos y el aporte académico y social de la extensión de la Universidad Nacional al país.

El cambio en la manera de asumir la extensión revivió un proceso que había dejado cicatrices y sinsabores en la comunidad educativa, especialmente en los profesores con mayor historia en esta institución: la construcción de unos ejes estratégicos que guiaran la investigación y la extensión en la Universidad y que permitieran una política institucional de generación y difusión de conocimiento transversal, interfacultades e interdisciplinar.

Algunos docentes que habían participado en la construcción de los Programas Universitarios de Investigación (PUI), a mediados de la década de 1990, o en los Campos de Acción Institucional (CAI) de finales de esta misma década, o en las Agendas de Conocimiento de la segunda década del siglo XXI, vieron con escepticismo el resurgimiento de esta iniciativa. Sin embargo, la nueva propuesta traía un giro importante: no se propuso volver a construir unos ejes, sino que se retomaron aquellos que fueron comunes a todas las propuestas anteriores, se discutió y tomó una decisión frente a los que eran distintos, y se dirigió el esfuerzo a la implementación de dichos ejes como parte de la política institucional de investigación y extensión. Se generaron incentivos para los proyectos o programas que promovían la articulación de grupos, instituciones y facultades según los ejes propuestos y se designó a las personas que coordinaban cada uno. Actualmente, este grupo de personas que coordinan los ejes estratégicos de investigación también participan en el Consejo de Extensión.

De manera paralela a estos procesos, la Universidad Nacional ha adquirido prestigio internacional a partir de sus características específicas y de un proceso que vivió de manera interrelacionada con las mejores universidades públicas latinoamericanas. Con algunos colegas decimos de manera coloquial que fabricamos y consolidamos un nuevo tallaje internacional, a partir de diseños y materiales locales y extranjeros. Lo fundamental fue pensar desde un punto de vista diferente al de la dicotomía entre problemas locales y globales. Lo que hicimos fue demostrar a otros países cómo nuestros problemas locales de desarrollo rural y seguridad alimentaria, calidad de vida, educación, política, desarrollo tecnológico, entre otros, afectan ámbitos internacionales y se relacionan con problemas globales. Esta fue una apuesta común de los ejes estratégicos. Hoy, quienes coordinan los ejes presentan al Consejo de Extensión los principales hallazgos en investigación, para que estos sean analizados y vinculados con proyectos y programas específicos que buscan enfrentar los principales problemas que subsisten en nuestra región, de esa manera intentamos evitar que lo presentado en las publicaciones nacionales e internacionales se quede solo en palabras, sino que efectivamente influya en las propuestas de extensión que le hacemos al país.

Seguramente, en los momentos de crisis que vivimos hace 20 años, pocos hubiéramos creído que todos estos logros iban a ser posibles. La invitación entonces es aprovechar este tiempo de cosecha y seguir arando nuestro futuro.

Academia, investigación, flexibilidad, apertura y globalización son las cinco propuestas del exrector Moisés Wasserman, pensando el futuro de la Universidad Nacional.

Claves para el debate público: ¿Cuáles deben ser las cinco prioridades para la Universidad Nacional a 2030?

Moisés Wasserman: Primero, la academia. El futuro de la Universidad depende fundamentalmente de lo académico. La UN forma jóvenes, pero sobre todo, personas integrales que se puedan desarrollar. Vivimos en un momento en el que la política está a flor de piel, pero la definición del proyecto académico es fundamental.

Cada institución, de acuerdo con su visión del mundo, con su naturaleza, con la población a la cual le sirve, tendrá aspectos distintos para definir el proyecto académico. Sin embargo, hay algunos indicadores que son universalmente aceptados para un proyecto académico de calidad.

Las universidades líderes en los países del mundo forman integralmente a las personas, no son universidades profesionalizantes. Es muy importante ser un buen ingeniero, pero es más importante ser buena persona. Todo el tiempo se están proponiendo distintas propuestas pedagógicas que desconfiguran la vieja aula y más bien se propone un nuevo sitio de encuentro. Necesariamente hay un aspecto académico que debe ser estudiado, y seguramente cambiado. Las clases ya no son un anfiteatro, donde hay un profesor hablando, lejano, con un micrófono y los estudiantes están atrás. Hoy, se desarrollan aptitudes para aprender a conocer.

La obsolescencia de los conocimientos cada vez es más rápida, por tanto, la persona debe ser capaz de reformarse permanentemente. Una persona nunca va a usar todo lo que aprendió en la Universidad, en su vida profesional. Cuando sale, la vida es otra cosa. En ese sentido, la pedagogía es muy importante. La Universidad debe reflexionar sobre esto y ver los modelos y tendencias que hay en el mundo. Eso no quiere decir “copiar”, pero sí ver las tendencias más importantes.

Segundo, la investigación. Hay un consenso general en las universidades más importantes del mundo y del país: la investigación se configura como una columna vertebral del proceso formativo. Muchos dicen que no todos tienen que ser doctores investigadores, y es cierto. Pero, la actitud investigativa, la capacidad de analizar críticamente la información que se está recibiendo es, en pocas palabras, la formación científica. Esto tiene implicaciones para la Universidad. Se espera que los profesores sean investigadores, capaces de generar conocimiento y capaces de transmitir la mecánica con la cual se está produciendo ese conocimiento y esa es la condición sine qua non para ser docente.

Tercero, flexibilidad. Habrá transformaciones insospechadas. Ponerse de profeta a estas alturas es difícil. Cuando me gradué de la Universidad Nacional, todavía usábamos la regla de cálculo y no había fotocopadoras. Yo escribí mi tesis doctoral a máquina. Ni hablar de la de pregrado. Los cambios hoy son rápidos y se requiere capacidad de adaptarse a ver lo que viene y está surgiendo. Ese sistema de priorizar se hace con lo que existe... No se puede priorizar lo que todavía no existe. Por eso uno de los pilares del proyecto universitario debe ser la flexibilidad y capacidad de adaptarse a los cambios.

Cuarto, la apertura a la sociedad. La universidad tiene que estar en comunicación permanente con la sociedad. En eso he sido crítico dentro y fuera de la universidad. Hay universidades que se aíslan, que se construyen a sí mismas. Yo usaba la figura del Buda, mirándose el ombligo. Uno siente eso, incluso dolorosamente más, de las universidades públicas. Eso se combina con una equivocación conceptual grave y es que la gente que está dentro de la universidad se siente dueña. La dueña de la universidad es la sociedad colombiana. Entonces, termina la universidad conformándose, para complacer a gente que trabaja o estudia en ella. Ese debe ser otro de los pilares, tener un sistema para responder a las preguntas de la sociedad.

Quinto, la globalización. La Universidad debe llevarse más allá, hacia la internacionalización. El mundo está globalizado. No solo es una globalización científica... la ciencia ya es la misma en todas partes. Ahora hay una globalización laboral. Ahora, cuando se piensa en un ingeniero, están compitiendo con los mexicanos y los argentinos. La medicina es global, pero además la economía. Entonces, la internacionalización es otro pilar para el desarrollo de la universidad.

CDP: ¿Cómo lee las propuestas de formas de gobernanza, de elección democrática, de un Senado en la Universidad?

MW: Lo más importante es el proyecto académico. La Nacional es academia, es una institución sui géneris. Algunos usan la palabra “elitista” en forma despectiva, pero es cierto que es una institución de élite. Los estudiantes que entran, han presentado un examen muy difícil. Lo mismo ocurre con los profesores. Todo se hace por méritos, entonces súbitamente, ¿por qué razón el Gobierno no tiene que estar elegido entre personas que demuestren que están sumamente bien preparadas para eso? No existe ninguna razón. La experiencia de los modelos pseudodemocráticos han deteriorado seriamente las instituciones. Los directivos deben contar con el apoyo de la comunidad de la universidad, pero sobre todo considerando el perfil. Hay muchas universidades del mundo donde el rector es necesariamente externo a la universidad. No está bien visto que los directivos sean de la misma universidad.

Muchos dicen que para que haya más representantes de la Universidad; yo digo al contrario, para que haya más representantes de la sociedad. El proceso para nombrar el rector que hace la UNAM es por postulaciones y el consejo escucha cuáles son los postulados y escoge tres. En muy pocos lugares hay elección popular. Esa es una falsa democracia, porque si el universo de votantes es el que está dentro de la universidad, es reconocerles la propiedad. Eso es democracia de “country club”, solo los que tienen acción votan. ¿Por qué los que no entraron a la Universidad no puede tener voz? Esta es una institución de mérito y esto se debe mantener. Es una universidad que no solo pertenece a sus estudiantes y sus profesores, sino a toda la sociedad.



Moisés Wasserman, rector de la UN en dos periodos: 2006-2009 y 2009-2012.

CDP: ¿Cuál es su concepto sobre la virtualidad?

M.W.: La universidad tiene que estar abierta y flexible a todo lo que venga. Hay que tener cuidado con las modas, pues suelen ser propuestas de alguien que luego pueden ser cambiadas. Los modistos pueden proponer faldas largas y, al poco tiempo, minifaldas. Eso se alterna. No es de ese cambio del que estamos hablando. Al que me refiero responde a reflexiones, a desarrollos importantes. No hay duda de que la virtualidad ha generado una situación distinta. Les decía a los profesores que el más juicioso preparaba la clase el día anterior. O sea que por más juicioso que sea, llega con los datos del día anterior.

El estudiante tiene la información del momento, por lo cual no tiene sentido que la enseñanza se base en la información que él tenía de antes. Eso ya es un factor que muestra un cambio radical. Cuando me gradué, el problema era cómo encontrar la información. A eso era que uno iba a las bibliotecas. A buscar la información. Hoy, la información aplasta, abrumba, cae por todos lados; el problema es discriminar qué sirve y qué no. Qué es bueno y relevante. Además, cómo puede combinar esa información para producir algo nuevo y entender lo que está sucediendo.



Relato desde Medellín.

Propuesta de visión deseable y factible de la Universidad Nacional de Colombia

Juan Camilo Restrepo Gutiérrez, Román Castañeda Sepúlveda,
Iván Alonso Montoya Restrepo, Óscar Almario García,
Carlos Mario Sierra Restrepo y John Willian Branch Bedoya.

La sede Medellín de la Universidad Nacional de Colombia comparte su relato, proyectando su visión de futuro con toda la comunidad académica y la opinión pública.

Somos una comunidad académica con una gran historia, patrimonio invaluable de la nación, cuya realidad institucional es ser orgánicamente única y al mismo tiempo heterogénea en su composición, que se representa en un sistema compuesto por tres niveles articulados y complementarios: el nacional, que expresa la unidad orgánica y el direccionamiento estratégico común para toda la institución; el de sedes, que significa la presencia diversa de la universidad en el país y sus regiones, y el nivel de facultades, institutos, centros y demás unidades académicas y de gestión, que contiene la estructura básica de la universidad.

Una universidad integral, con una imagen sólida y homogénea de excelencia en todas las regiones donde hacemos presencia, porque formamos con alta calidad en profesiones y disciplinas diversas, generamos nuevo conocimiento con la investigación y trasladamos los hallazgos al entorno social y sus instituciones. Somos una Universidad que construye sobre lo construido, que corrige sobre sus desaciertos y que es generadora de nuevos desarrollos, sobre la base de una cultura de planeación a largo plazo que tiene como instrumento referente el Plan Estratégico Institucional.

Una institución que proyecta también una imagen de universidad distribuida y diversa, determinada por las diferentes vocaciones y capacidades académicas de nuestras sedes, donde de manera clara cada una de ellas se ha constituido y consolidado como una sede con una “impronta o modelo propio”, que le proporciona una indudable identidad regional, nacional e internacional.

En este contexto de actuación y gobierno institucional, y reconociendo que la complejidad y la diversidad son características propias de las instituciones de educación superior, hemos logrado el balance adecuado entre el respeto a la unidad e identidad institucional, y el necesario y suficiente nivel de autonomía requerido por nuestras sedes para la toma de decisiones y para la administración de sus recursos humanos y financieros. Esto, con el fin de afianzar, focalizando en las áreas específicas de conocimiento cimentadas como fortalezas o capacidades internas durante un largo tiempo, su “propio modelo” y de cara a los diferentes entornos donde ella, como sede, se encuentra inscrita.

Bajo este razonable balance, nos hemos fortalecido como un “sistema multisedes”, por el respeto a la institucionalidad mediante la observancia de las políticas, la gran normativa y el direccionamiento estratégico institucional, y por el afianzamiento de la cultura de la participación, la cooperación y el desarrollo integral. Esto se ha logrado mediante permanentes sinergias, alianzas, trabajos en red y de relaciones transversales de saberes entre sus sedes, sus facultades, sus centros e institutos, como mecanismos referentes de una política de eficiencia colectiva y de complementariedad en el flujo de conocimiento, en aras de un impacto social de mayor trascendencia a través de la solución de problemas cada vez más complejos, que han requerido del desarrollo de programas y proyectos académicos de carácter multi- e interdisciplinario, vinculando cuidadosamente lo local con lo global como condición de un aporte social con pertinencia.

Además, como sistema multisedes, hemos consolidado también una estrecha relación entre las sedes, en cuanto a una gran movilidad de estudiantes y profesores y una fluidez en las acciones

que ha permitido potenciar capacidades y multiplicar ventajas, a través de diferentes desarrollos asociativos en favor de una mayor eficiencia de la gestión en el interior de la Universidad, lo que ha hecho posible una más oportuna y eficaz capacidad de respuesta a lo que la sociedad espera de ella.

En cuanto a la gestión y a la configuración de la Universidad que la sociedad y el país requiere y reclama, hemos hecho en los últimos años un uso pleno y responsable del principio de autonomía, gracias al ajuste y la expedición de una serie de normas e instrumentos encaminados a modernizar nuestra normativa interna, para una mejor organización, gobierno y administración académico-administrativa. Hemos puesto en marcha, mediante modificaciones al Estatuto General de la Universidad, un modelo de organización con un gobierno y gestión menos centralizado, concentrado y reglamentarista en el nivel nacional, que ha permitido una administración y dirección más adecuada de las sedes, con más autonomía local, más participación y gestión colegiada. Así, se ha eliminado en buena medida todo elemento de administración directa o coadministración de los asuntos de sede por parte del nivel nacional; lo que ha requerido un importante grado de desconcentración y delegación en diferentes frentes institucionales, a fin de alcanzar una mayor eficiencia interna y pertinencia social en el nivel de sede, que es donde se tienen con particularidades profundas y vivenciales las relaciones con la sociedad.

De igual manera, sobre la responsabilidad que se deriva de la autonomía como declaración de credibilidad de la sociedad, hemos consolidado una política amplia y transparente de rendición de cuentas, no solo a los órganos de control del Estado, sino a toda la comunidad universitaria y a la sociedad en general.

Por la alta calidad y pertinencia de nuestros programas de pregrado y posgrado, acreditados tanto nacional como internacionalmente, y por el continuo proceso de autoevaluación como base del mejoramiento institucional, somos la mejor universidad del país, con un claro rol de liderazgo en el sistema universitario nacional y particularmente en el estatal (SUE), en el que hemos trabajado decididamente por la complementariedad y la cooperación entre las universidades públicas, para abordar diversos desarrollos de beneficio común, pero fundamentalmente por la necesidad de afrontar desde las regiones problemas nacionales de más complejidad que requieren un enfoque múltiple y, por ende, de un trabajo transdisciplinar entre ellas.

Somos una universidad que cada vez más afianza la investigación, como función misional base del crecimiento y el fortalecimiento académico, como componente central de una educación superior moderna y de alta calidad, y de una presencia mucho más activa de lazos con la sociedad en la búsqueda de soluciones a sus problemas. El proceso de consolidación ha avanzado en los últimos años con la creación de nuevas maestrías y doctorados, de nuevos grupos de investigación, con crecimientos significativos en la productividad científica, con una política de financiación estable y suficiente, con el afianzamiento de nuestra posición de primacía en los grupos reconocidos por Colciencias, y con la creación de nuevos centros e institutos de gran proyección regional, nacional e internacional, que en interfase frecuente con los sectores público y privado, bajo distintas formas de asociación, han logrado importantes avances en la generación de nuevo conocimiento en áreas estratégicas que la universidad ha acumulado con gran potencial desde buen tiempo atrás, y en el uso del mismo para la solución de problemas fundamentales de la sociedad colombiana. En consecuencia, la Universidad ha logrado consolidar en su estructura, además de sus facultades encargadas de formar profesionales, la figura de los institutos y centros como unidades académicas con capacidades para generar conocimiento nuevo o de frontera y formar nuevos investigadores.

Somos una institución de formación avanzada de calidad internacional, por la dinámica de la investigación, por el trabajo interdisciplinario y multidisciplinario, por el desarrollo académico, científico y tecnológico de punta, por la acreditación internacional de nuestros programas de doctorado y por la acreditación de alta calidad institucional, tanto nacional como internacional, por la comunicación y la movilidad estudiantil y docente de doble vía con importantes



Biblioteca Efe Gómez,
ubicada en el Campus
El Volador,
sede Medellín.

instituciones de educación superior y comunidades científicas del mundo, y por una planta de personal docente altamente calificada, elementos que hoy nos posicionan entre las cinco mejores instituciones de educación superior de América Latina.

Adicionalmente, siendo la nación dueña de una gran biodiversidad y de enormes recursos naturales, la universidad ha hecho del desarrollo sostenible un imperativo y, como tal, hoy se vislumbra como un referente en tecnologías relacionadas con recursos naturales en diversidad en el contexto americano.

Somos una universidad moderna que cuenta con una organización académico administrativo con funciones, competencias y mecanismos de relación entre sus diferentes niveles claramente establecidos, con una sistematización plena de todos sus procesos, con un sistema integrado de indicadores y estadísticas, con sistemas de información integrados, con infraestructuras e instalaciones multifuncionales, flexibles y sostenibles, muy a tono con las tecnologías de la información y las comunicaciones y con el equipamiento adecuado al servicio de una formación, investigación y extensión de calidad. En general, contamos con un modelo administrativo-financiero moderno y flexible, con una planeación presupuestal que se extiende a todo el periodo rectoral, con actualización anual, y con un cronograma presupuestal novedoso que facilita la gestión académica de cada año, y una gestión interna más eficiente, dinámica y articulada, y por ende, un diálogo más ágil, oportuno e institucional con los entornos regionales, nacionales e internacionales.

Siempre hemos tenido como imperativo ético con la sociedad colombiana, poder ofrecer una mayor cobertura con una alta calidad educativa, y por eso hemos desempeñado un papel importante en las últimas dos décadas, en lo relativo a las discusiones acerca del financiamiento de la educación superior pública, los proyectos de ley y las políticas de educación superior en el país y en el mundo. Esto nos ha permitido contar hoy con autonomía financiera, producto de un apoyo estable y adecuado por parte del Estado, que sumado a los recursos propios que generamos, ha facilitado el crecimiento y el desarrollo institucional, y lo más importante, nos ha permitido que un mayor número de jóvenes puedan acceder a la mejor educación superior pública del país. Mediante esta autonomía financiera hemos avanzado en el afianzamiento y en la materialización de la universidad que la sociedad y el país requieren y reclama en sus

dimensiones académica, docente y administrativa, no como un privilegio excesivo, sino como un instrumento útil y siempre moderno para la existencia institucional.

Somos una universidad que por nuestro carácter de nacional, es decir, por nuestras diversas modalidades de presencia real y efectiva en diferentes regiones del país, y por nuestro carácter de pública, tenemos al país y sus regiones como foco claro de nuestro pensamiento, estudio y análisis. Participamos decididamente y de manera proactiva en la construcción de nación y país, desde una vinculación autónoma y profunda con las realidades regionales y en estrecha comunicación con sectores productivos, sociales y gubernamentales. Llevamos a cabo macroproyectos de investigación y extensión cada vez de mayor relevancia, calidad y profundidad, que requieren ser desarrollados en asociaciones múltiples y de las más diversas conformaciones, que generen un conocimiento de impacto en la formación de los estudiantes, unos resultados pertinentes para el sector privado, y expansión económica, bienestar y desarrollo social para el país. En consecuencia, la Universidad ha trabajado por alinear, potenciar y generar coherencia en las políticas de los sectores señalados y por eso nuestra presencia en el país es cada vez más relevante, destacándose también la extensión solidaria como una de las formas importantes para atender las necesidades de la sociedad.

Somos una institución vinculada e integrada a la ciudadanía y sus regiones, que forma parte de la estructura de lo público, que mediante nuestra red de museos, colecciones y bibliotecas, auditorios, campus y espacios verdes, hacemos partícipes a los distintos sectores sociales de la nación, nuestros aportes a la ciencia, el arte, la cultura y el medio ambiente.

Contamos con un sistema de bienestar comprometido con el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria, en la búsqueda permanente por fortalecer las capacidades de sus miembros y el mejoramiento de su calidad de vida.

Como resultado de lo que hoy somos como institución, fundamentalmente en los aspectos anteriormente señalados, la universidad se ha fortalecido en su carácter de pública, nacional, autónoma y moderna, y por ello contamos con una importante validación, reconocimiento y respaldo por parte de la sociedad colombiana, como respuesta a nuestro compromiso activo y pertinente en la contribución a la construcción de democracia, ciudadanía, país y nación, y por el impacto sobre la equidad y la movilidad social como consecuencia de una educación de alta calidad.

Claves para el debate público: ¿Qué opinión le merece el documento de la sede Medellín?

Víctor Manuel Moncayo: Mi primera aproximación al documento de la referencia es que no se trata de una propuesta con la vocación de proyectar una aspiración de la UN en los próximos 20 años, sino más bien una descripción, valorada como altamente positiva, sin ninguna posición crítica y prospectiva. Se trata, en efecto, de apreciar lo que ha construido la universidad de manera acumulativa a lo largo de su historia, que le ha permitido hoy articular sabiamente el nivel nacional de organización superior, con las sedes regionales o territoriales, y con el abigarrado conjunto de instancias académicas e investigativas, como facultades, departamentos, escuelas, centros e institutos. Una universidad, calificada como la mejor de nuestra sociedad y entre las más destacadas del conjunto latinoamericano, que hoy funciona como una Universidad multisedes, que reconoce la especificidad de cada una de las sedes, que ha avanzado en el reconocimiento real de sus capacidades propias de gestión, que satisface, con ciertas limitaciones, las necesidades de cobertura, y que promueve y realiza actividades investigativas y de proyección social, con un personal académico altamente calificado. Sería, de alguna manera, la imagen de una arcadía, obviamente feliz, que es preciso simplemente conservar y reproducir, sin que no existan retos o desafíos que deba afrontar.

Es notoria la ausencia de problemas centrales que hoy afronta la universidad pública colombiana y, en particular, la Nacional de Colombia. Nada se advierte sobre la urgente y álgida cuestión de la financiación de la Universidad, más allá de las prácticas mendicantes que se han venido y se siguen adelantando, siempre con alto sacrificio de su competencia autónoma para orientar y ejecutar autónomamente sus programas de formación e investigación.

Más allá de afirmar el propósito genérico de promover y alcanzar la calidad académica, nada apunta a discutir la significación de esa calidad, en los términos y condiciones bajo los cuales se viene operando en los últimos años, ni mucho menos a plantear alternativas.

También están ausentes las discusiones sobre: la política estatal de financiamiento de la oferta o de la demanda; la significación de los programas de formación en el contexto general de la orientación global de formación en competencias; y el conjunto de instrumentos que, sin debate de fondo, se han venido implementando como la acreditación, las pruebas de Estado, las Pruebas Saber, los sistemas de *ranking*, etc.

Finalmente, nada se plantea sobre la realidad de la actual organización interna de la Universidad, en particular en sus órganos de gobierno, pues existen discusiones que vienen estudiándose desde la época del movimiento de la “Mane”, que al menos sería conveniente entrar a considerar para sugerir fórmulas, todo orientado hacia una posible reformulación de las reglas ya obsoletas de la Ley 30 de 1992.

CDP: ¿Cuáles son los retos de la UN 2030?

VMM: La Universidad y el sistema educativo en general, no es un mundo neutral y separado del orden capitalista, pues siempre ha formado parte de él, en cumplimiento de funciones necesarias para su reproducción en campos como la calificación de la fuerza laboral, la formación de las élites, la transmisión y el reforzamiento de valores políticos y culturales inherentes a la dominación en muchos órdenes, y la recepción, comunicación y producción de la ciencia, la técnica y las artes. Igualmente, ha servido, como ha ocurrido en el caso latinoamericano y colombiano, a la conformación y consolidación de la nación, como dimensión política y construcción social consubstancial a la existencia del sistema de dominación capitalista.

En tiempos recientes, las políticas han desdibujado la distinción entre lo público y lo privado, para hacer más clara la mercantilización y, en particular, para permitir que el sistema capitalista pueda apropiarse, sin nada a cambio, de los bienes comunes que están representados en las

experiencias y resultados científico-técnicos, y en los medios materiales de que disponen para el efecto las instituciones de educación superior, así como en las capacidades y competencias de profesores y estudiantes que integran las comunidades académicas.

Las Universidades son espacios complejos, históricamente contruidos, que en realidad no pertenecen al Estado ni a los agentes privados, aunque la formalidad jurídica diga otra cosa; son un resultado colectivo y acumulado de toda la sociedad, verdaderos bienes comunes, que solo artificialmente se pueden concebir como de propiedad pública o privada.

Por ello estos espacios no son solo académicos, sino escenarios para la expresión crítica, y como tales, son de igual manera producto de la construcción común a lo largo del tiempo, que es preciso defender para que no sean desconocidos ni alterados por la visión empresarial que quiere imponerse. Pero no solo la Universidad como espacio para la crítica es un bien común, sino que también por aquí circula un bien esencial del común: el conocimiento.

El capitalismo contemporáneo ha llevado a desdibujar casi por completo la noción de lo público por oposición a lo privado, haciendo añicos esa distinción, y evidenciando que lo público nada tiene que ver con el interés general. En ese proceso se observa, por tanto, no solo un traslado amplio y progresivo de sectores abandonados por el Estado al ámbito de la empresa privada, sino una redefinición de las instituciones públicas para acercarlas al carácter y a la lógica empresariales, a tal punto que, en la práctica, en nada se distinguen de aquellas, salvo por la formalidad jurídica de su origen y naturaleza.

Ese es el verdadero sentido de la privatización: no se trata solo de que agentes privados asuman la producción de determinados bienes y servicios, sino también que las entidades públicas continúen atendiendo algunas de esas producciones, pero bajo reglas de operación análogas a las privadas.

En el caso de la educación, esa dinámica tiene una particularidad, pues la privatización así entendida exige la conversión de un bien muy específico, como es el conocimiento, que se transmite y se produce bajo diferentes formas y en niveles distintos, en una verdadera mercancía ficticia.

En efecto, los resultados de la función humana del pensar y el saber no son producidos como bienes mercantiles, ni son el producto de algunas mentes dotadas o iluminadas, sino productos sociales de la humanidad acumulados en su trasegar histórico, verdaderos bienes comunes, que a nadie pertenecen ni pueden pertenecer, en términos de propiedad, pero que el capitalismo los trata y nos los presenta como cualquier otro bien para atribuirles características mercantiles, para erigirlos en valores de cambio, para hacer posible que sean monopolizados en orden a su utilización o disposición, de la misma manera como procede con otros bienes comunes, como los recursos de la naturaleza y las mismas propiedades de la vida en sus distintas manifestaciones.

Ese rasgo es importante, por cuanto el conocimiento, como resultado de las transformaciones contemporáneas del capitalismo, no es que se haya convertido en un factor de la producción o en parte del factor capital como “capital humano”, que siempre lo ha sido, sino que ahora más allá del incorporado en las máquinas, recobra importancia el que está presente en los sujetos concretos, convertidos en unidades productivas aunque no estén vinculados salarialmente, que en forma progresiva son portadores, como conjunto cooperativo y comunicativo, de una productividad derivada del conocimiento pasado y presente, que está en sus cerebros y no en medios materiales exteriores e independientes.

De otra parte, el Estado-nación ya no está en capacidad de ejercer el control de la relación del capital, pues las luchas obreras internas a que dio lugar y las luchas antiimperialistas y anticoloniales, agotaron esa forma histórica como modalidad garante del desarrollo capitalista. Ha llegado a su fin la fase imperialista del desarrollo capitalista, entendida como proceso expansivo del poder del Estado-nación y, de igual manera, ha concluido el mundo del “socialismo real” cuya soberanía hizo crisis por la reivindicación de libertad.

La subsunción real del trabajo al capital, iniciada por el maquinismo, ahora ha comprometido a todo el conjunto de la vida social, de tal manera que la explotación ya no remite a la teoría del valor-trabajo y a la relación salarial clásica, pues ha quedado atrás la prevalencia del trabajo material sustituido por la dominación hegemónica del trabajo inmaterial. Estamos en la “época de la producción biopolítica”.

Tenemos que dar una respuesta nueva y satisfactoria a la caducidad de las categorías con las cuales se comprendía la explotación capitalista en otro momento. El clásico concepto marxista de plusvalía ya no da cuenta de la realidad, ni apoya la acción política.

CDP: ¿Cómo podemos repensar la Universidad?

VMM: Desde sus orígenes, la Universidad estaba asociada a la construcción y existencia de la nación colombiana. Así entendíamos el proceso recorrido por ella desde su génesis como Universidad Central en 1826, pasando por su refundación en 1867, hasta su reorganización fundamental en 1935 bajo el gobierno de López Pumarejo. Y lo mismo podríamos decir de muchas universidades públicas colombianas.

Reconocíamos de esa manera una particularidad, común por lo demás a numerosas universidades estatales en América Latina, cómo era su vínculo con el proceso de construcción nacional, inseparable del ingreso como comunidad política al sistema de organización capitalista.

Sin embargo, éramos conscientes de que esa reivindicación se enfrentaba a una realidad cada vez más hostil a ese carácter. Si bien habíamos vivido las etapas de “sueños y realidades” de mediados de los años 1960, y compartido la efervescencia de comienzos de esa década, también habíamos visto los fuertes embates contra ella en los años ochenta y, luego, el asedio permanente de las tendencias neoliberales desde los inicios de la década del noventa.

Andando el camino, las amenazas externas y, desafortunadamente también internas, no daban tregua... y fue así como empezó a ser vista, al igual que sus hermanas de naturaleza pública, como un estorbo, como una dimensión indeseable de la acción estatal que, más temprano que tarde, debería desaparecer o perder su preeminencia, para introducir por completo las reglas mercantiles.

Por tanto, la universidad se ha visto forzada a concentrar sus esfuerzos en la defensa permanente de las condiciones esenciales básicas de su existencia. Las políticas gubernamentales edificaron un escenario de inestabilidad que dificultó y entorpeció el cumplimiento cabal de la misión institucional. Las energías de la Universidad han tenido que aplicarse a una continua e interminable confrontación sobre las condiciones económicas e institucionales para su organización y desarrollo.

Esa permanente confrontación de la Universidad con el Estado y sus políticas, convirtió la gestión académica en una pieza incómoda, en el contexto general de las políticas de educación superior que querían implantarse, que por fin el gobierno autoritario superó acudiendo al desconocimiento frontal y desembozado de los procesos participativos internos.

Se hizo así explícito que el propósito era eliminar el obstáculo que se oponía a la introducción de los criterios neoliberales en la universidad colombiana, a partir de una transformación radical de lo que históricamente venía siendo la Universidad.

Es muy común en el medio universitario sumergirse en las prácticas académicas, cediendo el lugar al pensamiento ingenuo de que la Universidad es externa a la sociedad y que solo establece, con esta, relaciones de comunicación. Se desconoce así que la Universidad no solo es parte del conjunto social, sino que cumple respecto de él una misión determinada.

A ese propósito, siempre se proclama que la Universidad es el mundo privilegiado de la academia, de las ciencias y tecnologías, del saber, de la cultura y de las artes y que, como tal,

Víctor Manuel
Moncayo, rector de la
UN entre 1997 y 2003.



debe ser la esfera por antonomasia de la libertad de pensamiento y de expresión, y el reino máximo de la tolerancia y del reconocimiento del pluralismo. Pero, no se dice también que por la Universidad cruzan los problemas y contradicciones sociales, y que es posible en ella y desde ella intervenir aportando visiones críticas, a partir de lo que representa su esencia.

En esa perspectiva, hay que decir, una y otra vez, que la Universidad está comprometida por los cambios que se vienen escenificando en esta época histórica del capitalismo que estamos viviendo. No se trata, como en otros momentos, de transformaciones de coyuntura; por el contrario, consiste en una renovación profunda de la organización social productiva, que ha hecho obsoletos los mismos paradigmas explicativos o críticos que quizás fueron válidos en otros momentos.

Uno de los puntos centrales de esa reestructuración toca con la redefinición del trabajo, cuyos nuevos perfiles han permitido hablar de la difusión del mismo en la sociedad, pues ya no depende de un agregado de horas, ni responde a una actividad mecánica, ni está focalizado en un lugar autónomo y cerrado, en sitios fabriles y en oficinas, sino que se despliega en cualquier espacio, en todos los intersticios de las relaciones sociales. Y al mismo tiempo, que la producción ya no está determinada por el trabajo material. El Estado ha cambiado de misión, nuestras mismas individualidades se interrogan de manera múltiple más allá de las categorías simples de hombre y ciudadano, y las nuevas formas del trabajo han desplegado al tiempo nuevos espacios de esclavitud y de libertad.

Desde otro ángulo, el orden global del imperio ha hecho desaparecer la anterior misión de los Estados nacionales, que subsisten solo como estructuras jurídico-formales, pero que ya nada tienen que ver con la reivindicación de tradiciones, historias, culturas o etnias nacionales, y que han quedado desposeídas de la soberanía que antes proclamaban sobre el territorio, sus riquezas, sus pueblos, su moneda, su orden jurídico... Y los ha subordinado a las estrategias del capitalismo global, definidas en novedosos espacios del poder imperial, de los cuales son ejemplo las organizaciones mundiales de comercio, que buscan integrar la educación como bien mercantil.

Esos rasgos o características del mundo contemporáneo tienen repercusiones significativas en la educación superior. Ya no se reconoce, por ejemplo, que el Estado tenga una especial responsabilidad frente a las universidades que él mismo había organizado y protegido, y que incluso reclamaba para fortalecer la idea nacional, como es el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sino que ellas deben comportarse como cualquier otra institución de idéntico género, en el mismo mercado en el cual actúan, y su reconocimiento y acreditación deben ser resultados de cómo pueden competir en él con éxito.

De igual manera, como se ha transformado el trabajo y las exigencias de calificación profesional, y ya no existen las perspectivas y necesidades de vinculación laboral de otrora, deben concluir las ahora llamadas rigideces de los saberes, disciplinas y profesiones, para abrir paso a las competencias múltiples, flexibles y asociativas demandadas hoy, que, además, no se suministran de manera exclusiva por las universidades, sino también en otras instancias privadas. Y claro está, como se trata de un comportamiento de típica connotación mercantil, de manera progresiva el Estado tiene que abandonar a su propia suerte el financiamiento de las instituciones estatales, en forma semejante a como lo vienen haciendo en otros sectores de la educación, en la salud o en la seguridad social.

No quisiéramos entrar en el debate teórico-político de hoy, pero el imaginario del pueblo nacional se enfrenta ahora, por las transformaciones del mismo orden social y político que lo construyó, en una encrucijada. El mundo global ha vencido la autoridad y la jurisdicción de los Estados nacionales, y está en trance de otorgar otra significación a los pueblos nacionales que en otro momento requería. Esa nación construida por el capitalismo ya no nos necesita, pero sí la población que fue arropada por esa forma social durante un largo trecho de la historia, y que está inmersa en otros procesos de los cuales somos actores ineludibles, al menos como instancia privilegiada de resistencia y ojalá de organización alternativa.

Debido a ello, aun cuando tengamos que hacer explícito el sentido dominante de la categoría nación, tenemos la responsabilidad de responder al grupo humano subyacente. En ese sentido, cobra aún más valor la historia en su exacta significación, como hemos insistido siempre.

CDP: ¿Cuáles son los desafíos más significativos a futuro?

VMM: Primero, la financiación y la autonomía. Hay un reto básico que es lograr una financiación adecuada y suficiente. Para ello hay que estudiar la consagración constitucional o legal de un mínimo de recursos en función de una determinada participación en el PIB o en el presupuesto general de la nación, que esté garantizada con rentas de destinación específica que eviten la situación actual de permanente regateo año tras año. La universidad pública debe tener recursos ciertos, fijos, permanentes y suficientes.

Pero ello tiene que ir acompañado de la atribución a la Universidad de una autonomía real en el manejo de sus recursos y, sobre todo, para orientar su ejecución hacia políticas que ella misma defina en función de las necesidades sociales y no del mercado. La única orientación que debe tener la Universidad en su organización y funcionamiento, es que no puede estar al servicio de los intereses privados, ni directa ni indirectamente, ni tampoco al de las políticas de los gobiernos. Esto supone, como es obvio, recuperar condiciones democráticas internas, para eliminar todos los mecanismos disciplinarios y represivos que se han venido construyendo en los últimos años, a partir de gobiernos universitarios internos absolutamente dirigidos y controlados por el Ministerio de Educación.

Finalmente, la universidad pública debe liderar no solo un proceso real de ampliación de cobertura, que elimine los obstáculos al ingreso y a la permanencia de los estudiantes, sino una verdadera conexión de la formación y del quehacer investigativos con el conocimiento volcado hacia la satisfacción de las exigencias de la sociedad y no del mercado.

CDP: ¿Cómo es posible lograr la resignificación de la formación académica?

VMM: Todo el andamiaje que se ha venido construyendo, y que cada vez se perfecciona más, apunta a variar de manera significativa el contenido de la formación académica que en otro momento se venía ofreciendo.

Se trata de controvertir esa nueva formación que se orienta no hacia formaciones calificadas específicas, sino hacia una capacidad general educativa, de cultura general que permita transitar con flexibilidad y recíprocamente del trabajo a la educación, que haga posible la reprogramación de la formación a lo largo de la vida en función de los cambios socioproductivos que vayan ocurriendo. Es el nuevo paradigma educativo, cuyas mejores ilustraciones se encuentran en el proyecto Tuning y en el informe Bricall, que desdeñan la adquisición de conocimientos en favor de la adquisición de competencias, habilidades y destrezas para gestionarlos. Es el esquema que, tratándose de las universidades, las llama a modificar su oferta para dar cabida, tanto a la formación teórica y su aplicación práctica en las distintas profesiones y disciplinas, como de manera principal a las competencias genéricas o transversales.

CDP: ¿Qué se puede decir sobre la calidad académica?

VMM: Es un lugar común hablar de calidad, y preconizar una formación para dotar a los estudiantes de herramientas o de habilidades o destrezas para el manejo de la información en distintos campos, aislándolos del verdadero conocimiento, que es la tarea misional esencial de la Universidad. Se quiere calificar para las necesidades inmediatas del mercado laboral, que solo reclama operadores sin verdadero respaldo en áreas del conocimiento, con posibilidades de empleabilidad, pero que no intervengan de manera decisiva en las transformaciones e innovaciones que la sociedad demanda y, mucho menos, que tengan capacidad crítica para cuestionar la realidad excluyente e injusta. Los *rankings* que se construyen obedecen a ese criterio equívoco y deformado de lo que es y debe ser la misión de formación académica. Por eso, lo que cuentan son las estadísticas frías (número de alumnos, de profesores, de doctores, de posgrados), pero muy poco el contenido real de la formación. En este sentido, si bien hay que reclamar recursos permanentes y crecientes para las universidades públicas, lo que más importa es cuál va a ser la realidad de la orientación académica que se va a impulsar con esos recursos. No queremos formación para la precariedad, para la informalidad, para responder mecánicamente a las necesidades del mundo empresarial, sino formación de profesionales comprometidos con la transformación de las relaciones sociales inequitativas e injustas.

CDP: Desde su punto de vista, ¿cuáles son las áreas estratégicas de investigación?

VMM: Teniendo en cuenta el impacto de las transformaciones contemporáneas del capitalismo, la Universidad debe definir áreas prioritarias para el desarrollo científico en Colombia, como las siguientes:

- a) La biodiversidad, con el fin de avanzar en su conocimiento y, sobre todo, para impedir su apropiación indebida por agentes transnacionales. La naturaleza y, en especial, las propiedades de los seres vivos no pueden volverse mercancías y, por ello, no podemos permitir que se las apropien olvidando que son bienes que pertenecen a la humanidad.
- b) El nuevo papel del trabajo en los procesos productivos, pues solo descifrándolo podemos responder a la problemática del empleo. La investigación en este campo es primordial, para no caer en las celadas que nos tiende la organización productiva, y en la cual quieren encerrar todas las propuestas que se formulan sobre el empleo.
- c) El análisis de nuestras potencialidades en materia productiva, tanto en el sector agropecuario, como en el energético y en el de producción de bienes y servicios, en función de un desarrollo significativo del conocimiento que genere innovación pero sin apropiación mercantil del saber.



Ver las estrellas, ir a la Luna y conocer los planetas del sistema solar ahora es mucho más sencillo. Gracias a este genial domo de la Universidad Nacional de Colombia (UN), niños y grandes pueden aprender más sobre el espacio estelar.

Para ese efecto, hay que reconocer que el lugar estratégico para la formación científica es la Universidad, y que es su comunidad académica la que debe decidir autónomamente cuáles son los programas pertinentes. De esta manera se evita la instrumentalización de la Universidad por parte del mundo empresarial, que busca solo una funcionalidad mecánica de la formación académica a sus intereses económicos, dejando de lado los reales intereses nacionales.

Obviamente, si se aceptan áreas estratégicas para la investigación, como las sugeridas, en ellas debe promoverse la formación de posgrado en ciencias básicas, pero entendiendo que estas no son solo las ciencias llamadas “duras”, sino también las ciencias sociales, que son definitivas para dar respuestas pertinentes para los problemas de nuestra sociedad. En otras palabras, no se trata de una definición puramente “academicista”, sino siempre en función de las necesidades determinadas por la aspiración de encontrar una sociedad más justa y equitativa.



Relato desde Ingeniería.

Investigación e innovación coherente para el país.

José Ismael Peña Reyes

El decano de la Facultad de Ingeniería comparte su relato visionario.

La Universidad Nacional de Colombia en 2037 es indiscutiblemente la mejor del país, según los diferentes *ranking* internacionales. Además, está entre las primeras cinco de Latinoamérica. Su actividad investigativa y de innovación, coherente con una política nacional de investigación e innovación, contribuye a resolver problemas locales, regionales y nacionales. También, se ha consolidado como la organización líder en la creación de *spin off*, principalmente de estudiantes de doctorado. Tiene una actividad de extensión que apoya la resolución de problemas de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Sus egresados son considerados los mejores del país y se han dedicado principalmente a la actividad industrial. Algunos son importantes líderes políticos locales y nacionales. Aparte de aportar soluciones a problemas críticos, son reconocidos por su nivel innovador, lucha decidida contra la corrupción, la inequidad y la injusticia, y desarrollan su actividad de manera sustentable: ambiental, social y económicamente. El Gobierno nacional y el local tienen en la Universidad Nacional a su mejor aliado para diseñar política pública, formar a los funcionarios del Estado y realizar interventorías que le dan tranquilidad de la calidad y pertinencia de las obras, diseños y diferentes servicios.

En la Universidad Nacional han hecho o hacen su doctorado y posdoctorado más de 20.000 docentes universitarios del país, quienes han construido redes de investigación que son orgullo de gobernadores y alcaldes de todo el país. La universidad tiene un Centro de Estudios de la Educación Superior, dedicado a entender el futuro del sistema de educación superior. La UN ha sido definida como sustentable, y todas sus actividades académicas y administrativas lo son. Así mismo, la característica del accionar de todos sus egresados lo es. Entiende que la sustentabilidad parte del cuidado de sí mismo, del otro y del planeta que va a dejar a sus descendientes. Todo el país reconoce sus aportes a la construcción de paz, equidad y democracia. Ante todo, la universidad consolida la formación o forma ciudadanos integrales para su localidad, región, país y el mundo.

La Universidad tiene entre otras importantes características:

Financiación y funcionamiento

A pesar de que toda financiación es insuficiente para una educación de calidad, la Universidad Nacional ha logrado que el Estado garantice el presupuesto de funcionamiento. Así, dedica US\$8.000 por cada estudiante de pregrado al año. Adicionalmente, para el presupuesto de funcionamiento, cada estudiante de pregrado contribuye en promedio con US\$700 al año, según los ingresos familiares o personales. Los estudios de pregrado son gratuitos para aquellos que hicieron sus últimos cinco años de educación en colegios públicos. Para el Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (Peama), los municipios y gobernaciones agregan US\$700 por cada estudiante matriculado. El costo de maestrías y especialidades médicas es pagado por los propios estudiantes. El costo de los doctorados es pagado por las entidades que costean a los estudiantes de manera directa o a través de proyectos de investigación que se financian a través del sistema de regalías, o contratan industrias u organizaciones del Estado.

El presupuesto de inversión de la universidad se nutre con las transferencias de proyectos de extensión y de investigación que se realizan con entidades gubernamentales, no gubernamentales y con empresas industriales o de servicios. La Universidad dedica el 55 % de su presupuesto de funcionamiento al pago de sus 3800 profesores de planta de dedicación exclusiva, el 15 % para el pago de sus 3500 administrativos, el 1 % para el pago de los PhD que trabajan en sus laboratorios de docencia e investigación. Además, dedica el 2 % al pago de los servicios públicos, el 5 % a sus gastos de tecnología, el 7 % al mantenimiento de su infraestructura física, el 7 %

al mantenimiento de sus equipos de laboratorios y el 5 % al bienestar universitario. El 2 % del presupuesto de funcionamiento se destina al pago de algunos de los asistentes de docencia, y el 1 % al de profesionales del sector externo que aportan con su conocimiento y experiencia a la formación de los estudiantes. La Asociación de Egresados de la Universidad Nacional reemplazó las antiguas asociaciones por programas, es aliado académico y gestor de proyectos que generan importantes recursos para la institución.

Inversión

El presupuesto de inversión lo constituyen: las transferencias de proyectos de investigación y de extensión; así mismo, las utilidades financieras, las donaciones y los resultados de *spin off*.

Administración

La universidad está regida por un Consejo Superior Universitario compuesto por: el ministro o ministra del área, un representante de los exrectores, un representante de la industria, un representante de laboratorios de investigación independiente de la industria, un representante de ONG, un representante de los decanos, un representante de los egresados, un representante de los profesores, un representante de los estudiantes de pregrado, un representante de los estudiantes de posgrado y un representante de los estudiantes de doctorado. Todos sus miembros, salvo el ministro del área, son elegidos por votación directa de sus representados.

La universidad tiene un nivel nacional donde está el rector general, elegido por votación directa de profesores, estudiantes y egresados. Los vicerrectores generales y los directores nacionales, elegidos por el rector general. El nivel nacional solo desarrolla políticas para la institución que será de obligatorio cumplimiento para todas las sedes de la Universidad. No ejecuta presupuesto.

La Universidad tiene un Consejo Académico

Cada sede está gobernada por un rector de sede, nombrado por el rector general. Y es dirigida por un Consejo de Sede.

La Universidad está organizada en facultades nacionales, las cuales están dirigidas por un decano, nombrado por votación directa de profesores de los departamentos que pertenecen a la facultad, por los estudiantes y los egresados. Los departamentos de profesores son nacionales, así como las áreas curriculares nacionales y los programas curriculares.

Los profesores están organizados en departamentos nacionales. Se agrupan según su disciplina y áreas de disciplinas relacionadas. La vacancia de un cargo de profesor es suplida según las necesidades de la Universidad y los cursos que se requiere ofrecer en los diferentes departamentos. El departamento tiene un director nombrado por votación directa de los profesores de la facultad.

Los institutos de investigación tienen laboratorios propios en los que desarrollan actividades de investigación profesores y estudiantes. Están dirigidos por un profesor de la Universidad que es elegido por los profesores y estudiantes que realicen investigaciones en el instituto. Así mismo, existen otras figuras como centros, museos, tanques de pensamiento, etc., a los que pueden asociarse profesores sin perder su pertenencia a un solo departamento.

Las áreas curriculares determinan las necesidades de docencia presencial que deben ofrecerles los departamentos. Se definirán niveles de servicio para que los servicios de docencia presencial demandados guarden coherencia con los ofrecidos. Los programas curriculares transdisciplinarios serán administrados así mismo por varias áreas curriculares. Los directores curriculares son nombrados por votación directa de profesores, estudiantes y egresados de los programas del área.



Desde el punto de vista del ingeniero Ismael Peña, decano de Ingeniería, al pensar en prospectiva "cada profesor dedica mínimo 264 horas cada año a su relación directa con sus estudiantes de pregrado".

Los cargos de elección directa tienen una duración de seis años y no pueden tener reelección inmediata. Al pasar dos años de ejercicio del cargo, los profesores y estudiantes pueden solicitar revocatoria de un mandato. La Universidad realiza planes generales a doce años, y planes de acción a seis años.

Los profesores y la docencia

La docencia es una actividad fundamental en la Universidad Nacional de Colombia. Los 3800 profesores de dedicación exclusiva trabajan con sus estudiantes en diferentes modalidades de docencia: laboratorios, clases magistrales, cátedras magistrales, cursos y resolución de problemas o proyectos. Cada profesor dedica mínimo 264 horas cada año a su relación directa con sus estudiantes de pregrado. Por cada hora de interacción con los estudiantes, estos dedican entre 2 y 5 a trabajo adicional individual o en grupo, dependiendo de los créditos de la asignatura. Un profesor deberá atender en docencia directa mínimo 200 estudiantes cada año. En cualquier modalidad de docencia, un profesor puede ofrecer hasta el doble de sus horas de docencia, es decir, otras 264 horas, las cuales se consideran servicios docentes remunerados. Estos tienen, para todos los docentes de la universidad, el mismo valor por cada hora de clase y no serán considerados parte del salario; los de pregrado son obtenidos del excedente del presupuesto para pago de nómina de profesores o presupuesto no ejecutado. Por ausencias en la planta, por vacancias, comisiones en cargos académicos administrativos o cargos en entidades externas. Todo docente dedicará el 10 % adicional a las horas de docencia directa a reuniones colectivas en un comité tutorial de estudiantes.

Toda actividad docente en posgrado es reconocida como servicios docentes remunerados. Los docentes están organizados en departamentos, donde se agrupan por profesiones. Pueden prestar servicios docentes a diferentes programas. El presupuesto de los servicios académicos remunerados para docencia en posgrado es obtenido de hasta el 50 % de los derechos académicos de los programas de maestría.

La actividad docente es presencial. Sin embargo, algunos profesores usan tecnologías de información y comunicación hasta en un 33 % para su actividad en algunas de las modalidades de docencia. Son los coordinadores curriculares, junto con los comités asesores de los programas quienes determinan las modalidades de docencia para sus programas curriculares. El 50 % de la

La sede Tumaco fue creada mediante acuerdo 14 del Consejo Superior Universitario en 1997. Con la creación del Instituto de Estudios del Pacífico (IEP) en el año 2009, en un predio de 44,7 hectáreas, en el Km. 30 de la vía Tumaco Pasto. En 2011, se puso en marcha esta sede.



actividad docente se realiza mediante estrategias de aprendizaje activo. Incluyen, entre otras, el aprendizaje basado en problemas/proyectos, en servicio, en la industria, etc. Una cuidadosa programación académica y un sistema de validación de conocimientos determinan cuáles son los conocimientos validados.

La actividad de los estudiantes en proyectos de investigación o de extensión es validada por créditos académicos en las asignaturas relacionadas con lo aprendido en el proyecto.

Los profesores están adscritos a un departamento de la Universidad Nacional y prestan servicios en cualquier ubicación geográfica de la institución.

Tienen derecho a un año sabático cada siete años de servicios docentes continuos (o semestre sabático). El primer año sabático tiene su salario completo. El segundo tendrá el 80 % de su salario. Años sabáticos adicionales serán con el 70 % de su salario.

La actividad docente tiene bonificaciones por innovación pedagógica y calificación de los estudiantes. Se otorgan servicios académicos remunerados por la proposición de nuevos procesos de aprendizaje activo, los cuales se crean por grupos interdisciplinarios de docentes de diferentes departamentos.

La Universidad ha logrado que se apruebe una Ley Estatutaria de la Educación Superior. Uno de los decretos reglamentarios ha reemplazado el Decreto 1279. El nuevo decreto determina el mismo salario para cada profesor en la misma categoría. Los salarios de ingreso son suficientemente atractivos para los nuevos profesores.

La formación de los estudiantes de pregrado privilegia la formación básica, la cual incluye la formación en pensamiento crítico y sistémico. Para los estudiantes de facultades distintas a las ciencias humanas y ciencias sociales, son obligatorios créditos en humanidades: historia y filosofía, y créditos en ciencias sociales: sociología, economía política, geografía o educación. Para los estudiantes de ciencias humanas y ciencias sociales son obligatorios créditos en tecnologías.

Estudiantes

La Universidad Nacional de Colombia tiene 80.000 estudiantes; 48.000 de pregrado, 22.000 de especialización, especialidad médica o de maestría, y 10.000 de doctorado. El 10 % de los estudiantes es extranjero y la mayoría de ellos forman parte de procesos de intercambio.

Los estudiantes de la universidad son admitidos por procesos de selección propios de la institución. En ingeniería, en ciencias humanas y en ciencias económicas son admitidos por áreas de conocimiento. En los Peama son admitidos a la Universidad y estudian dos años de formación básica. Al comenzar el cuarto semestre, los estudiantes de estas tres facultades y del Peama deciden el programa que quieren cursar. La escogencia se hace de acuerdo con sus resultados académicos. Los admitidos pueden tener un semestre o dos de formación básica en comunicación oral, matemáticas, comprensión de lectura, redacción académica e inglés, según el resultado de las pruebas de admisión. Todos los estudiantes en primer semestre toman un seminario de técnicas de aprendizaje autónomo o “aprender a aprender”.

Algunos pueden ingresar a un semestre diferente al primero y no superior al quinto. Presentan el examen de admisión y validan conocimientos adquiridos fuera de la Universidad Nacional, en otras instituciones académicas o en trabajo en organizaciones. Los cupos serán asignados por cada uno de los niveles según el número de estudiantes que hayan abandonado sus estudios en niveles previos.

Los estudiantes estarán matriculados en la universidad por el tiempo que se establezca para la duración de cada programa. La organización académica garantiza que un estudiante una vez ingresa a la Institución sabe cuándo termina sus estudios. Actividades de docencia o créditos no logrados son cursados por los estudiantes en periodos intersemestrales o pueden ser validados por un examen. Un estudiante puede programar su transcurso académico en hasta el doble del tiempo de duración del programa académico, en una ruta predefinida de común acuerdo con la coordinación curricular del programa académico y el comité de tutores de la cohorte a la que pertenece el estudiante. No existen repeticiones de cursos o actividades de docencia en periodos diferentes a los cursos intersemestrales. En caso de bajo rendimiento académico, el comité de tutores de la cohorte y el comité curricular determinan la permanencia del estudiante.

Los estudiantes toman las asignaturas o los créditos académicos según lo establezca la universidad. El 20 % de los créditos será electivo.

Los estudiantes de una cohorte son seguidos por un comité de tutores que lo componen los docentes de las asignaturas de la cohorte.

Los estudiantes de la Universidad lo son a nivel nacional y pueden tomar actividades en cualquiera de las sedes; hacer uso de los servicios de bienestar, bibliotecas, laboratorios y demás recursos. Pueden moverse libremente entre sedes y tomar cursos mediante tecnologías de información con profesores de la Universidad que estén en cualquier ubicación geográfica. Los múltiples convenios que tiene la institución permiten que los estudiantes tomen hasta el 50 % de los cursos en otras instituciones nacionales o internacionales. Gracias a estos convenios, los estudiantes podrán obtener titulaciones que no ofrece la universidad.

Internacionalización

El ciento por ciento de los estudiantes de pregrado y de doctorado realiza uno o dos años de intercambio académico en instituciones del exterior. Los estudiantes pueden concursar por apoyos o becas de movilidad por razones estrictamente socioeconómicas.

La universidad desarrolla el 30 % de sus proyectos de investigación y extensión con apoyo de profesores y estudiantes de instituciones internacionales.

Los profesores pueden dedicar todo o parte de sus años o semestres sabáticos a participar en proyectos o actividades académicas con instituciones internacionales.

Los profesores pueden participar en actividades de docencia, extensión o investigación con universidades internacionales y pueden recibir remuneración de acuerdo con las condiciones de dichas instituciones, previa autorización del Consejo Académico.

Los estudiantes de pregrado hablan y escriben, con mínimo nivel B2, el inglés. La universidad realiza esfuerzos para que un número importante de los estudiantes obtengan el mismo nivel en una tercera lengua.

Se ofrecen cursos de pregrado y posgrado en inglés; también, en otras lenguas, entre ellas, indígenas, en las diferentes sedes.

Investigación

La investigación es la base de la docencia. Todos los profesores con dedicación exclusiva le dedican tiempo. Esta se refleja en la dirección de tesis doctorales, la participación en investigación, los comités de evaluación, de investigación, en la elaboración de productos de investigación, y la participación en *spin off*.

Los profesores tienen total autonomía de desarrollar proyectos de investigación en las áreas que consideren pertinentes. Para obtener recursos para proyectos de investigación concursan, según las reglas de la institución, en entidades externas o en procesos internos. La industria financia el 50 % de los proyectos de investigación de la institución.

Los profesores reciben puntos no salariales por los productos de la investigación definidos por la institución. Las bonificaciones son autorizadas por el Comité Nacional de Puntaje - UN. Este es parte del Comité Colombiano de Puntaje que rige las bonificaciones por productividad de investigación e innovación de las universidades públicas colombianas. Así mismo, las bonificaciones son presupuestadas y otorgadas por el Comité Colombiano de Puntaje.

Todo el presupuesto para las bonificaciones por investigación se hace con cargo a un presupuesto constituido por un porcentaje de los derechos académicos de los estudiantes de posgrado y el 5 % de los recursos de todos los proyectos de investigación.

Los directores de los proyectos de investigación pueden solicitar validación de conocimientos de sus estudiantes que participan en tales proyectos. Esto es validado por el sistema de evaluación de conocimientos adquiridos.

El total de los investigadores en un proyecto de investigación son miembros de la comunidad universitaria o profesor o estudiante de instituciones, con las que se tienen convenios de cooperación académica. También pueden participar en investigaciones los egresados que participan de un *spin off*.

Proyectos de investigación financian estudiantes de doctorado o posdoctorado para la creación de empresas. Todo estudiante de doctorado es becado. La institución que lo beca pagará los derechos académicos y administrativos y agregará una beca de mantenimiento, según las condiciones de la entidad que ofrece la beca. Los estudiantes de doctorado que tengan beca de mantenimiento inferior a cinco salarios mínimos, de común acuerdo con la institución que lo beca, pueden complementar sus ingresos prestando servicios de docencia en cursos dirigidos por profesores de planta, como laboratoristas, o en proyectos de extensión remunerada, según las reglas de la institución, prestando servicios de hasta diez horas semanales.

Cada estudiante de doctorado pertenece a una de las seis escuelas doctorales definidas por la Universidad. Las denominaciones de dichas escuelas coinciden con las seis áreas de conocimiento de la OCDE. Las escuelas doctorales organizan, apoyadas por los departamentos y en ocasiones por profesores invitados, seminarios metodológicos, epistemológicos, de formación docente e investigativa. También son las responsables de organizar los coloquios doctorales y de investigación de la Universidad.



Actualmente, la Extensión de la UN ofrece servicios de educación continua y atiende necesidades del Estado, las empresas y la comunidad.

Extensión

La extensión permite construir conocimiento con y para las comunidades y organizaciones externas. Ayuda a resolver problemas locales, regionales, nacionales o internacionales. Los proyectos de extensión son financiados por entidades externas. Todo el personal que trabaja en ellos es miembro de la comunidad universitaria o profesor o estudiante de instituciones con las que se tienen convenios de cooperación académica.

El total de las transferencias de proyectos de extensión se destina a iniciativas de inversión del orden nacional, de sede y de facultad.

Los profesores que realizan extensión reciben servicios académicos remunerados, los cuales no forman parte de su salario. El presupuesto de dichos servicios es exclusivo del proyecto de extensión. Pueden presentar productos académicos a ser remunerados con cargo al presupuesto de investigación. Los directores de los proyectos de extensión pueden solicitar validación de conocimientos de sus estudiantes que participan en tales proyectos. Es validado por el sistema de evaluación de conocimientos adquiridos.

Bienestar Universitario

Hay un sistema de Bienestar Universitario nacional. Este es financiado con recursos que provienen de la nación, las gobernaciones y las alcaldías. Garantiza alojamiento para el 10 % de los estudiantes de cada ciudad que lo requieren. Hay un sistema de restaurantes donde confluyen los estudiantes de las universidades públicas para tomar tres comidas. El sistema de bienestar organiza actividades artísticas, culturales y deportivas donde los protagonistas son los mismos estudiantes. También garantiza su sistema de seguros y de salud.

El exrector Fernando Sánchez-Torres comentó la propuesta del ingeniero Ismael Peña, decano de Ingeniería de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, con respecto a la prospectiva a doce años de la institución.

Claves para el debate público: ¿Cómo será la Universidad Nacional a 2030?

Fernando Sánchez-Torres: Leí con detenimiento al profesor Peña sobre lo que podría ser la Universidad en 20 años. Hacer prospección es aventurado. Creo que lo que él propone es una universidad ideal. Algunas de sus propuestas son irrealizables, otras no tienen sentido. Voy a enumerar algunas de las propuestas que no son viables o son inconvenientes. Una es la conformación del Consejo Superior. Considero que no tiene sentido que estén las ONG sentadas en Consejo. Tampoco me parece prudente que haya un representante de los estudiantes de doctorado en el Consejo. El profesor Peña propone que los cargos de elección tengan una duración de seis años. Pienso que, en el caso de los estudiantes, tendría que ser un estudiante de primer semestre, para que dure los seis años en el Consejo Superior; igualmente, los estudiantes de doctorado. El tiempo que propone es muy largo para que permanezcan en esos cargos.

CDP: ¿Por qué no es pertinente la pertenencia de las ONG en el Consejo?

FST: Es difícil elegir una ONG. Hay ONG de diferentes matices, entonces, ¿con qué criterio se designa una ONG? ¿Quién la elige?

CDP: ¿El Consejo no es lugar para estudiantes?

FST: Sí, claro. Hay representación estudiantil, desde hace tiempo. Fuera de la representación del doctorado que él propone, ya hay un representante de los estudiantes. Desde hace tiempo están en el Consejo Superior, pero no es necesario que sea un doctor. Con un estudiante basta.

CDP: ¿Qué opina con respecto a lo que plantea sobre el profesorado?

FST: No menciona el mecanismo de acceso a la carrera profesoral. Tampoco, que exista un escalafón docente, que haya categorías. Parece que fuera un único profesor. Cuando existe en la actualidad un escalafón. Tampoco dice cómo llega uno a ser profesor. También establece que la actividad profesoral debe ser presencial. Yo tengo una inquietud; creo que la Universidad Nacional, a pesar de tener sedes en fronteras, necesita montar un programa de educación virtual, por tanto, la Universidad necesita profesores que atiendan la virtualidad. Él dice que solamente presencial, pero hay que presumir que, con el paso del tiempo, la Universidad Nacional debe ofrecer programas virtuales.

Yo entré a la universidad en 1949 y ya había categorías: profesor asistente, profesor asociado, profesor titular. Estas se han mantenido y constituyen el escalafón. A esa carrera se ingresa con el nivel de instructor y es una manera de estimular la preparación docente, que haya cierta competencia entre ellos, para ir escalando.

CDP: ¿Cómo ve usted la educación virtual en la Universidad Nacional?

FST: La virtualidad se constituye hoy en una necesidad. La Universidad debe expandirse sin necesidad de establecer sedes. Debe hacerse sentir a lo largo y ancho del país sin que haya sedes. Ese es el papel de la educación virtual. Además, hoy hay tecnologías que permiten hacerlo.



Fernando Sánchez-Torres, rector de la UN entre 1982 y 1984.

CDP: ¿Qué estrategia generaría para promover la educación virtual en la Universidad Nacional, ya que hay detractores de esta modalidad?

FST: Si uno mira el panorama de la educación superior mundial, en los países más avanzados, la educación virtual está siendo preponderante. De tal manera, que es una necesidad. Para ello, hay que entregarle de su tiempo al estudio de la educación virtual. ¿Cómo podría crear programas? ¿Cómo motivar a los docentes a la educación virtual? Invertir en plataformas, que son costosas. Es decir, revisar la posibilidad de montar programas de educación virtual porque la demanda es creciente. Además, cada vez más hay más bachilleres en provincia, entonces la Universidad tiene que llegar a ellos. Es más viable duplicar la cantidad de estudiantes, con la modalidad virtual, porque pretenderlo en la modalidad presencial es imposible. La modalidad presencial es más costosa que la virtual. En cambio, aumentar la cobertura se puede lograr con la modalidad virtual. No hay que hacerle el feo, ni ignorarla.

CDP: ¿Cómo ve la propuesta de movilidad del profesor Peña?

FST: Dice el profesor Peña que la totalidad de los estudiantes de pregrado y doctorado realizan uno o dos años de intercambio en instituciones del exterior. Eso quiere decir que 58.000 van a estar, anualmente, en el exterior. Esto es exagerado, es imposible. Algunos irán al exterior. Pero no la totalidad.

CDP: Entonces, ¿cómo debe ser la movilidad?

FST: Es necesaria la movilidad internacional. Incluso, deben ir también los profesores, pero no la totalidad. La universidad tendría otro tanto de estudiantes extranjeros, educándolos.

CDP: ¿Qué opina de los estudiantes doctorales becados?

FST: Él plantea que los estudiantes de doctorado deben ser becados. Es decir, que los doctores van a ser producto de beca. Yo considero que esto no es viable. Además, está bien que sean becados siempre y cuando se pongan al servicio de la universidad o del país, pero los doctores

se forman para entrar al mercado no académico. Entonces, ¿cómo se va a becar una persona para provecho y prestigio personal? No estoy de acuerdo con esa propuesta.

CDP: En el caso de estudiantes de pregrado, ¿cómo analiza el tema de las becas?

FST: En el caso de pregrado, que haya becas. Más cuando se acabaron las residencias y la cafetería. Hay muchachos que necesitan el apoyo de la Universidad. Ellos deben ser estudiantes becados, pero no los de doctorado. Él dice que las especializaciones y las maestrías que sean pagadas por los estudiantes.

CDP: ¿Qué concepto le merece la propuesta de la Ley Estatutaria de la Educación?

FST: A raíz de la aprobación de la Ley Estatutaria de la Salud, parece que en todos los campos quieren establecer una ley estatutaria. No sé cuáles son los contenidos y propósitos de esta. Menciona la ley, pero no el contenido.

CDP: ¿Qué opina del modelo de Consejo Superior y de los sistemas de elección popular para elegir las autoridades universitarias?

FST: El profesor Peña propone que los cargos deben ser por elección popular. Yo no creo. Incluso, no soy partidario de que el rector sea elegido por ese mecanismo, porque se contagia de política y, entonces, la elección se vuelve una pugna política, como ocurrió recientemente. El profesor Peña propone elección también para decanos y directores de programa. No estoy de acuerdo... como decía el maestro Valencia: “Bendita seas, democracia, aunque nos mates”. Pero no nos podemos dejar matar por la democracia. Es muy bonita, pero puede ser peligrosa. El profesor Mantilla está interesado en el mecanismo de elección de rector. Yo hice una propuesta. Que se abra una inscripción pública, donde cualquier ciudadano colombiano, que tenga cierta edad, que tenga vínculo con la academia pueda aspirar al cargo. A cada aspecto se le pone un puntaje. El consejo de exrectores estudia esos candidatos, y aquel que supere cierto puntaje es el seleccionado. Este consejo presenta tres nombres al Consejo Superior. Pero no votación popular. Debe ser el Consejo Superior el que elija su rector.

CDP: ¿Cómo ve lo relacionado con la cuantía de los salarios profesoraes?

FST: Él supone que para dentro de 20 años se habrá aprobado y se fijará la cuantía de los salarios profesionales, que serán los mismos para todos los docentes en la misma categoría. No estoy de acuerdo en que se mida con el mismo rasero la cuestión salarial. Una forma de estimular a los profesores es diferenciando el salario, la producción académica ya se sabe que da puntos para incrementar los salarios. Debe mantenerse esta política como un incentivo.

CDP: ¿Qué tiene que decir sobre la situación financiera de la Universidad?

FST: Desde el punto de vista financiero, desde sus orígenes no ha habido cambios. Siempre la Universidad ha tenido una estrechez presupuestal. Desde el primer año de funcionamiento, ya el rector se quejaba porque no había recursos suficientes. Es lo mismo que está pasando, después de 150 años, y seguramente, seguirá pasando dentro de 20 o 30 años más. Esto no es nuevo. Nació con la Universidad. Sin embargo, estuve en Palmira, dictando la Cátedra Sesquicentenario. La semana pasada estuve en Manizales y se pone de presente que es una sede muy moderna y bonita. No puedo decir que se debe a la buena administración, porque eso iría en contra de cómo se ha administrado en Bogotá. Lo que sucede es que la sede Bogotá tiene muchas exigencias, y los recursos se invierten en mejorar la academia y no la planta física, si no, no alcanzan.

Creo que deben ir del brazo, administración y academia. La administración incluye la planta docente y los empleados de la Universidad porque sin empleados, esta no funciona. Entonces, el presupuesto debe dividirse equitativamente, aunque se debe poner énfasis en la academia. Además, la planta física también es importante y necesita cuidado. Por ejemplo, las vías de la ciudad universitaria están en mal estado. Seguramente no ha habido con qué. Ahora, las exigencias del Ministerio de Educación para acreditación son muy altas y costosas. Lo mismo, mantener la relación profesor/estudiante. Hay muchos factores que requieren respaldo económico.

Pero yo vislumbro un buen futuro para la Universidad pública. En 20 años la situación tiene que haber mejorado. ¿Por qué? El pie de fuerza en Colombia ha sido increíble. El Estado ha tenido que invertir grandes recursos en el pasado en la guerra. Ahora, si pensamos que vamos a tener paz en los próximos años, el presupuesto para defensa tiene que recortarse grandemente y debe invertirse en educación y salud, por eso creo que están por venir buenos años para la Universidad, desde el punto de vista financiero.



Relato desde Planeación. Visión 2030

Herbert Giraldo Gómez, Alberto Rodríguez Rodríguez,
Constanza Elena Rojas Olivera, Luis Felipe Sánchez Mesa,
Luz Stella Oviedo Molina, María Claudia Galindo González,
Mónica Fernanda Mantilla Castellanos y Yenny Aleth Aldana Barrera.

Han transcurrido 20 años desde que la Universidad Nacional de Colombia, producto de un ejercicio participativo, construyó una apuesta común de futuro y definió los retos y requisitos para su desarrollo en un horizonte de mediano y largo plazo. Como se muestra a continuación, los logros alcanzados durante estos últimos años hablan por sí solos y no hubiesen sido posibles sin el trabajo decidido y solidario de la comunidad universitaria, las administraciones universitarias de turno, el sistema universitario estatal, el poder ejecutivo, el poder legislativo y, desde luego, la sociedad colombiana en general.

La Universidad Nacional de Colombia, órgano público estatal, autónomo e independiente promueve con excelencia el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles; fomenta el acceso a ella y desarrolla la docencia, la investigación, las ciencias, la creación artística y la extensión. Ha logrado mantenerse como la mejor universidad del país, lo cual se evidencia no solo en la más alta posición alcanzada por una Universidad Colombiana en los rankings internacionales, como QS (100), SCImago (400), Times Higher Education (600) y Shanghái (600), sino también por ser la primera institución de educación superior en Colombia que ha logrado acreditar el ciento por ciento de sus programas curriculares, tanto de pregrado como de posgrado, en el ámbito nacional e internacional.

Estos resultados han sido posibles gracias a la conjunción del talento en materia de formación, investigación y extensión; a las apuestas en materia de internacionalización y regionalización de la educación superior; a la disposición necesaria y suficiente de recursos humanos, físicos y económicos, y el buen uso de los mismos; a la favorable gobernabilidad que ha experimentado la Universidad en los últimos años; y a la modernización institucional llevada a cabo.

Conjunción del talento: formación, investigación y extensión

La Universidad ha incrementado el porcentaje de profesores con título de doctorado. Hoy, el 80 % de la planta docente cuenta con formación doctoral. Ello, gracias a que en los últimos años se han venido implementado políticas que han permitido reclutar a los profesores e investigadores más calificados del país, la gran mayoría de ellos, educados en las principales universidades del mundo.

A su vez, la Universidad ha construido y reconstruido las identidades curriculares, es decir, ha actualizado y recontextualizado los contenidos, en correspondencia tanto con las dinámicas sociales, técnicas y productivas que exigen las dinámicas regionales del país, como con las necesidades que demanda la actual globalización.

Es importante recordar que hace aproximadamente 30 años se apostó por la investigación y el fortalecimiento de la formación en posgrados, especialmente en los ámbitos de las especialidades médicas, las maestrías y los doctorados. En este sentido, dentro de las reformas más discutidas, pero más exitosas hoy (pues se mantuvo el liderazgo en términos de investigación y de oferta y cobertura de posgrados), se encuentra el haber logrado una reducción tanto en el número de posgrados ofrecidos, como en el de grupos de investigación establecidos, a partir de una articulación y sinergia entre aquellos que eran afines. Lo anterior, en respuesta a criterios de calidad más que de cantidad, que, en muchas ocasiones en el pasado, terminó en la atomización



La sede Manizales contaba con 85 doctores graduados en distintos campos del saber. Ellos fueron formados entre 2008 y 2017. Sus aportes a la ciencia, la tecnología y la educación son invaluable para el país.

de esfuerzos y recursos. Para evitar perder el trabajo y los avances ya adelantados en distintas áreas del conocimiento, se constituyeron distintas líneas de profundización en el interior de los posgrados y de los grupos de investigación.

La formación de doctores y magísteres, aunque no es una condición suficiente, es necesaria para el desarrollo del tejido científico y cultural de un país, y es la clave en la implementación de las estrategias de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Al ser profesionales altamente cualificados y críticos, hacen avances fundamentales en el conocimiento, razón por la cual la mayoría de los países están construyendo sus sistemas de educación superior fundamentados en el impulso y crecimiento de programas de maestría y doctorado, y en parte, esto es a lo que la Universidad Nacional de Colombia le ha estado apostando: la formación de trabajadores altamente educados, como impulso al crecimiento y desarrollo económico basado en valor agregado de conocimiento científico y tecnológico.

Se dice que es a lo que “en parte” la Universidad le ha venido apostando, puesto que lo anterior no ha implicado la precarización de los programas curriculares de pregrado, pilar del quehacer institucional. De hecho, la investigación es un componente integral a todos los niveles de formación, incluso de la enseñanza en el pregrado.

Desde siempre, la Universidad Nacional ha sido reconocida y altamente valorada social, cultural, académica y políticamente por la calidad de la formación en pregrado, por su capacidad de movilidad social y por brindar posibilidades de acceso a educación superior de calidad, tanto a estudiantes ubicados en territorios apartados, pobres, con problemas sociales o de difícil acceso, como aquellos provenientes de minorías poblacionales, como indígenas, afrodescendientes, raizales, palenqueros, víctimas del conflicto armado interno, entre otros actores. Estos han requerido, requieren y continuarán requiriendo del apoyo de una universidad pública y nacional. Sin temor a una equivocación, se puede afirmar que la Universidad Nacional de Colombia apunta a convertirse en una universidad de clase mundial sin haber dejado de ser, ante todo, una de clase nacional.

Para serlo, y teniendo en cuenta que a 2017 la Universidad ya había consolidado múltiples formas organizativas para la investigación (grupos, centros disciplinares y temáticos, institutos

inter- y transdisciplinarios), coordinadas en sistemas con metas claras, con políticas de fomento e instrumentos de comunicación eficaces, se impulsó, hace 20 años, una política complementaria de fomento a la inter- y la transdisciplinaria en la investigación. Interdisciplinaria, en el sentido de un encuentro entre las disciplinas en la que cada una aporta sus problemas, conceptos y métodos de investigación; y transdisciplinaria en el sentido de transformación e integración del conocimiento, desde todas las perspectivas interesadas para definir y tratar problemas complejos²⁰. Ello ha significado la promoción de proyectos entre grupos de investigación interáreas, interfacultades, interseces e interuniversidades, basados en líneas pertinentes del conocimiento y en políticas consensuadas frente a las problemáticas de investigación, la forma de abordarlos y el aporte interdisciplinar a la comprensión y el tratamiento transdisciplinar de dichas problemáticas²¹.

Respecto a las sedes de presencia nacional, la Universidad identificó y fortaleció sus capacidades investigativas con el objetivo de asignarles un rol más significativo en el desarrollo regional. A partir de proyectos de investigación enfocados en las problemáticas y oportunidades locales, se ha generado un trabajo articulado con las gobernaciones y alcaldías (de la zona de influencia) para la formulación de políticas públicas regionales de gran impacto.

Lo anterior se debe relacionar con los avances que la Universidad ha logrado en materia de propiedad intelectual. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), “la propiedad intelectual está relacionada con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio”²². Como resultado de esta gestión la Universidad Nacional de Colombia es la universidad del país con el mayor número de títulos, tanto nacionales como internacionales, entre los que se encuentran patentes de invención, de propiedad industrial y derechos patrimoniales.

Por su parte, la extensión solidaria ha cobrado especial importancia en la Universidad, gracias al compromiso asumido con la firma de los acuerdos de paz en 2017. Ello ha impulsado la participación de la comunidad universitaria en la construcción de la nación, a partir del trabajo realizado con el alto gobierno, con los desmovilizados y con las víctimas del conflicto.

De igual manera, se fortaleció y potencializó la educación continua y permanente, a partir de cursos de extensión, de actualización o de profundización, diplomados, programas de formación docente, entre otros. Teniendo en cuenta que se trata de una opción educativa que debe ser de calidad y flexible a las necesidades de las personas que están plenamente insertas en el mercado laboral, la Universidad le apostó a los *Massive Online Open Courses* (MOOC), o cursos masivos en línea y abiertos. Gracias a la experiencia acumulada en cursos presenciales de educación continua y permanente, se estructuraron MOOC altamente demandados a nivel nacional e internacional, con calificaciones que hoy posicionan a la Universidad, como una de las mejores ofertas en el entorno latinoamericano y del Caribe en la materia.

²⁰Pérez Matos, Nuria Esther y Setién Quesada, Emilio. (2008). La interdisciplinaria y la transdisciplinaria en las ciencias: una mirada a la teoría bibliológica-informativa. *ACIMED*, 18 (4). Recuperado en 13 de diciembre de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008001000003&lng=es&tlng=es.

²¹Aporte del profesor Jaime Vieira, jefe de Planeación y Estadística de la sede de Manizales. En: “Propuesta para la Decanatura de la Facultad de Administración 2018-2020”. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.

²²Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (s.f.). *¿Qué es la propiedad intelectual?* Recuperado de: <http://www.wipo.int/about-ip/es/>

Apuestas en internacionalización y regionalización

Teniendo en cuenta que la excelencia no puede construirse con las puertas cerradas, la Universidad ha roto la barrera del lenguaje: el ciento por ciento de la planta docente, de diferentes áreas del conocimiento, es bilingüe. El bilingüismo se ha constituido como un requisito indispensable en los programas académicos. Incluso, de unos años para acá, múltiples clases se dictan obligatoriamente en idioma extranjero, sobre todo en lengua inglesa, y muchos estudiantes han optado por escribir sus tesis de grado en otros idiomas. La Universidad ha declarado la prueba de inglés como eliminatoria en los procesos de admisión a los programas de posgrado de maestría y doctorado.

Con el propósito de definir una visión y establecer estrategias y apuestas en materia de internacionalización, la Universidad construyó el Plan Estratégico de Movilidad e Internacionalización (PEMI). A través de este –hoy en pleno desarrollo–, se ha logrado concentrar un 40 % de las estrategias internacionales hacia y desde países de América Latina, Centroamérica y el Caribe; un 40 % hacia y desde los países que forman parte de la OCDE, y un 20 % hacia y desde los países asiáticos. Así mismo, la matrícula de la Universidad cuenta con un 5 % de estudiantes extranjeros en proceso de movilidad entrante y un 5 % en movilidad saliente a otros países. Por otra parte, el 50 % de los estudiantes de pregrado y posgrado ha tenido al menos una experiencia de internacionalización en su proceso de formación; la totalidad de los docentes por lo menos ha dictado un curso en una universidad extranjera o ha participado o participa en al menos un proyecto de investigación con colaboración internacional, y el 20 % de los administrativos ha tenido al menos una experiencia de internacionalización con un énfasis especial en bilingüismo.

Lo anterior ha permitido una exitosa política de movilidad flexible, entrante y saliente, de profesores, estudiantes y administrativos, que ha generado una interconexión educativa y administrativa con las principales universidades del mundo, y el fomento de lazos de cooperación e integración con pares externos. Ello ha derivado, primero, en una visión internacional e intercultural sobre los mecanismos tanto de enseñanza e investigación, como de gestión usados. Segundo, en un mayor intercambio de conocimiento y de transferencia de tecnologías. Tercero, en una mayor presencia y visibilidad internacional en un mundo que cada vez es más globalizado. Y, finalmente, en la colaboración académica e investigativa con producción conjunta, entre docentes de la Universidad e importantes intelectuales e investigadores externos.

Pero la UN, en su propósito de fomentar los procesos de presencia internacional, no ha descuidado su presencia a lo largo y ancho del territorio nacional. Por el contrario, al ser nacional, es la institución de educación superior con mayor presencia en el país, cada día imparte, a más y más jóvenes vulnerables, educación de alta calidad a través del Programa Especial de Admisión y Movilidad Académica (Peama) y del Programa de Admisión Especial (PAES). Iniciativas que han generado movilidad y han cerrado significativamente la brecha en el acceso a la educación superior de calidad, y que son ejemplo de colaboración y potenciamiento de todas las sedes.

Desde hace más de 20 años, la Universidad se vio en la tarea de enfrentar el cambio que significó pasar de poblaciones estudiantiles relativamente homogéneas, con niveles comparables de habilidades académicas y de caracterización socioeconómica, a poblaciones heterogéneas, con grandes diferencias en estos aspectos²³. Hoy podemos afirmar que la institución superó este reto mediante la implementación de criterios de equidad, y la generación de un valor agregado, difíciles de alcanzar por otras universidades.

En ello, las sedes de presencia nacional, o antes llamadas sedes de frontera –Orinoquía, Caribe, Amazonía y Tumaco–, y los tres centros de actividad académica –establecidos en Chocó,

²³Atria, Raúl (2014). Desarrollo, crisis y problemas de la educación superior en América Latina. En: *Visión 2034. Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034* (pp. 60 – 75). Bogotá: Dirección Nacional de Planeación y Estadística, Universidad Nacional de Colombia.

En 2032 la sede Caribe de la Universidad Nacional de Colombia es referente nacional e internacional por su incidencia en el departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, en el Caribe Continental Colombiano y en el Gran Caribe.



Magdalena y los Llanos Orientales-, desempeñaron un papel fundamental; y es que la cantidad de cupos y admitidos en estas sedes ha crecido de manera sostenible durante los últimos años, hasta alcanzar un 20 % del total de los matriculados en la Universidad.

Si bien, desde la creación de la sede La Paz, en 2017, la Universidad no ha vuelto a crear nuevas sedes, el compromiso con las regiones y sus estudiantes es absoluto, y ello se evidencia, de una parte, en el fortalecimiento y consolidación de las sedes existentes, que han alcanzado una madurez física y organizacional adecuada, y de otra, en la consolidación de un sistema de bienestar que ha permitido un mejor y mayor acompañamiento a través de apoyos para el transporte, la alimentación y la vivienda de más y más estudiantes del Peama y PAES.

Hoy, estas sedes se caracterizan por contar con los recursos de funcionamiento para el sostenimiento de una planta de administrativos y docentes que ha venido en crecimiento; por tener voz y voto en los cuerpos colegiados institucionales; por su autonomía plena para la elección de los programas académicos de pregrado y posgrado pertinentes para la región de influencia; por ser líderes regionales en la oferta de programas de posgrado, aun cuando su énfasis y fortaleza, dadas las necesidades y expectativas regionales, continúan siendo los pregrados. Estas sedes, con el apoyo de la institucionalidad, del Gobierno nacional y de las administraciones regionales, han logrado el retorno de un buen número de graduados, los cuales hoy trabajan principalmente en grandes proyectos regionales, en el sector público o productivo, como líderes sociales y políticos o han emprendido y consolidado nuevas empresas basadas en la capacidad regional disponible.

Es importante mencionar que aun cuando estas sedes conservan la estructura de funcionamiento del modelo Peama, ya están en capacidad de formar a profesionales de manera presencial. Su eficaz y sostenible desarrollo se debe a que antes que concentrarse en alcanzar objetivos de rango mundial, se concentraron en las propias necesidades de aprendizaje y formación de la población estudiantil y de la economía de la comunidad local.

Por otra parte y con el propósito de fortalecer el alcance y deber institucional de hacer presencia nacional, de no rivalizar entre las sedes y de colaborar de manera proactiva con las demás universidades que conforman el SUE, la Universidad dividió el territorio nacional en cinco

zonas de influencia y asignó a cada una de sus sedes el deber de velar por el fortalecimiento y desarrollo de la educación superior de calidad, en cada una de estas regiones, haciendo uso para ello de las capacidades de la Universidad como un todo. Hoy, la sede Bogotá tiene bajo su patrocinio el centro del país; las sedes Manizales y Medellín, la zona cafetera, Antioquia, el Pacífico chocono y el Urabá Antioqueño; las sedes de Palmira y Amazonía, el Pacífico nariñense, el Valle del Cauca, el Cauca y Nariño; las sedes La Paz y del Caribe, el Norte de Santander, el Caribe colombiano y San Andrés, Providencia y Santa Catalina; y finalmente, la sede de Orinoquía tiene bajo su patrocinio, la Orinoquía colombiana.

De esta manera, se evidencia el impacto de la UN en la sociedad colombiana en los dos extremos de la educación superior: no solo en poblaciones vulnerables de jóvenes y minorías, de distintos rincones del país que empiezan estudiar; sino también en la formación de profesionales que buscan los más altos niveles de educación superior.

La alta cualificación de los docentes de la Universidad, la actualización de los programas, la apuesta en la implementación de estrategias de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), el fortalecimiento de los procesos de internacionalización y los mecanismos de fomento a la regionalización de la educación superior, han generado un círculo virtuoso, que ha atraído a los estudiantes y docentes más sobresalientes (talentos) de todas las regiones del país y del hemisferio latinoamericano y del Caribe, principalmente. Estudiantes activos e involucrados en las actividades docentes y de investigación; docentes a la vanguardia del desarrollo intelectual y científico nacional e internacional; y egresados excepcionalmente calificados, altamente demandados y destacadamente remunerados.

Disposición necesaria y suficiente de recursos humanos, físicos y económicos, y su buen uso

Ser una universidad destacada en materia de formación e investigación exige una disposición necesaria y suficiente de recursos humanos, físicos y económicos. Llegar hasta aquí, no fue una tarea fácil. Hoy la Universidad vive un momento de relativa sanidad y calma en su situación financiera. No obstante, aún están frescos los recuerdos de aquel momento en que la Institución se encontraba desfinanciada, tanto en sus necesidades de inversión como de funcionamiento, poniéndose en entredicho la sostenibilidad de este patrimonio de todos los colombianos.

Salir adelante implicó la autorreflexión y el liderazgo institucional, el acompañamiento y apoyo del Sistema Universitario Estatal (SUE), y el convencimiento por parte del ejecutivo y el legislativo sobre la importancia de la sostenibilidad financiera de la educación superior pública como motor de desarrollo nacional y regional y como generadora de paz. Era poco probable que esta situación pudiera superarse sin un entorno político favorable y sin la iniciativa y el apoyo público, debido a las altas inversiones que implica el mantenimiento y consolidación de capacidades e instalaciones de investigación avanzada.

Tres frentes fueron los detonantes para la estabilidad financiera de la Universidad: crecimiento y estabilidad en las fuentes de financiación; ajuste en algunas políticas institucionales y nacionales con altos impactos financieros; y claridad, gobernabilidad, flexibilidad y eficiencia en la distribución y uso de los recursos a nivel institucional. Como acciones adelantadas cabe destacar:

- Trámite de ley que modificó la estructura de financiación que existía hace 20 años: se revertió la tendencia de financiación pública decreciente, la cual se encontraba amparada por la estructura de financiación definida en la Ley 30 de 1992. Se garantizó así una nueva estructura, en donde el Estado, por su deber de gran financiador de la educación superior pública, hoy aporta el 100 % de los recursos de funcionamiento, entendidos como el gasto de personal y contribuciones inherentes a la nómina y los servicios personales indirectos.
- Modificación, no retroactiva, del Decreto 1279 de 2002, “por el cual se establece el régimen salarial y prestacional de los docentes de las universidades estatales”, en lo

relativo a la producción académica e investigativa. Para compensar esta eliminación, el Estado convirtió al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), en la entidad nacional encargada del pago de los estímulos por producción académica e investigativa a los docentes de las universidades estatales, fijando topes y acabando con los pagos a perpetuidad.

- El Gobierno nacional con el acompañamiento del SUE, y en una apuesta por la financiación de las capacidades de investigación, innovación y emprendimiento, asumió la financiación de las bases de datos de revistas especializadas y garantizó su acceso a todas las instituciones de educación superior que lo requirieran.
- Continuación de la estrategia de fomento, a nivel legislativo, para la creación de estampillas e impuestos temporales a nivel nacional y regional con miras a la financiación de proyectos estratégicos institucionales.
- Participación proactiva, organizada y colaborativa entre investigadores de las distintas sedes para la adquisición de recursos disponibles en el Sistema General de Regalías y en los fondos concursables provenientes del entorno nacional e internacional a través de proyectos de investigación o extensión con organismos multilaterales o de colaboración mundial.
- Creación, amparadas en la Ley 1838 de 2017, de 10 empresas tipo *spin off*, con muy buen comportamiento financiero y con capacidad institucional de producción de bienes y servicios derivados de la investigación. Estas empresas han generado un monto importante de recursos reinvertidos en ideación, prototipo, creación y consolidación de nuevas empresas.
- Creación de la Fundación UN, de carácter privado, con una gran capacidad de convocatoria y gestión de donaciones (*endowments*) provenientes de egresados, personas e instituciones (filantropía) interesadas en el crecimiento de la Universidad. La transparencia y la responsabilidad respecto al uso de los recursos son características destacables de esta Fundación.

Es importante resaltar, en un apartado completo, las acciones que han permitido una mayor economía, claridad, gobernabilidad, flexibilidad y celeridad en la distribución y ejecución de los recursos presupuestales hoy disponibles. Gracias a la autonomía universitaria y a la capacidad de autorreflexión institucional, se logró implementar en el interior de la universidad:

- La eliminación paulatina de la financiación de acciones de funcionamiento con recursos de inversión (25 % de investigación, bases de datos, financiación de sistemas de calidad, etc.).
- Centralización en el nivel nacional, como máximo, del 20 % de los recursos de inversión institucional.
- Reducción del número de proyectos de inversión existentes: no se puede exceder, por periodo rectoral y en la medida de las posibilidades, un total de 50 proyectos.
- Formulación e implementación de una política institucional para la regulación de diseños, construcción de nuevas obras y adecuación de espacios físicos.
- Eliminación de los fondos especiales de facultades.

- Creación, en las sedes andinas –Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira y La Paz–, de Centros Especializados Administrativos de Servicios, centralizados para la adquisición de los bienes y servicios requeridos.
- No aprobación de políticas internas institucionales y derivadas de cuerpos colegiados sin el estudio previo del impacto financiero y la claridad en las fuentes financieras requeridas para su implementación.
- Fortalecimiento de la capacidad de negociación de la universidad para la compra masiva de bienes y servicios.
- Centralización y disposición en el nivel nacional de los recursos financieros de inversión encaminados a la adquisición y mejoramiento de las TIC requeridas para el cumplimiento de las funciones misionales y administrativas.
- Reducción significativa de cualquier modalidad de cobro por la prestación de servicios entre los diferentes niveles y actores de la Universidad (incluyendo contratistas y nóminas paralelas).
- Reducción en la facturación de servicios públicos gracias al fomento e implementación a nivel institucional, de nuevas fuentes de producción de energía y de aprovechamiento de aguas residuales.
- Reducción significativa en el uso del papel.
- Fortalecimiento en el uso del derecho privado para la administración y uso de recursos y para la adquisición de bienes y servicios.

Todas las acciones anteriormente descritas han permitido la consolidación de unos campus que son sinónimo de patrimonio científico, cultural e histórico para el país. Ambientes fértiles para el aprendizaje y la innovación, que superaron las vicisitudes del pasado. Hoy la Universidad se destaca por contar con unas instalaciones físicas bien equipadas en materia de infraestructura, laboratorios y herramientas de soporte tecnológico, que se constituyen en el espacio propicio para la enseñanza, la investigación, la administración, la vida estudiantil, entre otros.

De manera complementaria, y con el propósito también de responder a los requerimientos de la vida universitaria y a la efectiva inclusión educativa, el Sistema de Bienestar Universitario continúa siendo una parte esencial en materia de disposición necesaria y suficiente de recursos humanos, físicos y económicos, y su buen uso. Conservando la filosofía y la estructura definida en el Acuerdo 007 de 2010 del CSU, y sin descuidar las cinco áreas que lo conforman desde hace casi 30 años, se ha desarrollado al ritmo de los retos que trae consigo los nuevos tiempos.

Muchas de las afirmaciones que se hacen a lo largo de esta narración no habrían sido posibles sin el apoyo y la determinación del Sistema de Bienestar. Entre las principales apuestas estratégicas e innovadoras implementadas, se encuentran:

- Consolidación de un sistema nacional de residencias y de comedores universitarios a través de la puesta en marcha de estrategias públicas y de alianzas público-privadas.
- Diseño e implementación de políticas y acciones de bienestar dirigidas al personal docente y administrativo, bajo la responsabilidad de las áreas de talento humano.

El Consejo Superior de la universidad aprobó por unanimidad crear una sede en el municipio de La Paz, en el departamento del Cesar.



- Fortalecimiento, construcción y dotación de espacios para el bienestar, contratación de personal y aseguramiento de los recursos financieros para su funcionamiento en las sedes La Paz, Caribe, Orinoquía, Amazonía y Tumaco.
- Diseño y ejecución de una estrategia integral para la consecución de recursos externos dirigidos al fortalecimiento del Sistema de Bienestar Universitario.

Favorable gobernabilidad

Con respecto del proceso

La Universidad ha generado ambientes que alimentan el interés de la comunidad universitaria por la gobernabilidad, y ha creado espacios que, por la amplitud democrática de la participación y la calidad argumentativa y reflexiva de las discusiones y contradicciones, continúan siendo reconocidos como un importante logro institucional y valorados por constituir una experiencia de formación para la deliberación democrática en la vida nacional.

A partir de estos ambientes deliberativos y participativos, y al impulso ocasionado por la implementación hace 20 años de un régimen de planeación y evaluación permanente de resultados, se ha favorecido la construcción tanto de una visión estratégica, innovadora y flexible, de los objetivos de la institución, así como un plan estratégico claramente articulado con el fin de traducir dicha visión en programas y objetivos concretos, que han facilitado la toma de decisiones y la administración y ejecución de los recursos.

Con respecto de la decisión

Hace 20 años, tras un amplio debate, con posiciones encontradas principalmente entre los miembros de la comunidad universitaria, la administración universitaria de turno y el Gobierno nacional, no fue posible consolidar una propuesta consensuada sobre la forma como la universidad debía gobernarse. La apuesta por la construcción y consolidación de un Senado Universitario rivalizó con la de aquellos defensores de la estructura de gobierno que prevalecía

hace 20 años. Ante esta disyuntiva, la Universidad optó por conservar y renovar la estructura de gobierno que existía en dicha época: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Consejos de Facultad.

Sin embargo, el proceso de análisis deliberativo colectivo (en el que se destacó el carácter público y nacional de la Universidad, la pluralidad y riqueza de la vida institucional, y la diversidad de intereses y actores involucrados), favoreció que el CSU de la Universidad Nacional incrementara en cuatro el número de miembros que lo integraban en el año 2018, con el fin de que su composición reflejara y representara, de mejor manera, la realidad institucional y nacional.

Los cuatro nuevos actores que hoy integran el CSU y que forman parte de los 11 miembros que lo constituyen son: el estudiante de pregrado con mayor promedio académico ponderado acumulado (PAPA), que ha cursado como mínimo el 60 % del cupo de créditos definido por el programa académico en el que se encuentra matriculado; un representante elegido por el Consejo Privado de Competitividad o quien haga sus veces; un egresado de la Universidad, de reconocida trayectoria profesional elegido por el CSU, a partir de una terna presentada por las asociaciones de egresados legalmente constituidas, y un representante de las comunidades indígenas, raizales, afrodescendientes, palenqueras o de población LGBTI, de reconocida trayectoria académica o social elegido por el CSU. Adicionalmente, se exige que el representante profesoral cumpla el requisito de ser profesor con tenencia del cargo para poder aspirar a ser miembro de dicho Consejo.

El rector de la Universidad continúa teniendo voz, pero no voto, dentro del CSU, aunque se incrementó el periodo de su gobierno a cinco años sin reelección. Así mismo, las fechas de ejercicio del cargo fueron modificadas, iniciando periodo los primeros días del año. Lo anterior se hizo bajo el criterio de correspondencia con el concepto de vigencia fiscal en los temas de ejecución financiera de recursos y con el objetivo de no entorpecer los procesos de cierre de su propio Plan Global de Desarrollo. De igual forma, y a partir de los mismos criterios señalados, se estableció que los periodos de los decanos correspondieran con los del rector, es decir, de cinco años sin reelección, que inician los primeros días del año.

Modernización institucional

Hace 20 años, la universidad fue consciente de la imposibilidad de visualizar y desarrollar el futuro mediano y lejano, sin el convencimiento de que este propósito exigía una modernización institucional en gestión académica y administrativa. Tras una audaz iniciativa, fundamentada en las múltiples capacidades humanas, académicas y de construcción colectiva, y amparada en la autonomía administrativa universitaria, la UN se ha convertido en un modelo a seguir en el orden nacional, tanto así, que hoy es asesora fundamental del Estado en términos de buenas prácticas administrativas aplicables al ámbito de lo público.

Entre los principales rasgos que a la fecha son referente nacional y ejemplo se encuentran:

- Claridad y reconocimiento de que en la Universidad conviven dos entidades: una de naturaleza administrativa y otra académica e investigativa –la universidad propiamente dicha-. Ambas se rigen por principios, normas, evaluaciones, evaluadores, modelos culturales y modelos organizacionales distintos pero complementarios.
- Armonización real (y no de subordinación) entre los diversos sistemas de calidad: de una parte, los sistemas de gestión de la calidad administrativa guiados por la familia de normas ISO9001 e institucionalizados y fomentados a través del SIGA, y de otra, los sistemas y modelos de acreditación institucional y de programas académicos en cabeza de los entes de acreditación internacional y nacional, como el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

- Cambio en la estrategia institucional (consciente o inconsciente) de recepción y adopción, por una de reflexión, adaptación y creación de alternativas para el cumplimiento de las políticas de gestión administrativa, derivadas de un sinnúmero de normas, lineamientos y modelos expedidos por entidades nacionales como el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, entre otros.
- Continuación del modelo organizacional existente en el año 2018: nacional, sede y facultad. No obstante, hoy es reducida la capacidad de ejecución presupuestal de recursos de inversión en el nivel nacional. En este sentido, la planta de personal de este nivel no puede superar el 10 % de la planta global, para lo cual, se reorientaron sus funciones hacia la génesis que dio origen a este nivel: formulación, monitoreo y evaluación de las políticas institucionales.
- Centralización en la Rectoría de la Universidad (como excepción a la apuesta anterior) de la política, los recursos de inversión, la evaluación y los avales para la creación de nuevas herramientas soportadas en las TIC. Con esto se eliminó la proliferación de múltiples sistemas de información y herramientas digitales para propósitos particulares, sin el soporte y alcance institucional deseado y se centralizó en un único lugar las inversiones, que en tiempo pasados, se realizaban de manera aislada a través de la DNTIC, la Vicerrectoría Académica, la Vicerrectoría de Investigación, la Unidad de Medios de Comunicación (Unimedios), las diversas direcciones del nivel nacional y en las sedes y las facultades de la Universidad.
- Pasados 20 años de haberse aprobado el Régimen de Planeación y de Evaluación Permanente de Resultados a través del Acuerdo 238 del CSU de 2017, la Universidad se encuentra en la fase de desarrollo del segundo Plan Estratégico Institucional, el cual, gracias al trabajo constante, responsable y comprometido del Comité Nacional de Planeación Estratégica, de las rectorías de turno y de las autoevaluaciones del impacto de políticas institucionales emprendidas a lo largo de estos años, está cumpliendo con los propósitos para los cuales fue creado. Hoy es reconocido como un instrumento valioso en la consolidación de la Universidad Nacional de Colombia.
- Claridad y aceptación de que en la Universidad existen, al menos, tres formas de entender la información institucional: el de divulgación del capital académico e investigativo, de importancia cultural para el país, liderado por Unimedios. El de gestión documental, liderado por la Secretaría General y las secretarías de sede, y enmarcado en el ámbito de las leyes nacionales de archivo. Y el de estadísticas e indicadores, liderado por la Dirección Nacional de Planeación y Estadística y las direcciones de Planeación y Estadística de las sedes, orientados a la medición de la realidad y de las apuestas institucionales, bajo los lineamientos expedidos por el DANE, el DAFP y el DNP, principalmente. Estos entendimientos de la información difieren en su propósito, en el uso de las metodologías, procesos y herramientas tecnológicas requeridas y en el cumplimiento de los lineamientos nacionales exigidos para su disposición.
- Fortalecimiento y reorganización de la política institucional de rendición pública y permanente de cuentas, como estrategia central para el fomento de la transparencia institucional y el deber institucional y público de presentar a la sociedad los principales resultados derivados del quehacer institucional.
- Materialización de la política de “cero papel”, y de la política ambiental, a partir de la implementación de lineamientos y acciones institucionales, que revelan la importancia, el deber y la responsabilidad de la institución frente a estos temas.

Por último, cabe mencionar que el éxito alcanzado por la Universidad durante estos últimos años ha estado acompañado de un compromiso decidido de los diferentes estamentos que conforman la comunidad universitaria, entre estos, el personal administrativo. En consecuencia, la relación entre este y la Universidad ha mejorado sustancialmente gracias, entre otras razones, a las acciones institucionales emprendidas que permiten hoy a la UN gozar de una planta administrativa flexible, cualificada, comprometida y con altos estándares de calidad. Entre estas acciones se destacan:

- Crecimiento del número de funcionarios administrativos en un 30 % respecto del total existente en 2018.
- Eliminación significativa de órdenes de prestación de servicios (ODS) para el cumplimiento de funciones y sustitución de estas por nuevo personal de planta.
- Creación de la política de teletrabajo, la cual ha permitido que el 10 % de la planta administrativa se encuentre vinculada bajo dicha modalidad.
- Aumento significativo de la planta profesional y creación de nuevos perfiles, principalmente asociados a las exigencias de la era digital.
- Estabilización de las plantas de personal administrativo de las sedes La Paz, Caribe, Orinoquía, Tumaco y Amazonía.
- Diseño e implementación de una política de estímulos para la cualificación del personal administrativo.
- Realización anual de concursos de planta para proveer cargos vacantes.
- Diseño e implementación de una política de movilidad de personal administrativo entre sedes y entre universidades nacionales e internacionales, para compartir experiencias y adquirir nuevas competencias.
- Diseño e implementación de una política de capacitación de mediano y largo plazo con énfasis en bilingüismo y dominio de las TIC.
- Participación del personal administrativo en los diferentes espacios institucionales creados para definir estrategias de futuro; por ejemplo, en los claustros y colegiaturas.
- Reducción significativa del personal docente en cargos de dirección que exigen experiencia administrativa, conocimiento institucional, así como requerimientos especiales asociados a la gestión administrativa de lo público.

**El presente documento ha sido construido a partir de los aportes de la Dirección Nacional de Planeación y Estadística, oficinas de Planeación y Estadística de sedes andinas y direcciones de sede de presencia nacional.*

El exrector Moisés Wasserman enfatiza de modo especial en que no se puede exonerar al Estado de su responsabilidad para con la educación pública.

Claves para el debate público: Frente al tema de lo financiero, ¿qué opina de la gestión de donaciones para buscar recursos?

Moisés Wasserman: Todo recurso adicional es bienvenido. Soy partidario de lo que suma. Algunos decían que eso era privatizar la universidad. No creo. Al contrario, se trata de traer recursos privados para ponerlos al servicio público; eso no es privatizar sino llevar recursos a lo público. Pero esas son “extras”. Las familias hacen lo mismo: cuando entra una prima, se dan el lujo de comprar algo más, pero dependen del sueldo. No se le puede liberar al Estado de financiar la universidad y de hacerlo bien. En estos días había un debate sobre “Ser pilo paga”... que el Estado les dé becas a jóvenes pobres está bien, ojalá les den más. Lo vergonzoso es decir que la educación pública cuesta \$5 millones y que una educación privada cuesta \$28 millones, porque con \$5 millones no se pagan los profesores, los laboratorios, la modernización; es imposible. Entonces, no es solo dar cualquier cosa: la Universidad Popular del César tiene un presupuesto per cápita imposible. No sé cómo hacen. La Nacional es la que tiene el mejor presupuesto, pero está muy por debajo de las privadas altas. De modo que lo adicional es bienvenido, pero eso no libera la responsabilidad estatal.

CDP: ¿Debería la Universidad aumentar su cobertura?

MW: El sistema de universidades públicas debe crecer pero con mayor acento en crear nuevas instituciones, más que al crecimiento interno. De modo que las personas que están dirigiendo pueden ver todo. Hay una palabra: “íntimo”, sensato, personal, que no se puede decir para una universidad de 50.000, pero todavía los directivos pueden ver todo. La UNAM es una institución tan grande que son varias cosas juntas, aunque parezcan una. El posgrado y el pregrado allá son dos cosas diferentes. Hay institutos que no tienen nada que ver entre ellos.

Ahora, el perfil de la Universidad de Buenos Aires tiene complejidades mayores. La UBA acepta a todo el mundo porque el ingreso es libre, pero luego salen en el primer año. Es otro acercamiento, pero el pregrado y el posgrado son dos cuerpos distintos. En cambio, la Universidad de Sao Paulo está más integrada. Es de tamaño discreto, 80.000 estudiantes. Más que nosotros, pero responde a una ciudad de alrededor de 30 millones de habitantes. El sistema de Brasil es muy grande.

Las universidades americanas tienen límite de crecimiento. Cuando la universidad se acerca a 30.000 o 40.000 estudiantes, hacen otra. Ahora, las instituciones de mayor prestigio como Harvard, Princeton, Oxford, no crecen ilimitadamente, tienen cerca de 8000 estudiantes. Son más pequeñas y manejables... En Europa también son universidades mucho más pequeñas. El término “íntimo” no es correcto, pero se acerca en el sentido de instituciones que están estrechamente comunicadas en su interior. La Universidad Nacional no puede hacer algo irresponsable.

CDP: ¿Cuál es la respuesta frente a la creación de nuevas sedes de presencia nacional en un escenario posconflicto? Planeación asegura en su documento que la última sede creada es La Paz, pensando desde el futuro.

MW: Soy amigo de las sedes de presencia nacional. Cuando era decano, escuché una expresión en el Consejo Académico: decían que era una estructura “decimonónica”. No estoy de acuerdo. Estas son parte de ese pilar de la comunicación con la sociedad. Ahora, la Universidad no tiene que estar en todas partes. Sin embargo, ha sido estratégica en eso: las fronteras son políticas, sociales y naturales, por lo cual son privilegiadas.

La sede de La Paz empezó en el terreno que adquirió la Gobernación en aquella época. Hemos estado moviendo eso desde antes de 2010; para la sede Tumaco, que estaba en papel, conseguimos apoyos de Holanda y Japón. Es cierto que son supremamente costosas, por eso nos

criticaban. Una vez una ministra me dijo que le resultaba más fácil becar a un joven de Tumaco en la mejor universidad de Bogotá que crear la sede. Pero es distinto que haya ejemplos de éxito moral. Cuando se sienta un profesor en un café de Tumaco, es una persona exitosa. Antes, los únicos exitosos eran los que contrabandeaban la droga, porque eran los que conseguían plata. Esto tiene un gran impacto.

CDP: El relato de Planeación se refiere a la “Disposición necesaria y suficiente de recursos humanos, físicos y económicos, y su buen uso”. ¿Cómo explica el cuidado de la sede Manizales, frente a la situación del campus en Bogotá?

MW: Son culturas locales que se establecen casi de forma espontánea. La ciudad de Manizales también es así. Es culta. Al punto de que se habla de los “grecocaldenses” y a la sede la llaman la “Pontificia Universidad Nacional”. Allá la Universidad de prestigio, durante mucho tiempo y ahora, es la Nacional, no la de Caldas. Allá es el único lugar, junto con Palmira, donde compartían la estampilla. La gente entre comillas “bien” de la sociedad caldense iba a la Nacional. Es un imaginario y es una cultura distinta. Seguramente los sociólogos y los psicólogos pueden explicar cómo se conforman esas “microculturas” diferentes.

CDP: ¿Hay que hacer cambios a la Ley 30?

MW: Sí. El sistema de financiamiento se reventó. Hay que buscar un financiamiento sostenible. Esa Ley se escribió cuando no existían los posgrados. No había procesos de internacionalización ni globalización.

CDP: ¿Siempre ha estado en crisis, desde el año uno?

MW: La Universidad ha hecho una buena tarea, a pesar de los problemas de financiación. Ha logrado estar donde está, porque habría podido decir: “Tengo problemas entonces no hago nada”. Eso no quiere decir que tiene que seguir en crisis. Si queremos gente más feliz, mejores ciudadanos y mejores profesionales, tenemos que tener cada vez mejor financiación.

CDP: ¿Cuál es la valoración que hace de los MOOC que están empezando a ofertar algunas universidades?

MW: Cada vez más se producen cursos, incluso programas virtuales. Los MOOC del MIT, por ejemplo. Incluso en Colombia han lanzado los MOOC. Los programas virtuales se parecen a los presenciales, pero de modo asincrónico. Los programas oficiales lo llevan a optar a un título que le permitirá acceder a un trabajo. La mayoría de esos son mixtos, aunque algunos son puramente virtuales. Nuestra Maestría en Ciencias para Maestros es exitosa. El estudiante realiza actividades en la computadora, pero hay encuentros semanales, prácticas o discusiones conjuntas. Hay otros que son presenciales a distancia, porque hay un profesor en Bogotá y llega a otras regiones.

Los MOOC a veces son cursos gratuitos y formativos. Hay profesionales que necesitan aprender algo específico o renovar el conocimiento. Para ellos son muy útiles. Hay todo tipo de oferta: economía, matemáticas. Se pensaba que su éxito iba a ser mayor de lo que en realidad es. Son otro tipo de estudiantes. Es una enseñanza que no da títulos, ni créditos. Definitivamente, no han estado a la altura de las expectativas, pero es posible que esto cambie. Es posible, por ejemplo, tener tutores robot, que puedan hacer el estudio más dialogado. Si hoy nos habla el teléfono, porque Siri²⁴ contesta, es posible que eso llegue a la educación. Recuerdo un profesor que daba conferencias extraordinariamente buenas y luego, entregaba preguntas para que uno mismo respondiera, pero eso exige una gran disciplina.

²⁴Siri es el asistente personal de iOS, sistema operativo de los dispositivos de Apple.

Claves puede ser consultado en
[http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/
nc/claves/](http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/claves/)



Edición anterior



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

UNIDAD DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN
UNIMEDIOS
CENTRO DE INFORMACIÓN



SESQUICENTENARIO

Bogotá, Colombia, febrero de 2018, número 68

Producción

Vicerrectoría General
Unimedios

Impresión

Panamericana Formas e Impresos S. A.
ISSN: 1909-9096

Esta es una publicación de la
Unidad de Medios de Comunicación
(Unimedios)
Universidad Nacional de Colombia
Edificio Uriel Gutiérrez
Carrera 45 n.º 26-85, of. 531
PBX: 316 5000, ext. 18108