

ALTERNATIVAS DE DESARROLLO FUTURO PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS
SINTESIS DEL ESTUDIO TÉCNICO PROSPECTIVO
FECHA: 27 DE NOVIEMBRE DE 2020

Participantes

Luz Nelly Zapata Villarreal (Facultad Nacional de Salud Pública)
Yudy Andrea Jiménez Zapata (Escuela de Idiomas)
Liliana Catalina Gutiérrez Rueda (División de Arquitectura de Procesos)
David Felipe Montoya Herrera (División de Planes y Proyectos)
Jovanny Estrada Hernández (División de Planes y Proyectos)
Luis Gonzalo Tejada Moreno (Asesor metodológico)

... hay que dar lugar a la visión de mediano y largo plazo para que lo decidido hoy tenga efecto espiral. En estructuras tan rígidas como lo son las Universidades y más las públicas, esto implica un acto creativo superlativo. Es decir, ¿cómo avanzar sin pasar por alto lo ya consolidado? Cada área del conocimiento, y también de la administración, cada saber científico o tradicional presente en la Universidad justifica su vigencia y aporte social. Esto traduce, que cualquier idea de futuro parte de la base de edificar sobre lo fundado o de allanar espacios aun por vincular. A su vez, esto promueve una pregunta ¿Qué le falta a la universidad para ser más universal?

José Roberto Álvarez Múnera
Profesor de la Universidad de Antioquia

Presentación

En momentos como el que atravesamos como humanidad (por los efectos de la pandemia por el COVID-19, y la nueva realidad que conlleva; pero también, los múltiples riesgos que se vislumbran frente a la sostenibilidad de nuestra propia vida y de la de las próximas generaciones), se ponen en jaque diversos sistemas políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales, que muestran una imperiosa necesidad de perseverar en la búsqueda de mecanismos y condiciones que nos ayuden a entender cada vez más el futuro y nos brinden información de valor para anticiparnos a los diferentes influjos sobrevinientes. Los sistemas de planeación y de prospección no son ajenos a esta situación: ¿por qué no vieron venir la pandemia? ¿por qué no anticiparon los impactos? ¿qué posibles escenarios proponen para la post pandemia? Todas ellas, preguntas que nos invitan a hacer mejores esfuerzos por fortalecer los procesos y capacidades de orientación y anticipación en nuestras instituciones y en la sociedad en general. Los estudios prospectivos buscan entonces, aportar en la mejora de estas capacidades, abrir nuevos espacios de reflexión y debate en torno a la planeación y proponer viejas-nuevas ideas hacia la construcción de un mejor futuro deseado.

El estudio prospectivo sobre alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas es una iniciativa desarrollada por un equipo de trabajo interdisciplinario e interdependencias de la Universidad de Antioquia que, *en clave* de una provocación, invitación y aporte, apunta a sumar al pensamiento y reflexión sobre el sector, interrogando por el papel institucional, académico y organizacional de las universidades durante la próxima década, y anticipando algunos posibles escenarios inerciales, transicionales y proactivos para nuestras instituciones.

Si bien, se parte del hecho de que el futuro es incierto (no se prevé, se construye – Blondel, 1930-) y de que está plagado de condicionantes y oportunidades que pueden conllevar múltiples giros favorables o desfavorables en el devenir de las personas, de las organizaciones y de la sociedad misma, el estudio plantea una serie de imágenes y trayectorias, positivas, posibles y deseables, para que sirvan de referente para tomas de decisiones anticipatorias y sienten bases para que las universidades conjuguen sus capacidades de respuesta ante lo estratégico, lo permanente y lo contingente que depare un futuro cercano; esto no implica que se desconozca la existencia de escenarios negativos e incluso, distópicos que impliquen panoramas desconsoladores y amenazantes para el futuro universitario; pero en este caso, el estudio prefiere mantener una visión prospectiva optimista.

Ningún ejercicio prospectivo tendrá la capacidad de adivinar el futuro ni de saber qué pasará con exactitud el día de mañana; pero sí deberá mostrar caminos, escenarios, posibilidades para que se definan estrategias e iniciativas que permitan pasar de una situación actual a una deseada y posible, así como sentar las bases para ir construyendo esa transición.

Hacer un ejercicio desde la disciplina prospectiva y sus métodos para las universidades públicas, es hacer un aporte hacia:

- la revalidación del valor, sentido e incidencia, esperados y deseados, de la universidad pública colombiana en su contribución al desarrollo;
- el aporte a la transformación necesaria de la universidad pública en respuesta a condicionamientos y posibilidades que deparen los distintos contextos;
- el reconocimiento de distintas posibilidades de ordenación institucional, misional y organizacional futuras de las universidades públicas y;
- la proposición de nuevas capacidades reactivas-adaptativas-proactivas de las universidades públicas colombianas ante los influjos del entorno.

Manteniendo la firme creencia en que las universidades públicas colombianas, sin importar el escenario futuro por el que se apueste:

- Deberán seguir siendo públicas y autónomas.
- Deberán procurar siempre por el desarrollo del conocimiento, de la sociedad y del espíritu humano, sin distinciones de ninguna índole.
- Deberán mantener como principios inalienables: la pluralidad, la diversidad, la universalidad, la visión crítica y la ética.

Proceso metodológico

La prospectiva es una disciplina aplicada como visión colectiva de futuro y acción estratégica. Estudia el futuro para estimular los procesos de vigilancia e inteligencia y así facilitar una toma de decisiones desde la anticipación a la acción a través de la apropiación social. Implica un ejercicio de libertad mental, política, técnica y social. El enfoque de prospectiva, utilizado en el presente estudio, se conoce como Planeación Prospectiva Estratégica, que surge de la Escuela Francesa de Estrategia, en la cual aparece como figura influyente Michael Godet.

En este marco, se parte del análisis del pasado y del presente para proponer posibles escenarios futuros y determinar su materialización a través de estrategias; para ello, se identifican una serie de factores relevantes que han incidido, inciden y posiblemente incidirán en el desarrollo de un objeto de estudio específico.

El proceso metodológico abordado, responde a interrogantes sobre el *pasado*: ¿de dónde venimos?; el *presente*: ¿dónde estamos?; y el *futuro*: ¿a dónde podemos y deseamos ir? en términos del desarrollo universitario. En la tabla 1 se discrimina dicho proceso, presentando las acciones desarrolladas, descritas en orden lógico y secuencial en relación con la dinámica de trabajo para el estudio:

#	Actividad	Descripción	Métodos / Técnicas aplicadas
1	Identificación y caracterización del objeto de estudio	Comprensión global de la temática central sobre la que se orientará el estudio prospectivo, reconociendo su contexto, alcance, características, componentes constitutivos y relaciones sistémicas que se da entre ellos.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de experto temático • Lectura de documentos de referencia • Co-construcción de equipo
2	Realización de análisis retrospectivo	Análisis de hitos, eventos o hechos relevantes que se han presentado en el pasado y han incidido significativamente en el acontecer del objeto de estudio	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTEL¹

¹ Método o herramienta utilizada para analizar y monitorizar factores macroambientales o de entorno que tienen un impacto en un sistema determinado. Corresponde al acrónimo de dimensiones P: Política, E: económica, S: Social, T: Tecnológica, E: Ambiental (en inglés) y L: Legal

#	Actividad	Descripción	Métodos / Técnicas aplicadas
			<ul style="list-style-type: none"> • Línea de tiempo²
3	Identificación de factores relevantes	Aspectos, características, fenómenos o condiciones de carácter variable que afectan estructuralmente el objeto de estudio a través de diferentes temporalidades: su pasado, su presente y su futuro. Pueden incorporar paradigmas, tendencias o hechos portadores de futuro, dependiendo de su comportamiento histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de patrones • Lluvia de ideas
4	Descripción del estado del arte	Valoración cualitativa sobre la situación en la que se encuentra hoy el objeto de estudio desde la comprensión de sus factores relevantes. No es un análisis diagnóstico, sino una lectura de la situación por la que atraviesan actualmente los factores relevantes frente al objeto de estudio a partir de la consulta de conceptos, opiniones expertas y referentes documentales registrados en fuentes secundarias de información.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta documental • Sistematización de información
5	Vigilancia estratégica y de entorno	Revisión sistemática y estructurada de carácter documental, a partir de artículos científicos, noticias e informes, sobre la evolución desde el pasado hacia futuro del objeto de estudio con base en sus factores relevantes en diferentes dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de vigilancia
6	Priorización de factores relevantes	Establecimiento de las principales relaciones y prioridades entre los factores relevantes del objeto de estudio, de cara a identificar la interdependencia entre ellos y sus niveles de influencia y gobernabilidad sobre el objeto	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estructural³ • MIC-MAC • Matrices de relaciones⁴
7	Identificación de escenarios	Imágenes o representaciones mentales en el tiempo en las que se determina un conjunto de alternativas u opciones de desarrollo futuro para una situación o fenómeno, junto con las trayectorias o caminos de acontecimientos que le permitirán pasar de una situación original a otra futura, posible o deseada; favorable o desfavorable.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejes de Schwartz⁵ • Modelos de orientación estratégica • MACTOR

Tabla 1. Proceso metodológico del estudio

Elaboración propia

Resultados

A partir del desarrollo metodológico, fueron identificados treinta (30) factores relevantes que han incidido, inciden y podrán incidir en las alternativas de desarrollo futuro para las universidades públicas colombianas; dichos factores fueron caracterizados en sus condiciones de pasado, presente y futuro. En la tabla 2, se presentan distribuidos por dimensión de análisis.

Dimensión	#	Nombre factores relevantes
Política	1	Impacto de la globalización en el desarrollo de la educación superior
	2	Incidencia creciente de la política pública en el desarrollo universitario
	3	Adopción de nuevos modelos de gestión pública en el desarrollo universitario
Económica	4	Influencia de los modelos económicos en el desarrollo universitario
	5	Disminución sostenida de la financiación de la educación pública
	6	Desarrollo de capacidades de autogestión financiera universitaria

² Técnica de representación de hitos distribuidos en el tiempo respecto de varias dimensiones de análisis, que permite identificar elementos estructurales que han jugado, juegan y podrán jugar un papel fundamental en la evolución de un objeto de estudio.

³ Técnica de estructuración y reflexión colectiva sobre los factores relevantes del objeto de estudio en clave de sus relaciones sistémicas, a partir del reconocimiento de sus niveles de influencia y dependencia; lo que permitirá la determinación de las posibles evoluciones futuras del objeto de estudio, que a la postre, se plasmarán en los escenarios. Para ello, usa como herramienta la Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC-MAC) desarrollada por Lipsor®

⁴ Técnica de análisis cualitativo de relaciones causa-efecto entre variables

⁵ Técnica cualitativa para la determinación de escenarios; aplicada a partir del contraste y cruce entre variables y la identificación de posibilidades emergentes de un sistema

Dimensión	#	Nombre factores relevantes
Sociocultural	7	Transformación universitaria frente a los cambios y crisis sociales crecientes
	8	Concepción de universidad para la opinión pública
Tecnológica	9	Innovaciones y desarrollos tecnológicos motivadores del cambio universitario
	10	Consolidación de la cuarta revolución industrial que impacta el desarrollo de la universidad
Ambiental	11	Incidencia de agendas globales para el desarrollo de la vida universitaria.
	12	Incidencia en el quehacer de las universidades desde los sistemas de responsabilidad social universitaria
Institucional	13	Universalización de la educación superior
	14	Articulación de las instituciones de educación superior con los demás niveles del sistema educativo
	15	Redes y alianzas para el conocimiento jalonadoras del cambio universitario
Institucional	16	Tensión permanente sobre la naturaleza de la universidad pública
	17	Nuevos modelos de universidad
	18	Aumento de la importancia de cultura de la autoevaluación universitaria
	19	Peso significativo de la cosmovisión de los orientadores universitarios
	20	Posibilidades de presencia universitaria en territorios glocales (emergente)
Misional	21	Impacto de la sociedad del conocimiento en el quehacer universitario
	22	Transformación en los énfasis de desarrollo de las funciones misionales universitarias
	23	Transformación de la labor docente universitaria
	24	Transformaciones curriculares y pedagógicas universitarias
	25	Impacto de las funciones misionales en la transformación social
	26	Valoración del desarrollo humano integral en los procesos sustantivos universitarios
	27	Dinámica de la oferta académica universitaria en relación con el cambio del entorno
Organizacional	28	Gradualidad en la transformación de los procesos universitarias
	29	Movilidad de las estructuras de gobierno y de organización universitarias
	30	Dinámica de las capacidades y los recursos instalados para la gestión universitaria

Tabla 2. Factores relevantes para el objeto de estudio
Elaboración propia

Un análisis sistémico y relacional de los 30 factores condujo a la identificación de siete grandes líneas estratégicas, entendidas como categorizaciones coherentes y sistémicas de estos, de cara a identificar los principales retos de futuro para el objeto de estudio y ser base para la determinación de los escenarios. En la tabla 3 se identifican dichas líneas.

Líneas estratégicas	Factores relevantes asociados
Línea 1. Posición universitaria ante los influjos del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia de agendas globales para el desarrollo de la vida universitaria. • Influencia de los modelos económicos en el desarrollo universitario • Universalización de la educación superior • Impacto de la globalización en el desarrollo de la educación superior • Transformación universitaria frente a los cambios y crisis sociales crecientes • Consolidación de la cuarta revolución industrial que impacta el desarrollo de la universidad • Concepción de universidad para la opinión pública
Línea 2. Rol universitario ante la sociedad tecnológica, de la información y el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Redes y alianzas para el conocimiento jalonadoras del cambio universitario • Impacto de las funciones misionales en la transformación social • Innovaciones y desarrollos tecnológicos motivadores del cambio universitario • Impacto de la sociedad del conocimiento en el quehacer universitario
Línea 3. Relación universidad-políticas públicas educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución sostenida de la financiación de la educación pública • Articulación de las instituciones de educación superior con los demás niveles del sistema educativo • Tensión permanente sobre la naturaleza de la universidad pública • Incidencia creciente de la política pública en el desarrollo universitario • Adopción de nuevos modelos de gestión pública en el desarrollo universitario

Líneas estratégicas	Factores relevantes asociados
Línea 4. Presencia de la Universidad en los territorios glocales	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de presencia universitaria en territorios glocales
Línea 5. Valoración del desarrollo humano integral en la esencia universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración del desarrollo humano integral en los procesos sustantivos universitarios
Línea 6. Transformación de la esencia misional universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Transformaciones curriculares y pedagógicas universitarias • Nuevos modelos de universidad • Transformación en los énfasis de desarrollo de las funciones misionales universitarias • Peso significativo de la cosmovisión de los orientadores universitarios
Línea 7. Transformación en la gestión y las capacidades organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia en el quehacer de las universidades desde los sistemas de responsabilidad social universitaria • Rigidez de las estructuras de gobierno y de organización universitarias • Desarrollo de capacidades de autogestión financiera universitaria • Aumento de la importancia de cultura de la autoevaluación universitaria • Transformación de la labor docente universitaria • Dinámica de la oferta académica universitaria en relación con el cambio del entorno • Gradualidad en la transformación de los procesos universitarias • Dinámica de las capacidades y recursos instalados para la gestión universitaria

Tabla 3. Líneas estratégicas para el objeto de estudio
Elaboración propia

Desde el enfoque prospectivo pueden existir múltiples escenarios, así como múltiples métodos de identificación de los mismos. Existen escenarios tendenciales, probables, referenciales, deseables, posibles, utópicos, distópicos... Asimismo, se reconocen métodos soportados en técnicas cuantitativas o cualitativas.

Para el estudio se optó por determinar tres tipos de escenarios, positivos y posibles, para cada una de las líneas estratégicas, en total 21 escenarios.

- En los escenarios inerciales cada una de las líneas estratégicas, hacia el futuro, sigue la tendencia actual y procura mantener en buenas condiciones el statu quo.
- En los escenarios transicionales cada una de las líneas estratégicas, hacia el futuro, se adapta al cambio e incorpora mejoras incrementales respecto de la situación actual.
- En los escenarios proactivos cada una de las líneas estratégicas, hacia el futuro, se adelanta al cambio y genera mejoras disruptivas frente a la situación actual

Una vez dispuestos los escenarios por cada línea, se consolidaron tres macro escenarios (inercial, transicional y proactivo) en los que se articularon sistémicamente los escenarios de cada línea estratégica; y posteriormente, se declararon⁶ (ver tabla 4).

Será tarea entonces de los orientadores universitarios tomar la decisión de un escenario apuesta, sobre los propuestos aquí u otros que puedan surgir, de modo que a partir de dicha decisión se activen las diferentes trayectorias sugeridas en el escenario, abordándolo a través de estrategias, planes, políticas, programas, proyectos y procesos, que permitan construir una transición entre las universidades actuales y las imágenes de futuro planteadas.

PREMISA PARA CUALQUIERA DE LOS ESCENARIOS PLANTEADOS

De cara al futuro, las universidades públicas colombianas deberán seguir siendo públicas y autónomas. Mantendrán como centro de su misión el desarrollo del conocimiento y de la sociedad y la preservación de la cultura y del espíritu humanista, fundamentándose en la pluralidad, la diversidad, la solidaridad, la ética de

⁶ Adicional a su declaración, cada escenario planteado posee un despliegue específico en términos los factores relevantes que subyacen a él y de las posiciones de actores del entorno frente a su viabilidad; para ello, podrá consultarse el documento detallado en: <https://sites.google.com/a/prospectivateritorial.co/estudios-prospectivos-udea/estudio-2/2-entregables>

lo público y la visión crítica como principios irrenunciables para la pervivencia de sus funciones sustantivas y para la permanente generación de valor en la sociedad.

Las universidades deberán estar en capacidad de preservar y proteger sus acumulados identitarios y fundantes, de desplegar procesos de permanente transformación de la realidad y la cultura, y de adoptar perspectivas trascendentes en y para los territorios y las poblaciones diversas que los habitan.

Las universidades públicas deberán contar con las capacidades, acervos y recursos que les permitan, por una parte, anticipar, plantear estrategias y superar con éxito los desafíos que emerjan de los avances del conocimiento, de los paradigmas sociales y de los retos que enfrenta la especie humana y el planeta, y por otra, gestar y preservar la utopía de la *casa de todos*, en la que se comprendan, expresen y tramiten, la trascendencia humana, el cuidado de la vida y el buen vivir, los principios, derechos y ciudadanía universales.

Instalar en la sociedad colombiana capacidades para reconocer y valorar su identidad, respetar y aprender de su pasado y presente, serán condiciones *sine qua non*, para que sean posibles y viables las alternativas de desarrollo futuro de las universidades públicas, en los términos que plantea este estudio, en perspectiva de los ideales y utopías que Ellas tienen el potencial de crear y materializar para que lo más excelso del ser humano prevalezca en el tiempo.

Como principios rectores del accionar futuro de las universidades públicas colombianas estarán presentes en cualquiera de los escenarios o posibilidades de futuro:

- La búsqueda permanente de la equidad social, el dialogo armónico entre sociedad y naturaleza y la justicia social.
- La pluralidad del pensamiento, el respeto a la diversidad, la preservación del patrimonio y el reconocimiento y valoración para superar diferentes expresiones de exclusión y violencias simbólicas.
- El compromiso por trabajar de manera permanente la construcción de consensos sociales sobre lo fundamental, encarnar el bien común y un proyecto de cohesión social.
- La calidad del conocimiento que se produce y se transmite; así como la responsabilidad y legitimidad en la búsqueda permanente de un conocimiento actualizado, integral, pertinente y situado.
- La crítica comprometida con el cambio social, bajo los más altos estándares de humanismo y civilidad.

ESCENARIO INERCIAL Continuidad universitaria desde lo esencial	ESCENARIO TRANSICIONAL Adaptación inteligente de los cambios universitarios y de las condiciones de la realidad	ESCENARIO PROACTIVO Vanguardismo para el cambio integral de la Universidad y de la sociedad.
<p>En 2.030, las universidades públicas colombianas expresan una actitud predominante de seguimiento y reacción ante las influencias del modelo económico, los cambios socioculturales, la sociedad del conocimiento y de la política educativa, entre otras corrientes. Mantienen un comportamiento inercial, siempre orientado hacia la conservación de un status quo basado en una participación limitada en la discusión de su devenir y protagonismo, y en la adopción crítica de lo que definan las normas vigentes y tendencias predominantes. Se adaptan a los cambios que emergen del entorno, ejecutando acciones de mitigación cuando aquellos sean claramente desfavorables, y atendiendo o vinculándose con aquellos que propendan por el desarrollo social y/o la promesa de su permanencia a mediano plazo.</p> <p>En este marco, desarrollan estrategias de colaboración con diversos actores del entorno de cara a plantear estrategias y sugerir agendas para la generación de nuevo conocimiento a diferentes escalas, siempre en respuesta a los nuevos desarrollos del mundo científico y tecnológico, en especial, desde las iniciativas de la cuarta revolución industrial, de la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento. Así entonces, las universidades públicas colombianas se constituyen en organizaciones que se adaptan, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades y potencialidades territoriales, y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales a través de redes.</p> <p>Su desarrollo orgánico está marcado por participaciones protocolarias en espacios de formulación y reforma a las políticas públicas educativas sectoriales e institucionales y al seguimiento de los lineamientos emanados desde la administración del Estado, con especial énfasis en asuntos tales como la universalización de la educación superior, el financiamiento de la educación pública y la calidad educativa.</p> <p>Las universidades públicas colombianas consolidan su presencia en territorios locales desde los enfoques de regionalización y de internacionalización, fortaleciendo su presencia y participación territoriales a nivel local y regional, con propuestas de valor concebidas desde contextos globales</p>	<p>En 2.030, las universidades públicas colombianas logran que su desarrollo esté determinado por sus propias capacidades críticas y, de vigilancia para la anticipación, de los cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos emergentes del entorno. Responden de manera selectiva e inteligente a aquellos asuntos relevantes para el desarrollo de la sociedad y de su propio quehacer. Realizan agenciamiento político y gestión intersectorial, para influenciar en alguna medida el contenido e intenciones de los lineamientos educativos y de ciencia y tecnología.</p> <p>En este marco, sus capacidades de anticipación se apalancan en relaciones dialógicas con diferentes actores, para abordar desde una mirada prospectiva y estratégica, y en clave de su esencia, agendas para el desarrollo de nuevo conocimiento a diferentes escalas; que permitan movilizar decisiones ante los impactos que generan los procesos de la globalización y los flujos de la cuarta revolución industrial, la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento.</p> <p>Las universidades públicas colombianas tienen incidencia en la gobernanza educativa, participando activamente en escenarios colegiados de formulación y reforma de políticas públicas educativas estructurales y las adaptan de acuerdo con su naturaleza en función de la generación de mejores soluciones sectoriales e institucionales, con especial orientación a la resolución de conflictos frente a la financiación universitaria, la universalización de la educación superior y la calidad educativa.</p> <p>Eleven significativamente la respuesta a procesos de internacionalización desde un enfoque del mundo para la Universidad, en donde consolidan su presencia y participación territoriales a nivel local, regional e internacional en la búsqueda de destinos académicos, científicos y culturales foráneos para sus comunidades de interés que ofrezcan propuestas de valor concebidas desde contextos globales, estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.</p> <p>Se constituyen en organizaciones basadas en aprendizaje, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades</p>	<p>En el año 2.030, las universidades públicas colombianas alcanzan un rol relevante y de elevada influencia social y política, debido a su capacidad para actuar estratégicamente en escenarios de toma de decisión frente a los asuntos de interés público. Se asumen a sí mismas como instituciones de principios irrenunciables, depositarias de importantes encargos sociales, científicos y culturales, llamadas a ser líderes, y protagonizan de forma sistemática, responsable y coherente su propia transformación y evolución para mantener este status quo y proyectarlo a largo plazo. Desarrollan una consciencia del sistema global, así como de sus dinámicas y capacidades. Cualifican permanentemente y enfocan sus capacidades de gestión curricular en intenciones de cambio de la realidad social y territorial, en beneficio del desarrollo social y humano, de la eco-sustentabilidad y de su propia pervivencia.</p> <p>En este marco, participan en agendas globales para dar respuesta social a los impactos que generan los procesos de globalización y los nuevos retos definidos desde la cuarta revolución industrial y la sociedad tecnológica, de la información y del conocimiento.</p> <p>Las universidades se constituyen en organizaciones basadas en innovación, en función de los contextos, la diversidad cultural, las necesidades y potencialidades territoriales y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales para el logro de transformaciones y desarrollos propositivos ante la sociedad.</p> <p>Lideran escenarios de formulación y reforma de políticas públicas educativas estructurales, en articulación con los gobiernos, las instituciones y organizaciones y la sociedad civil; desarrollándolas de acuerdo con su naturaleza y en función de la generación de mejores soluciones sectoriales e institucionales, así como de mejores condiciones de financiación tanto estatales como propias. Siguen trabajando por la universalización de la educación superior, derivada de la alta incidencia en dichas políticas, pero en procura de un sano equilibrio entre la cobertura y la calidad.</p> <p>Las universidades públicas colombianas desarrollan significativamente sus capacidades de respuesta a procesos de</p>

<p>y estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.</p> <p>Focalizan su quehacer en uno de sus ejes misionales como articulador de los demás, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrece el entorno.</p> <p>Reconocen como parte fundamental de su quehacer el desarrollo humano desde una perspectiva integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), lo que se refleja en sus procesos formativos, así como en las condiciones de bienestar de todos sus públicos y, por ende, en las orientaciones pedagógicas y curriculares, en la oferta académica y en la labor docente.</p> <p>En tal sentido, modernizan sus capacidades internas, incorporando nuevos modelos de gestión y tecnologías en los ámbitos académicos y administrativos, y teniendo como referencia los desarrollos e innovaciones generados en la materia y las posibilidades que ofrecen las redes y alianzas para el conocimiento.</p> <p>Finalmente, persisten las tensiones internas y externas sobre su naturaleza pública, así como la cosmovisión de los diferentes actores sobre su sentido y valor frente al desarrollo de las sociedades y del planeta.</p>	<p>y potencialidades territoriales, y en articulación dinámica con actores académicos, científicos y sociales para el impulso de la gestión del conocimiento.</p> <p>Para ellas, la valoración del desarrollo humano integral y las capacidades de respuesta a los cambios o crisis sociales son elementos esenciales en sus procesos sustantivos. Logran resignificar el desarrollo humano, incorporando de manera consciente en todos sus ámbitos misionales, directivos y de gestión, prácticas internas formales con una mirada integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), y desde un enfoque humanista y de sostenibilidad. Todo esto impacta sus transformaciones curriculares y pedagógicas, la oferta académica y la labor docente.</p> <p>En este contexto, articulan e integran de forma coherente sus ejes misionales, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrece el entorno.</p> <p>Innovan en sus capacidades internas, desarrollando nuevos modelos de gestión y tecnologías en los ámbitos académicos y administrativos, soportadas en las lecturas de buenas prácticas, estudios del entorno y atención a demandas específicas de sus públicos, lo que las posiciona también como organizaciones adaptadoras.</p> <p>Abordan de manera estructural las tensiones internas y externas sobre la naturaleza pública universitaria, mostrando caminos hacia la comprensión sobre el sentido y valor de la universidad pública frente al desarrollo de las sociedades y del planeta.</p>	<p>internacionalización, desde un enfoque de universidad para el mundo. Se consolidan como destinos académicos, científicos y culturales de interés para actores, instituciones y organizaciones foráneas, interesadas en desarrollar conocimientos a partir de las propuestas de valor propias, concebidas desde contextos glociales y desde estrategias de movilidad y homologación académicas internacionales.</p> <p>En sus procesos sustantivos son vitales: la valoración del desarrollo humano integral y el desarrollo de capacidades de respuesta predictivas y proactivas ante los cambios o las crisis sociales. Las universidades públicas colombianas incorporan, en todos sus ámbitos misionales, directivos y de gestión, prácticas formales orientadas al desarrollo humano desde una perspectiva integral (como individuos, como seres sociales y como integrantes de una colectividad planetaria), trascendiendo hacia una co-construcción con las comunidades, desde un enfoque de ciclo de vida: biocéntrico y humanista. Condiciones que se ven reflejadas en sus transformaciones curriculares y pedagógicas, en la adopción del énfasis de desarrollo sobre sus procesos misionales y de soporte, en el impacto de su oferta académica y en la labor docente. Asimismo, las universidades trascienden su quehacer, incorporando nuevas formas misionales como parte de su función social, de acuerdo con los nuevos condicionamientos y posibilidades que ofrecerá el entorno.</p> <p>Auto-transforman sus modelos de gestión, flexibilizan sus estructuras de gobierno e incorporan innovaciones y desarrollo tecnológicos en los ámbitos académicos, administrativos y complementarios, soportándose en el desarrollo de capacidades dinámicas de autopoiesis y en las redes y alianzas para el conocimiento, para posicionarse como instituciones referentes en términos de su gestión.</p> <p>Una combinación virtuosa de estos factores les permite entonces, disminuir las tensiones internas y externas sobre la naturaleza pública de las universidades, así como la cosmovisión y concepción ante la comunidad; todo ello, de cara a lograr una mayor efectividad en su cometido de transformar significativamente el desarrollo de las sociedades y del planeta.</p>
---	---	---

Tabla 4. Declaración de escenarios
Elaboración propia

Nota final

Como parte del Plan de Acción Institucional de la Universidad de Antioquia 2018-2021: *una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*, se estableció el proyecto denominado "Gestión de capacidades de planeación universitaria", bajo la responsabilidad de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. En dicho proyecto, se definió como componente clave: la implementación de estrategias para el desarrollo de competencias del talento humano universitario en planeación, siendo uno de sus entregables un proceso de formación en la disciplina prospectiva con aplicación a temáticas de interés institucionales. En este marco, se propuso la realización de varios estudios prospectivos entre los años 2020 y 2021, bajo el liderazgo de la División de Planes y Proyectos, con la participación de varios profesionales de las dependencias académicas y administrativas universitarias, y con el acompañamiento de expertos temáticos y metodológicos.

Los estudios prospectivos definidos, en clave de documentos técnicos, son punto de partida para aportar en el análisis de futuros para el quehacer directivo, académico y administrativo de la Universidad de Antioquia y del sector universitario en general; sirven de insumo en procesos de reflexión estratégica institucionales, en la construcción de próximos planes y en la identificación de posibles iniciativas o proyectos a acometer; son laboratorios de aprendizaje en la disciplina prospectiva para el personal partícipe.

En este marco surgió el estudio prospectivo **"ALTERNATIVAS DE DESARROLLO FUTURO PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS COLOMBIANAS"**.

⁷ En articulación con el tema estratégico 4 y el objetivo estratégico 1 del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027 de la Universidad de Antioquia