

Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia*

APPLICATION OF THE INTEGRATED PROSPECTIVE APPROACH AND STRATEGY TO IMPROVE THE TEACHER SELECTION PROCESS AT THE UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA.

ABSTRACT: This article is a result of the application of the integrated perspective approach and strategy to improve the "Academic Excellence" professors' competition held by the General Vice-rector's office at the Universidad Nacional de Colombia, the purpose of which is to evaluate and improve the selection process for the University's faculty. It is one of the most distinguished processes within the institution, fostering educational quality by means of the process to select the best research and teaching professors for the university's eight campuses throughout the country. Variable definition tools were used which were then prioritized through structural analysis and application of the IGO matrix and subsequent definition of these scenarios using the Schwartz axes. This was carried out using a panel of experts from the General Vice-rector's office and the continuous improvement process at the faculties, institutes and campuses to establish the strategies to be followed for improving the competition process, which is public and open.

KEYWORDS: Strategic and prospective planning. Planning by scenarios. IGO matrix. Continuous improvement process. Professors' competition.

APPLICATION DE L'APPROCHE INTÉGRÉE DE PROSPECTIVE ET DE STRATÉGIE À L'AMÉLIORATION DU PROCESSUS DE SÉLECTION DES ENSEIGNANTS DE L'UNIVERSITÉ NATIONALE DE COLOMBIE.

RÉSUMÉ : Le présent article est le résultat de l'application de l'approche intégrée de prospective et de stratégie à l'amélioration du concours de professeurs « excellence académique », effectué par le vice rectorat général de l'Université nationale de Colombie et la coordination du concours d'enseignant « excellence académique », dont l'objectif est d'évaluer et d'améliorer le processus de sélection du corps professoral de l'Université. Ce processus est l'un des plus importants de l'institution dans la mesure où il permet de favoriser la qualité éducative à travers le processus de sélection, grâce à son utilisation dans le choix des meilleurs professeurs chercheurs et enseignants pour les huit sièges de l'Université sur tout le territoire colombien. Nous avons utilisé les outils de définition de variables, privilégiant ces dernières pour l'analyse structurelle et l'application de la matrice IGO, et la définition consécutive des scénarios au moyen des axes de Schwartz, d'un panel d'experts du vice rectorat général et du processus d'amélioration continue dans les facultés, les instituts et les sièges nationaux, de telle sorte que soient établies les stratégies à suivre pour améliorer le processus du concours, lequel est public et ouvert.

MOTS CLÉS : planification stratégique et prospective, planification par scénarios, matrice IGO, processus d'amélioration continue, concours de professeur.

APLICAÇÃO DO ENFOQUE INTEGRADO DE PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA PARA O MELHORAMENTO AO PROCESSO DE SELEÇÃO DOCENTE DA UNIVERSIDADE NACIONAL DA COLÔMBIA.

RESUMO: O presente artigo é o resultado da aplicação do enfoque integrado de prospectiva e estratégia ao melhoramento do concurso docente "Excelência Acadêmica", realizado pela Pro Reitoria Geral da Universidade Nacional da Colômbia e a Coordenação do concurso Docente "Excelência Acadêmica", cujo intuito é avaliar e melhorar o processo de seleção do corpo acadêmico da Universidade. Este processo é um dos mais destacados dentro da instituição, porque permite distribuir qualidade educativa a través do processo de seleção, utilizando-o para selecionar os melhores professores investigadores e catedráticos para as oito sedes da Universidade em todo o território colombiano. Utilizaram-se as ferramentas de definição de variáveis, a priorização das mesmas a través da análise estrutural e a aplicação da matriz IGO, e a posterior definição dos cenários mediante os Eixos de Schwartz, com um conjunto de peritos da Pro Reitoria Geral e do processo de melhoramento contínuo nas Faculdades, Institutos e Sedes com Presença Nacional, de tal forma que se estabeleceram as estratégias a seguir para melhorar o processo do concurso, que é público e aberto.

PALAVRAS CHAVE: Planejamento estratégico e prospectivo. Planejamento por cenários. Matriz IGO. Processo de Melhoramento contínuo. Concurso Docente.

CLASIFICACIÓN JEL: L1, L2, M1

RECIBIDO: junio de 2011 APROBADO: marzo de 2013

CORRESPONDENCIA: Carrera 45 No 26-85 - Edificio Uriel Gutiérrez, Oficina 568.

CITACIÓN: Sánchez, B., Montoya, I. & Montoya, L. (2013). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad Nacional de Colombia. *Innovar*, 23(48), 43-54.

Beatriz Sánchez Herrera

Profesora Titular, Facultad de Enfermería, Enfermera, Mg Gerontología, Ex vicerrectora General, Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: cbsanchezh@unal.edu.co.

Iván Alonso Montoya R.

Profesor Asociado, Facultad de Minas, Administrador de empresas, MSc en Administración, PhD en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: iamontoyar@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya R.

Profesora Asociada, Facultad de Minas, Administradora de empresas, MSc en Administración, PhD en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
Correo electrónico: lamontoyar@unal.edu.co

RESUMEN: El presente artículo es el resultado de la aplicación del enfoque integrado de la Vicerrectoría General de la Universidad Nacional de Colombia y la Coordinación del concurso Docente Excelencia Académica, cuyo fin es el de evaluar y mejorar el proceso de selección del cuerpo académico de la Universidad. Este proceso es uno de los más destacados dentro de la institución, porque permite impartir calidad educativa a través del proceso de selección, utilizándolo para seleccionar los mejores profesores investigadores y catedráticos para las ocho sedes de la Universidad en todo el territorio colombiano. Se utilizaron las herramientas de definición de variables, la priorización de las mismas a través del análisis estructural y la aplicación de la matriz IGO, y la posterior definición de los escenarios mediante los Ejes de Schwartz, con un panel de expertos de la Vicerrectoría General y del proceso de mejoramiento continuo en las Facultades, Institutos y Sedes de Presencia Nacional, de tal forma que se establecieron las estrategias a seguir para mejorar el proceso del concurso, el cual es público y abierto.**

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica y prospectiva. Planeación por escenarios. Matriz IGO. Proceso de Mejoramiento continuo. Concurso Docente.

Introducción

La Universidad Nacional de Colombia es una de las principales universidades de Suramérica. Fue fundada el 22 de septiembre de 1867, mediante

* Los autores desean expresar su reconocimiento a todos los colaboradores del Concurso Docente, en cada una de las Sedes y Facultades que participaron de este proceso.

** Los resultados de este proceso fueron presentados en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, celebrado en Boca del Río, Veracruz, del 17 al 20 de mayo del 2011.

la Ley 66 del mismo año, expedida por el Congreso de la República (Universidad Nacional de Colombia, 2010). Su misión considera que:

"Como Universidad de la Nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables. Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa". (Universidad Nacional de Colombia, 2010).

Para desarrollar su labor cuenta con 3.010 docentes distribuidos en sus 4 sedes principales (Bogotá, Manizales, Medellín y Palmira) y sus 5 Sedes de Presencia Nacional (Caribe -San Andrés Islas, Orinoquia, Amazonia, Tumaco y Caribe Continental), caracterizadas por su ubicación estratégica en los lugares más apartados del país.

El proceso de excelencia del talento humano académico de la universidad se enfatiza en su proceso de selección de personal docente, en concordancia con el Acuerdo Número 016 de 2005 "Por el cual se adopta el Estatuto de Personal Académico de la Universidad Nacional de Colombia", el cual señala que *"El ingreso a la planta de personal académico de carrera se hará mediante concurso abierto y público, el cual podrá ser ordinario o especial; o por reingreso. El Concurso ordinario, se realiza en virtud de convocatoria dispuesta por el Rector o su delegado, previa recomendación del respectivo Consejo de Facultad, y a solicitud de un Departamento. Todo el proceso del concurso estará bajo la coordinación de la Vicerrectoría General, y deberá garantizar objetividad, igualdad y transparencia"* (Acuerdo 016 de 2005).

De acuerdo con ello, la Rectoría de la Universidad delegó la responsabilidad de la coordinación del Concurso docente en la Vicerrectoría General de la Universidad, dándole visibilidad y todo el apoyo para el éxito de esta labor. Para el desarrollo del concurso, la solicitud de la convocatoria es enviada por cada una de las facultades o sedes de presencia nacional y es el Rector de la Universidad quien ordena un nuevo concurso a través de la resolución marco *"Por la cual se expide la reglamentación del Concurso docente ordinario, para la provisión de cargos docentes de la Carrera Profesoral Universitaria en dedicaciones Cátedra y Exclusiva"*. En el último concurso, fueron convocados 200 cargos para 5 sedes de la Universidad, alcanzando una respuesta de 2527 inscritos.

Propósito del estudio: mejoramiento del proceso del concurso Docente "Excelencia Académica"

Este proceso tiene por normativa su evaluación en tanto termine cada uno de los concursos, por tanto el objetivo de la presente propuesta busca propender por el mejoramiento integral del proceso de selección docente, a través del Sistema de Mejor Gestión, conocido institucionalmente como UN-SIMEGE©, establecido como el conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos para mejorar la gestión y el manejo de los recursos, de manera que se fortalezca la capacidad administrativa y el desempeño de la Universidad Nacional de Colombia (Simege, 2011). Para ello se propuso una segmentación estratégica de las áreas problemáticas del proceso y la realización de un plan preliminar de mejoramiento y ajuste en los segmentos identificados. Para lograrlo se tuvo en cuenta un proceso del enfoque integrado de prospectiva y de priorización de variables.

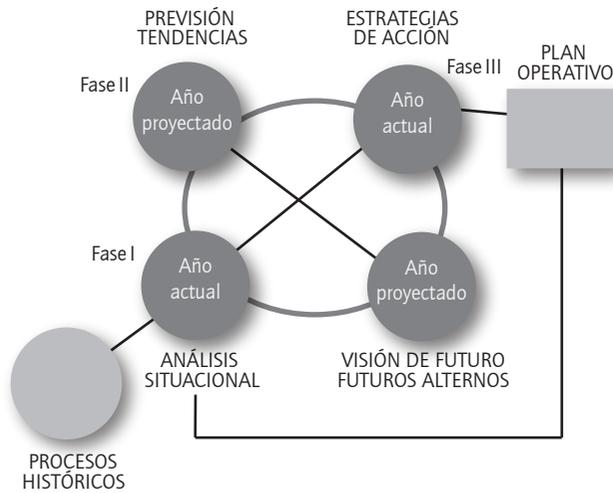
La propuesta de mejoramiento procura hacer a la Universidad más competitiva y atractiva en el mercado laboral, para reclutar, seleccionar, vincular y mantener docentes de la más alta calidad, mediante el mejoramiento integral del proceso de selección docente.

Metodología

Con el fin de entender la problemática y aproximarse a una solución de la misma, se propuso una metodología integrada de las fases aplicada de la prospectiva estratégica, adaptada por Godet (1996, 2006), en la que, a partir de la evaluación previa de todas las dependencias encargadas (Procesos Históricos) y del análisis de la situación actual, se proponen alternativas y tendencias futuras, de tal forma que se puedan implementar las estrategias que se realizan en el plan operativo, tal como se observa en la Figura 1.

Existen diferentes alternativas de los enfoques de prospectiva y estratégica, los cuales pueden verse resumidos en la Figura No. 2: el proceso fundamental parte de un análisis del problema y del sistema, un diagnóstico de la organización, a la par que se realiza un estudio de las variables claves internas y externas a través un análisis estructural; los resultados de los dos procesos permiten entender la dinámica de la organización en su entorno, de tal forma que se le proporciona identidad al proyecto y se elaboran los escenarios. Es así como, con los resultados de estos dos procesos, se evalúan las opciones estratégicas y de los comités de dirección, desarrollando el plan de acción y su puesta en marcha.

FIGURA 1. Proceso Estratégico empleado



Fuente: Martelo *et al*, 2009.

La metodología seleccionada es un proceso sistémico adaptado de dicha propuesta, el cual se realizó así: en una primera etapa, con la precisión de los factores de cambio; en una segunda, con la identificación de variables estratégicas; en una tercera, con el diseño de escenarios para, finalmente, proponer la construcción de estrategias para alcanzar el "escenario apuesta", como puede verse en la Tabla 1.

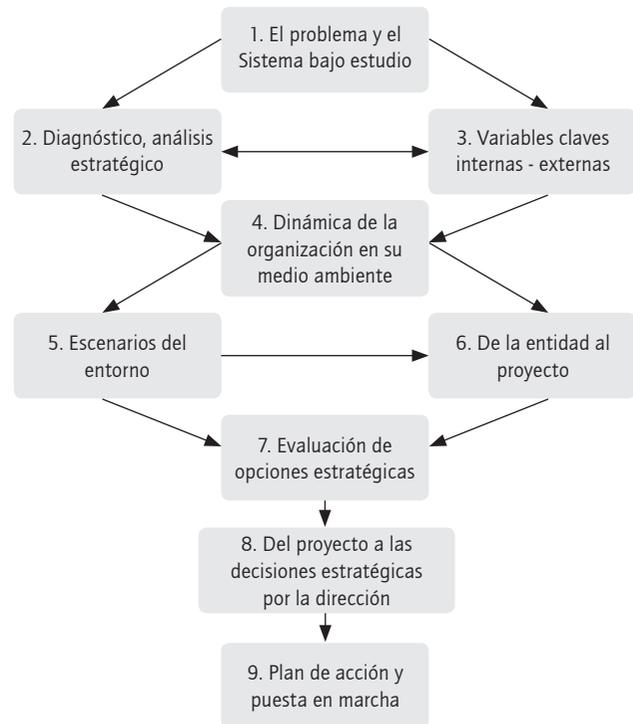
1. Precisión de factores de cambio

A partir de las evaluaciones previas del concurso, de las propuestas de la Oficina de Control interno y de los conceptos de los expertos convocados como panel, se seleccionan las principales variables que afectan el proceso del Concurso.

2. Identificación de "variables estratégicas"

Para la identificación de las variables estratégicas que permitiera un diagnóstico sistémico multidimensional, se

FIGURA 2. Enfoque integrado de prospectiva y estrategia



Fuente: Godet (1997).

adelantó un proceso de caracterización, mediante clasificación y calificación de las mismas, de tal forma que se pudieran identificar con ellas acciones estratégicas pertinentes y viables. Esta priorización se llevó a cabo mediante la matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009).

Este proceso se ha denominado análisis estructural, como una "técnica que permite identificar los elementos de un problema y mostrar la manera como éstos guardan relación unos con otros. Parte del principio que una variable (o elemento) se explica por la influencia que ejerce sobre otras y por las variables de las cuales depende" (Mojica, 1991, p.117). Este instrumento de análisis hace parte de los métodos prospectivos y facilita la interpretación de la realidad, concibiéndola como un sistema, cuyas partes no están

TABLA 1. Metodología integrada de las fases de prospectiva estratégica aplicada

Etapas	Resultados	Técnicas
1. Precisión de factores de cambio: Factores Académicos, de flujo de proceso, de ajuste en la reglamentación, novedades.	Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando.	Definición de las variables a partir de un análisis conjunto en el procedimiento del concurso.
2. Identificación de "variables estratégicas"	Detección de los componentes más importantes y más gobernables del tema.	Aplicación de la matriz de importancia y gobernabilidad (IGO) a partir de los conceptos de los expertos.
3. Diseño de escenarios	Obtención de un escenario probable, de varios escenarios alternos y de un "escenario apuesta"	Ejes de Peter Schwartz
4. Construcción de estrategias para lograr el "escenario apuesta"	Diseño de objetivos y de acciones	Formulación de objetivos a las variables estratégicas.

Fuente: Elaboración propia con base en Godet, 1996 y 2006.

TABLA 2. Aplicación de la Matriz de Importancia y Gobernabilidad

Gobernabilidad \ Importancia	Alta	Baja
Alta	Alta importancia y alta Gobernabilidad: corresponde a las denominadas variables estratégicas. Son las variables con las que se puede lograr el mayor impacto a más corto plazo, sobre las cuales se tiene posibilidad de actuación e impactan positivamente la organización.	Alta importancia y baja Gobernabilidad: son variables cuya intervención debe hacerse dada su importancia, pero cuyos resultados estarán condicionados por la dificultad que se presenta al tener poder sobre su cambio.
Baja	Baja importancia y alta Gobernabilidad: son útiles para mostrar resultados a corto plazo, probablemente para ganar confianza o aclimatar un ambiente que permita mejorar el desempeño del sistema en el mediano y largo plazo.	Baja importancia y baja Gobernabilidad: son las que deben ser eliminadas en una primera fase para no desgastarse y para disminuir el "ruido" que introducen

Fuente: Adaptado de (Parra, 2010)

sueltas, sino en estrecha relación, de modo que un cambio que se presente en uno de sus elementos repercute directa o indirectamente en los restantes. (Montoya *et al*, 2005)

La importancia se relaciona con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión. La Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se califican en una escala que permita distinguir, cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas. Con los resultados de esta doble caracterización se tienen cuatro grupos de variables que se ven en la Tabla 2.

3. Diseño de Escenarios

La planeación por escenarios es una alternativa para esquematizar una determinada interpretación de la realidad, que describe el paso de una situación dada y actual -como situación presente- a una futura, y muestran las rutas o trayectorias que pueden suceder en dicho paso o transición. Los escenarios son simuladores para probar hipótesis, para ampliar el campo visual de los líderes y tomadores de decisiones. (Medina, 2006)

Un escenario se convierte en una imagen de futuro. Generalmente se pueden identificar varios tipos de imágenes o escenarios de futuro:

1. *Escenario Probable, Tendencial o Referencial.* Este escenario muestra el camino actual y futuro si las condiciones no cambian; para identificarlo se emplean las leyes de probabilidades. Por esta razón se denomina escenario probable. También se puede llamar escenario tendencial, porque las probabilidades indican tendencias. Pero, igualmente, recibe el nombre de referencial porque sirve como punto de referencia para hallar otras alternativas de futuro.
2. *Escenarios alternos.* Son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el "escenario apuesta". El escenario probable muestra para dónde se dirige determinado evento. Si

se considera que éste es el camino acertado, lo que se debe hacer es fortalecerlo (Mojica, 2009).

Para el diseño de los escenarios se señala el empleo de la técnica de "cruz de escenarios" de Peter Shwartz (1991). Dicha técnica debe conducir a la elección de un "escenario apuesta" que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro. (Mojica, 2008)

4. Estrategias para lograr el "escenario apuesta"

La 'estrategia' se define como una serie de acciones necesarias para lograr el "escenario apuesta". Es preciso tener en cuenta que los objetivos provienen de las variables estratégicas involucradas en el "escenario apuesta"; por su parte, las acciones se precisan y priorizan empleando una modalidad del IGO. El resultado esperado de este proceso es propiciar rupturas con respecto al presente y facilitar el cambio hacia la excelencia de la organización o de la empresa (Mojica, 2008).

Resultados de la aplicación metodológica

Etapa 1. Precisión de factores de cambio

La selección docente que se realiza a través del concurso es un procedimiento de alto impacto académico. Los principales problemas identificados por la propuesta de ajustes y mejoramiento del proceso de selección fueron clasificados en los siguientes segmentos:

Problemas de tipo académico

- Condiciones mínimas de un perfil bien elaborado, proveniente de un ejercicio estratégico de largo plazo.
- Diligenciamiento y evaluación de la hoja de vida.
- Presentación pública en la fase de competencias.
- Confidencialidad en la identificación de aspirantes.



- Desempeño de los Coordinadores del concurso en la Unidad Académica.
- Rol del Comité Asesor del concurso en la Unidad Académica.
- Comunicaciones con aspirantes y con las Unidades Académicas convocantes.
- Necesidad de conformar un Comité Asesor del nivel nacional.
- Permitir que el señor Rector pueda anunciar de manera general, en dos oportunidades durante cada año, la realización de concursos para proveer vacantes para cargos docentes.
- Permitir que se realice las convocatorias dentro de los concursos ordinarios, a medida que se presenten las vacantes.

Problemas de flujo de proceso

Problemas en la reglamentación

Para garantizar una provisión oportuna de cargos vacantes y con base en la problemática de eficacia enunciada anteriormente, es necesario ajustar la normatividad actual para la apertura, desarrollo y cierre del concurso docente. Ésta se realiza teniendo los siguientes objetivos:

- Atribuir a las Unidades Académicas la responsabilidad de crear ejercicios de planeación de requerimientos docentes y perfiles.

El principal problema en este aspecto, bajo el criterio de **unidad nacional** del concurso (esto es, todos los concursos al mismo tiempo), es que genera **tiempos de espera apreciables**, que tienen implicaciones en el desempeño de las Unidades Académicas básicas y en la gestión del presupuesto de la Universidad. Las convocatorias se hacen de manera simultánea y, según la norma, al menos dos veces en el año, con lo cual el **proceso** resulta **masivo y genera embotellamientos** en dependencias como las oficinas jurídica y de personal, entre otras, con plazos de tiempo estrechos para revisar y dar respuesta a requerimientos de un alto número de solicitudes de aspirantes del concurso, de

personal del concurso propiamente dicho y de las Unidades Académicas. Por otra parte, las Unidades Académicas (escuelas y departamentos) no logran vincular eficientemente a docentes para sus requerimientos, lo cual se traduce en la contratación de docentes ocasionales y en la sustitución de horas de investigación y extensión, de sus docentes actuales, en horas de docencia y actividades relacionadas.

En la figura 3 se muestra el flujo del concurso actual, suponiendo una sola Unidad Académica convocante. Vale la pena señalar que el proceso actual reúne hasta 26 Unidades convocantes de manera simultánea.

Las actividades que se desarrollan en las distintas etapas del concurso se caracterizan por un recorrido largo de los resultados. Por esta razón se establecen amplios tiempos para publicarlos, lo cual acumula el trabajo en

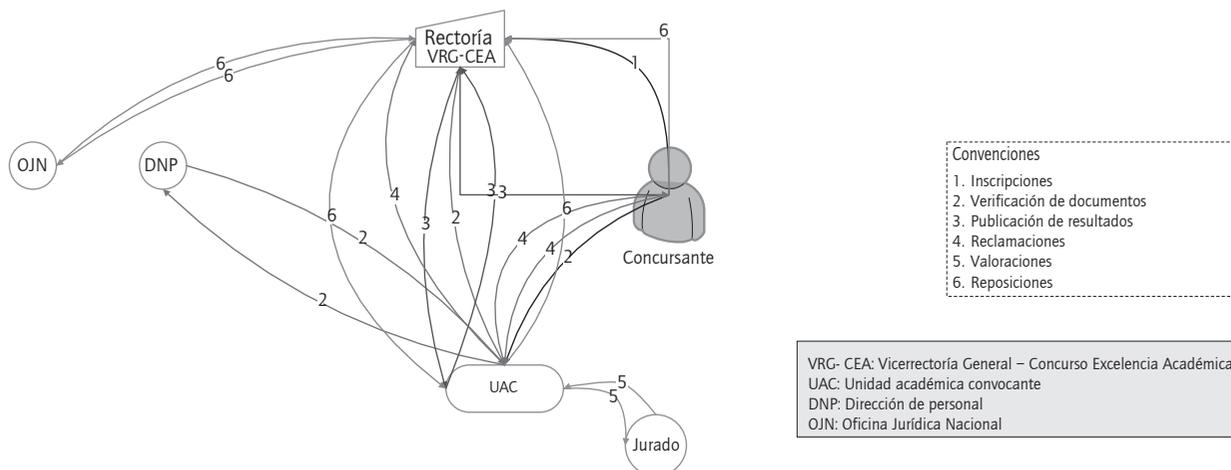
las coordinaciones de las Unidades Académicas Convocantes y en la Coordinación General del Concurso. Los largos plazos y recorridos no han sido una garantía para reducir los errores que deterioran la imagen del Concurso, en particular, y de la Universidad, en general. (Figura 4)

Se pretende que con la modificación del proceso el flujo sea más lineal, armónico y corto contrario al actual flujo circular, dispendioso y largo que deben recorrer los resultados en cada una de las etapas del concurso.

Novedades a incorporar

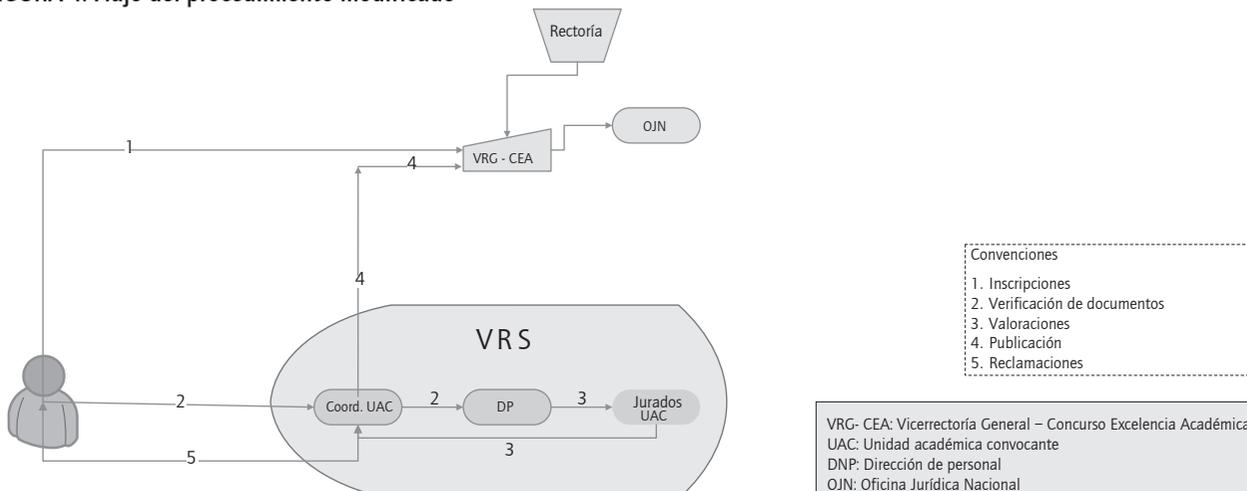
- Planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles en las Unidades Académicas convocantes.

FIGURA 3. Flujo Actual del procedimiento de Concurso Docente



Fuente: Coordinación Nacional del Concurso Docente, 2010.

FIGURA 4. Flujo del procedimiento modificado



Fuente: Coordinación Nacional del Concurso Docente, 2010.

- Vinculación, seguimiento y acompañamiento del talento docente.
- Análisis de riesgos.
- Cultura organizacional del reclutamiento

La existencia de planes en este sentido no solamente se traduce en celeridad y ventajas para el desarrollo del concurso docente y la provisión oportuna de cargos vacantes, sino también contribuye a otros procesos como los de autoevaluación de pregrado y postgrado, y en general a los planes de desarrollo de las Unidades Académicas básicas y las Sedes de Presencia Nacional, de tal forma que se pueda atraer a los mejores candidatos a proveer perfiles y generar un proceso permanente de difusión al más alto nivel de las convocatorias, así como profundizar la percepción de la atractividad de la Universidad Nacional como empleador.

El panel de directivos y expertos de la Universidad analizaron y desarrollaron en un diagrama de causa y efecto, logrando organizar y depurar la información: (Figura 5).

De acuerdo con este análisis se propusieron las siguientes variables identificadas por el panel de directivos y expertos: (Tabla 3).

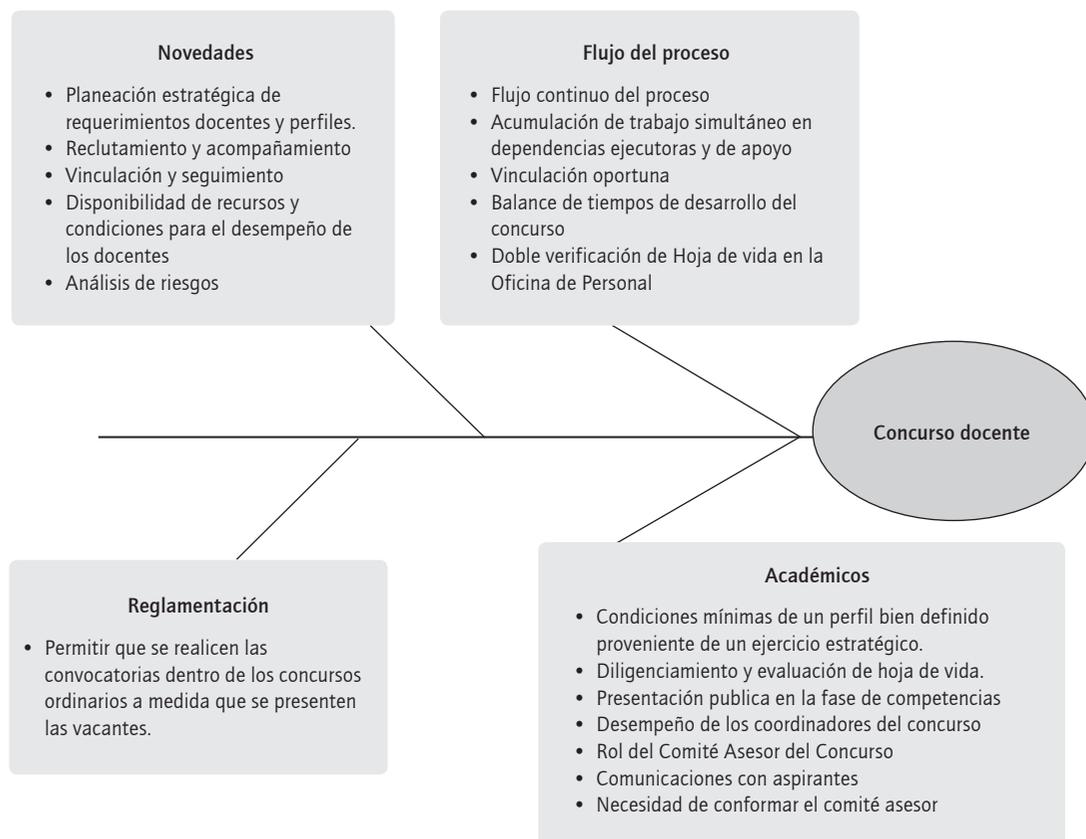
Etapa 2. Identificación de "variables estratégicas"

Los anteriores elementos de análisis o variables clave se calificaron de 0 a 10, tanto en Importancia como en Gobernabilidad, por parte del equipo de la Coordinación General del Concurso docente. Después de haber realizado esta evaluación, se procedió a obtener el valor promedio para cada uno de los elementos de análisis o variables, teniendo en cuenta los dos aspectos ya mencionados, cuyos datos se presentan a continuación. (Tabla 4).

En concordancia con estas calificaciones se procedió a realizar una clasificación de cuadrantes, identificando las variables de acuerdo a su importancia y gobernabilidad: (Figura 6).

A partir del ejercicio de valoración de Importancia y Gobernabilidad, se establecen 4 regiones que clasifican y priorizan los elementos identificados: (tabla 5).

FIGURA 5. Diagrama Causa – Efecto sobre los principales factores y variables que inciden en el procedimiento de concurso docente en la actualidad.



Fuente: Adaptado por los autores, Coordinación Nacional del Concurso Docente, 2010

TABLA 3. Variables identificadas por factores

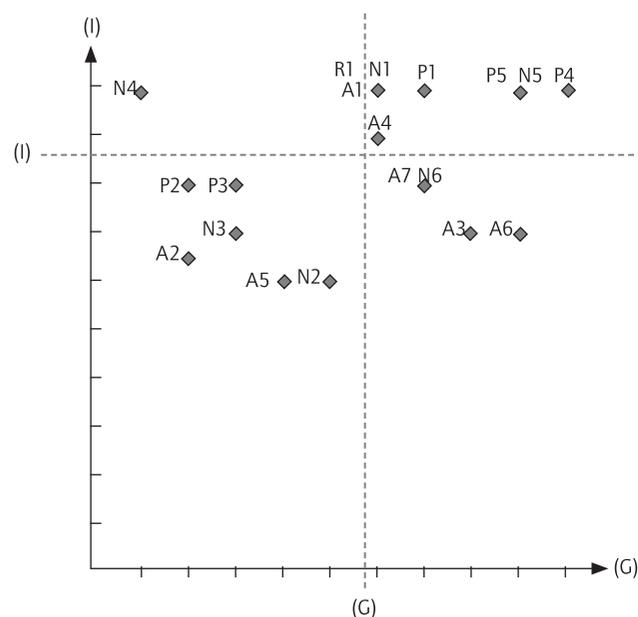
	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
ACADÉMICO	A1. Condiciones mínimas de un perfil bien elaborado, proveniente de un ejercicio estratégico a largo plazo	Es uno de los principales aspectos del proceso de Selección. Se refiere a que los perfiles estén bien elaborados, en cuanto a requerimientos mínimos y amplitud suficiente, que provengan de un ejercicio estratégico y con orientación de largo plazo.
	A2. Diligenciamiento y evaluación de la hoja de vida.	Los concursantes deben ser instruidos para diligenciar únicamente lo atinente a lo solicitado por el perfil, reuniendo todos los requisitos (incluyéndose la tarjeta profesional, si la ley lo exige). La evaluación de la hoja de vida debe ajustarse también a lo establecido por los perfiles, en las Unidades Académicas, con el apoyo de la Coordinación General y la oficina de Personal docente.
	A3. Presentación pública en la fase de competencias.	Se refiere a establecer un procedimiento que permita evaluar diferencias en el desempeño de los concursantes. Se ha propuesto incluir una breve sustentación de las propuestas académicas escritas realizadas por los concursantes.
	A4. Desempeño de los Coordinadores de concurso en las Unidades Académicas .	Alude al desempeño adecuado y ajustado al procedimiento y su normatividad, por parte de los coordinadores del concurso en las Unidades Académicas.
	A5. Rol del Comité Asesor de concurso en las UAC.	Se refiere a la creación de comités asesores de apoyo en las Unidades Académicas, para favorecer el trabajo de las Coordinaciones en las Unidades convocantes.
	A6. Comunicaciones con aspirantes y UAB.	Propende por el mejoramiento de los procesos y canales de comunicación con los aspirantes y las Unidades Académicas básicas.
	A7. Necesidad de conformar un Comité Asesor a nivel nacional.	Creación de un Comité Asesor del proceso de selección docente, que permita acompañar y orientar las principales actividades del procedimiento.
REGLAMENTACIÓN	R1. Permitir que se realicen las convocatorias dentro de dos concursos ordinarios, a medida que se presenten las vacantes.	Favorecer los tiempos de realización de las convocatorias, mediante cambios en la reglamentación, que permitan realizar los concursos a medida que se presenten las vacantes.
FLUJO DE PROCESO	P1. Flujo continuo del proceso.	Favorecer que puedan realizarse convocatorias y concursos a medida que se van presentando las vacantes. Implica abandonar el criterio de Unidad Nacional del Concurso.
	P2. Acumulación de trabajo simultáneo en dependencias ejecutoras y de apoyo (como la Jurídica y la de Personal).	Debido a la actual simultaneidad de todas las convocatorias de perfiles, las dependencias ejecutoras y coordinadoras sufren acumulación de trabajo simultáneo, de acuerdo con el criterio de Unidad Nacional del Concurso.
	P3. Vinculación oportuna de los docentes a las Unidades Académicas.	Se refiere a que, debido a que todas las convocatorias son simultáneas, las Unidades Académicas convocantes tienen retrasos importantes en la vinculación de docentes para sus necesidades.
	P4. Balance en los tiempos de desarrollo del concurso.	Los agentes del proceso sugieren que algunos tiempos son muy cortos para la realización de las tareas propias de cada actividad del procedimiento. Se propone aumentar algunos plazos en el cronograma del procedimiento.
	P5. Doble verificación de hoja de vida con la Oficina de Personal.	Para evitar las exclusiones tardías en el procedimiento del concurso, se propone la revisión de las hojas de vida de los concursantes en las coordinaciones de las Unidades Académicas y una posterior revisión por parte de la Oficina de Personal docente de la Sede relacionada.
NOVEDADES	N1. Planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles en las Unidades Académicas y las Sedes de presencia nacional.	Favorecer la elaboración de los perfiles con criterios estratégicos de largo plazo.
	N2. Reclutamiento y acompañamiento.	Realizar actividades de reclutamiento y acompañamiento que permitan que la Universidad sea más atractiva y competitiva en el mercado laboral docente.
	N3. Vinculación y seguimiento.	Mejorar los procesos de vinculación e inducción de los docentes y favorecer adecuados procesos de seguimiento, en beneficio de la Universidad y del docente contratado en período de prueba.
	N4. Disponibilidad de recursos y condiciones para el desempeño de los docentes.	Identificar y evaluar que los docentes puedan disponer de las condiciones y recursos que requieren para el desarrollo de sus actividades, desde que son vinculados hasta su primera renovación de contrato.
	N5. Análisis de riesgos.	Realizar mapas de riesgos y actividades de identificación de puntos críticos del procedimiento, para evitar, mitigar o atenuar el impacto de riesgos en la selección docente.
	N6. Cultura organizacional del reclutamiento.	Realizar actividades para desarrollar una cultura organizacional del reclutamiento a docentes de la mejor calidad, para que participen en el proceso de selección docente de la Universidad.

TABLA 4. Calificaciones de importancia y gobernabilidad de los elementos identificados

ACADÉMICO	IMPORTANCIA (1-10)	GOBERNABILIDAD (1-10)
A1. Condiciones mínimas de un perfil bien elaborado, proveniente de un ejercicio estratégico a largo plazo.	10	6
A2. Diligenciamiento y evaluación de la hoja de vida.	6,5	2
A3. Presentación pública en la fase de competencias.	7	8
A4. Desempeño de los coordinadores de concurso	9	6
A5. Rol del comité asesor de concurso.	6	4
A6. Comunicaciones con aspirantes.	7	9
A7. Necesidad de conformar un Comité Asesor a nivel nacional.	8	7
REGLAMENTACIÓN		
R1. Permitir que se realicen las convocatorias dentro de dos concursos ordinarios, a medida que se presenten las vacantes.	10	6
FLUJO DE PROCESO		
P1. Flujo continuo del proceso.	10	7
P2. Acumulación de trabajo simultáneo en dependencias ejecutoras y de apoyo (como la Jurídica y de Personal).	8	2
P3. Vinculación oportuna de los docentes.	8	3
P4. Balance en los tiempos de desarrollo del concurso.	10	10
P5. Doble verificación de hoja de vida con la Oficina de Personal.	10	9
NOVEDADES		
N1. Planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles.	10	6
N2. Reclutamiento y acompañamiento.	6	5
N3. Vinculación y seguimiento.	7	3
N4. Disponibilidad de recursos y condiciones para el desempeño de los docentes.	10	1
N5. Análisis de riesgos.	10	9
N6. Cultura organizacional del reclutamiento.	8	7

Fuente: los autores.

FIGURA 6. Clasificación en cuadrantes de los elementos identificados, de acuerdo con sus calificaciones de Importancia y Gobernabilidad



Fuente: elaboración propia.

TABLA 5 Regiones de priorización

Variables	Características
ESTRATÉGICAS EN EL CORTO PLAZO (Alta Importancia, alta Gobernabilidad).	<p>P4. Balance en los tiempos de desarrollo del concurso.</p> <p>N5. Análisis de riesgos.</p> <p>P1. Flujo continuo del proceso.</p> <p>R1. Permitir que se realicen las convocatorias dentro de dos concursos ordinarios, a medida que se presenten las vacantes.</p> <p>A1. Condiciones mínimas de un perfil bien elaborado, proveniente de un ejercicio estratégico a largo plazo.</p> <p>N1. Planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles en las Unidades Académicas y las Sedes de presencia Nacional.</p> <p>A4. Desempeño de los coordinadores de concurso en la Unidad académica Solicitante.</p>
RETO (Alta Importancia, baja Gobernabilidad)	<p>N4. Disponibilidad de recursos y condiciones para el desempeño de los docentes.</p>

Continúa

Continuación TABLA 5. Regiones de priorización

Variables	Características
DE SALIDA (Baja Importancia, alta Gobernabilidad)	A6. Comunicaciones con aspirantes y Unidad Académica. A3. Presentación pública en la fase de competencias N6. Cultura organizacional del reclutamiento. A7. Necesidad de conformar un Comité Asesor a nivel nacional.
DE SEGUNDA IMPORTANCIA (Baja Importancia relativa, baja Gobernabilidad relativa)	P2. Acumulación de trabajo simultáneo en dependencias ejecutoras y de apoyo (Como la Jurídica y la de Personal). P3. Vinculación oportuna de los docentes a las Unidad académica. N3. Vinculación y seguimiento. A2. Diligenciamiento y evaluación de la hoja de vida A5. Rol del comité asesor de concurso N2. Reclutamiento y acompañamiento

Fuente: Los autores.

Etapas 3: Diseño de escenarios mediante la técnica de los ejes de Peter Schwartz

A continuación se describen los escenarios, luego de clasificar las variables estratégicas y retos en dos categorías: Atractividad de la Universidad y Mejoramiento integral del procedimiento.

TABLA 6. Escenarios propuestos

Escenarios	Descripción
Escenario 1. SELECCIÓN HACIA LA EXCELENCIA Atractividad (+), procedimiento (+)	La Universidad realiza un procedimiento riguroso y exigente, ajustado a los criterios de apertura y transparencia. Se elaboran perfiles estratégicos, con un flujo de proceso ajustado a las necesidades de tiempo y que minimiza los riesgos de procedimiento para la Universidad. Por otra parte, la Universidad es una organización atractiva para los docentes que se vinculan a ella, pues encuentran los recursos y condiciones favorables para el desarrollo de sus actividades de investigación y creación, así como las de docencia, fundamentalmente. Es, por lo tanto, el escenario ideal.
Escenario 2. SELECCIÓN EFICIENTE PERO NO EFICAZ Atractividad (-), procedimiento (+)	Se realiza el procedimiento de selección de manera eficaz en cuanto a que se logra vincular al mejor talento humano requerido por los perfiles estratégicos, pero los docentes ganadores no encuentran atractiva la Universidad, por lo general, un par de años después de su vinculación en periodo de prueba. Esto sucede porque no encuentran las condiciones, escenarios, financiación y recursos, entre otros, que le permitan al docente realizar su proyecto académico especializado. También porque las ofertas de condiciones y de salario que les hacen otras organizaciones les resultan más atractivas. Es el escenario tendencial.
Escenario 3. SELECCIÓN LEGAL DE PERFILES "A LA MEDIDA" Atractividad (+), procedimiento (-)	La Universidad es atractiva para docentes que se vinculan a grupos de interés político de docentes que pueden cooptar instituciones y órganos de decisión y asesoría de las Unidades Académicas, para poner algunas decisiones a su servicio. Sin embargo, los perfiles no son estratégicos, los perfiles se crean para resolver las necesidades docentes a corto plazo. Se vinculan docentes sin compromiso institucional, se realiza el procedimiento de manera poco rigurosa, sin el debido control por parte de las Coordinaciones de las Unidades Académicas, se fomenta el reforzamiento de grupos de interés de docentes, cuyo efecto desfavorable es la inadecuada proporción de perfiles.
Escenario 4. UNIVERSIDAD A LA DERIVA Atractividad (-), procedimiento (-)	La Universidad no resulta atractiva porque solamente vincula pensando en la docencia, sin recursos y condiciones para la investigación y el desarrollo (avance) de conocimiento especializado. La Universidad no logra mitigar el impacto de las estructuras políticas de los grupos de interés de los docentes, lo que genera conflictos entre profesores recién vinculados y otros profesores, por el empleo de los recursos ya existentes.

Fuente: Los autores

El 'escenario apuesta' es el denominado SELECCIÓN HACIA LA EXCELENCIA y, con base en él, se define el siguiente plan estratégico:

Conclusiones

Como principal conclusión del estudio se obtuvo el plan estratégico que se implementó para el "Concurso Docente Excelencia Académica 2010". A continuación se describen brevemente los principales objetivos relacionados con cada uno de los elementos prioritarios de trabajo del procedimiento de selección docente identificados:

Con base en este trabajo prospectivo y de planeación estratégica se expidió la resolución de rectoría No. 1051 (26 de agosto de 2010) que reglamentó el nuevo concurso con los cambios propuestos y que generó mejoras sustanciales en el proceso del concurso docente Excelencia Académica 2010, el cual tuvo su apertura el 5 de septiembre del 2010, finalizando el 30 de mayo del 2011. Los resultados del concurso son prometedores, teniendo en cuenta los importantes cambios que en el mismo se dieron como parte de este proceso. Asimismo, puede verificarse que la eficiencia del mismo, entendida ésta como la relación entre ganadores y cargos convocados, estuvo cerca del año inmediatamente anterior con un 53% frente a un 58% (2009) y con un desempeño promedio, si se evalúan los últimos 5 años, que sería del 52%.

TABLA 7. Variables estratégicas identificadas

<p>VARIABLES ESTRATÉGICAS A CORTO PLAZO</p>	<p>P4. Tiempos: Redefinir los plazos y cronograma del procedimiento del concurso docente, de manera que se puedan ampliar algunos tiempos de actividades; N5 Riesgo: Realizar el mapa de riesgos del procedimiento y reconocer posibles mejoras en el procedimiento con base en el mapa de riesgo; P1 Flujo continuo: Realizar convocatorias de manera permanente, en el marco de dos concursos al año.</p> <p>P5. Doble verificación de hoja de vida con la Oficina de Personal Docente: Establecer un mecanismo de doble verificación con la Oficina de Personal Docente de cada Sede y las Coordinaciones para minimizar posibles exclusiones de ganadores o concursantes en etapas posteriores del concurso.</p> <p>A1, N1 Perfil: Diseñar un procedimiento uniforme para la proposición estratégica de perfiles, así como vincular formalmente los planes de las Unidades académicas con los perfiles requeridos de acuerdo a las exigencias de la reglamentación.</p> <p>R1. Reglamentación: Ajustar la reglamentación del procedimiento a la iniciativa de flujo continuo del mismo.</p> <p>A4. Desempeño de Coordinadores: Establecer con claridad la labor y alcance de las responsabilidades de los Coordinadores y favorecer mecanismos de acompañamiento y monitoreo de su labor.</p>
<p>VARIABLES RETOS</p>	<p>N4. Disponibilidad de recursos y condiciones: Desarrollar una estrategia desde la Vicerrectoría General para fortalecer la articulación de los nuevos docentes con la disponibilidad de recursos e instalaciones actuales con que dispone la Universidad, así como un mecanismo para la búsqueda de nuevos escenarios a través de convenios y contratos, entre otros.</p>
<p>VARIABLES DE SALIDA</p>	<p>A6. Comunicación: Desarrollar una estrategia, con un sistema de alertas tempranas, para mejorar el proceso de comunicaciones; también, desarrollar actividades informativas presenciales y virtuales con aspirantes y concursantes.</p> <p>A3. Presentación Pública: Favorecer la mayor selectividad de los candidatos, mediante la sustentación de las Propuestas de Trabajo en el momento de la Presentación Pública.</p> <p>A7. Comité Asesor del proceso: Integrar y reunir periódicamente al Comité Asesor del proceso de selección, para contar con su asesoría y apoyo.</p> <p>N6. Cultura: Incentivar el establecimiento de la idea de reclutamiento en dependencias del nivel central de la Universidad.</p>
<p>VARIABLES DE SEGUNDA IMPORTANCIA EN EL CORTO PLAZO</p>	<p>P2. Acumulación de trabajo: Establecer una estrategia que permita ajustar la convocatoria al número de aspirantes que se presentan, implementando acciones que reduzcan los "cuellos de botella" en las oficinas de personal docente y jurídica nacional.</p> <p>P3. Vinculación Oportuna: Realizar los concursos de tal forma que respondan a las necesidades, en el momento oportuno.</p> <p>N3. Vinculación y Seguimiento: Mejorar el proceso de inducción, acompañamiento y evaluación de los docentes en período de prueba.</p> <p>A2. Diligenciamiento y envío de la Hoja de Vida: Diseñar herramientas que faciliten al aspirante la comprensión de la reglamentación, el ingreso de su hoja de vida y la entrega oportuna del material de soporte del aspirante.</p> <p>A5. Rol del Comité de la Unidad Académica: Establecer la posibilidad del funcionamiento de Comités de apoyo en las labores que debe adelantar.</p> <p>N2. Reclutamiento y acompañamiento: Desarrollar un procedimiento transversal a las Unidades Académicas y dependencias de nivel central, que permitan establecer programas de bienestar docente que atraigan a los mejores académicos.</p>
<p>Acciones correctivas</p>	<p>Revisar el Análisis de riesgos e implementar los adelantos que permitan el mejoramiento integral del proceso.</p> <p>Establecer las condiciones mínimas de un perfil bien elaborado, proveniente de un ejercicio estratégico de largo plazo e implementar ejercicios de planeación estratégica de requerimientos docentes y perfiles con base en un inventario o manual de cargos y competencias.</p> <p>Favorecer la desconcentración del procedimiento y el flujo continuo del proceso.</p> <p>Estudiar y balancear los tiempos de desarrollo del concurso.</p> <p>Garantizar un adecuado desempeño de los agentes del concurso, a través de un establecimiento claro de responsabilidades y supervisión.</p> <p>Ajustar el procedimiento a la propuesta de modelo Multisedes.</p> <p>Estudiar con oportunidad las hojas de vida de los aspirantes, con la participación de la Oficina de Personal de cada Sede.</p> <p>Simplificar y rediseñar actividades en el procedimiento que no favorecen un funcionamiento sencillo del mismo, permitiendo una mejor atribución de las responsabilidades.</p> <p>Elaborar una reglamentación clara y estable, con base en el mejoramiento de los problemas ya identificados.</p>

Fuente: Los autores

TABLA 8. Cuadro comparativo Concursos Docentes años 2005-2010

	Relevo generacional 2017 (Años 2005-2006)		Presencia nacional	Concurso excelencia académica					
	PRIMERA VERSIÓN	SEGUNDA VERSIÓN		I-2007	II-2006	I-2007	II-2007	2008	2009
Cargos	320	123	11	226	294	227	174	220	200
Hojas de vida evaluadas	1904	319	34	181	456	456	285	555	411
Ganadores	242	67	9	55	106	106	76	128	105
EFICIENCIA									
Ganadores/cargos convocados	76%	54%	82%	24%	36%	47%	44%	58%	53%

Fuente: Concurso Docente, Excelencia Académica, Mayo, 2011

De igual forma, la tabla No. 9 señala el total de cargos convocados y el porcentaje de ganadores en cada una de las sedes de la Universidad Nacional en donde se realizó la convocatoria del concurso.

TABLA 9. Aceptados al concurso

Sede	Cargos convocados	Ganadores
Bogotá	124	69
Medellín	21	30
Manizales	48	1
Palmira	3	2
Orinoquia	4	3
Total Sedes	200	105

Fuente: Concurso Docente Excelencia Académica, mayo, 2011

Finalmente, se señala la importancia que tuvo el proceso de mejoramiento del Concurso Docente, el cual fue reconocido por las diferentes coordinaciones en cada una de las Facultades e Institutos y Sedes de Presencia Nacional, a través de las diferentes reuniones de retroalimentación y mejoramiento continuo que se realizaron al finalizar el concurso.

Bibliografía

Arcade J, Godet, M. Meunier, F. Roubelat F. (2004). Análisis Estructural con el Método Micmac, y Estrategia de los Actores con el Método Mactor, Jerome C. Glenn, Editor, publicada por el Millennium Project del American Council for the United Nations University, Washington, USA. Disponible en: http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf

Dirección Nacional de Personal. División de Personal Académico, (2010). Aspectos Generales Sobre la Carrera Profesoral Universitaria, Bogotá: Universidad Nacional de Colombia

Godet, M. (1996). *De La Anticipación A La Acción*. Barcelona: Alfaomega & Marcombo.

Godet, M. (2000). *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. Barcelona: Alfaomega.

Godet, M. (1991). *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Barcelona: S.G. Editores.

Godet, M. (2006). Creating Futures: Scenario Planning As a Strategic Management Tool, *Economica*, Economica Brookings diffusion, Washington, D.C 280 p.

Godet, M. et al. (1996). La caja de herramientas de prospectiva estratégica. *Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique*, CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris, Prospektiker – Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, D. Leandro, 3 - 20800 Zarautz (Gipuzkoa) – España. Disponible en: <http://cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/INTRODUCCION%20GODET.pdf>

Martelo Gómez, R. J., y Peña Pertuz, M. R. y Tovar Garrido, L. C. (2009). *Los Agujeros del Análisis Estructural, una Realidad en Estudios Prospectivos*. Cartagena: Universidad de Cartagena.

Medina, J. y Ortegón, É. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (Ilpes).

Mojica, F. J. (2008). *Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Disponible en: [Http://Franciscomojica.Com/Index.Htm](http://Franciscomojica.Com/Index.Htm)

Mojica, F. J. (2009). *Forecasting y Prospectiva, Dos Alternativas Complementarias para Adelantarnos al Futuro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Montoya Restrepo, L. A., Martínez Viachá, L. y Ballesteros J. (2005). Análisis de Variables Estratégicas para la Conformación de una Cadena Productiva de Quinoa en Colombia. *Revista Innovar*, Enero-Junio, 103-119 .

Parra, J. (2010). *Planeación Estratégica Territorial*. Universidad Nacional De Colombia. Disponible En: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/descripcion

Rectoría Universidad Nacional de Colombia, (2010). Comunicado Número 10 a la Comunidad Universitaria, Bogotá D.C., 13 de septiembre 2010.

Simege, (2011). *¿Qué es Simege?*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://www.simege.unal.edu.co/>

Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*, Nueva York, Bantam.

Unimedios, (2011). Agencia de Noticias Un- Un, Líder en el País en Publicaciones Científicas, mayo 20 de 2011. Disponible En: <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/nc/detalle/articulo/unlider-en-el-Pais-en-publicaciones-cientificas.html>

Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario. (2005). *Acuerdo Número 016 de 2005* Disponible En: <http://www.unal.edu.co/estatutos/eacad16/eacad1601.html>

Universidad Nacional de Colombia. (2010). *Reseña Histórica*, Disponible En: http://www.unal.edu.co/contenido/sobre_un/sobreun_resena.htm