

Capítulo VIII

Prospectiva

Informe de Gestión 2016

Bogotá D.C, Diciembre de 2016



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**

Rectoría



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Contenido

1. Prospectiva	4
1.1. Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016	4
1.2. Metodología para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.....	5
1.2.1. Etapa 1. La Idea de Futuro en el Plan Estratégico de Desarrollo	8
1.2.2. Etapa 2. Seguimiento de las Metas del Plan Estratégico de Desarrollo	11
1.2.3. Etapa 3. Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo	26
1.3. Proyectos Prioritarios del Plan Estratégico de Desarrollo para 2017	27
1.4. Cronograma de Cierre para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016	28
1.5. Propuesta Metodológica para la Construcción Colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo	28
1.6. Más allá de la Planeación como un Proceso Instrumental	30
1.6.1. El Concepto de Planeación Estratégica y las Relaciones de Poder	30
1.6.2. Principales Técnicas de Planeación	33
1.6.3. Técnicas de Planeación por Escenarios	34
1.7. Metodología para la Elaboración del PED de la Universidad Distrital	36
1.7.1. Elementos Conceptuales	36
1.7.2. Propuesta Metodológica	37
1.7.3. Etapas de la Planeación Sistémica por Escenarios.	38
1.7.4. Relación entre el Marco Conceptual y la Planeación Sistémica por Escenarios	46
1.8. Cronograma General para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo.....	47



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Resultados Provisionales del Avance de las Metas Cuantitativas del Plan Estratégico de Desarrollo.</i>	13
<i>Tabla 2. Cronograma para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016.</i>	28
<i>Tabla 3. Documentación Clave para el Proceso de Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo.</i>	41
<i>Tabla 4. Tabla Cronograma para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016.</i>	47

Índice de Imágenes, Esquemas

<i>Esquema 1. Esquema de la Metodología de Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.</i>	8
<i>Esquema 2. Esquema Procesos de Evaluación de Metas Cualitativas.</i>	14
<i>Esquema 3. Esquema Escuelas de Técnicas de Planeación.</i>	36
<i>Esquema 4. Esquema de la Planeación por Escenarios.</i>	38
<i>Esquema 5. Esquema Metodología de Planeación Estratégica.</i>	39
<i>Esquema 6. Síntesis Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo.</i>	47



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

1. Prospectiva

1.1. Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016

El Plan Estratégico de Desarrollo “Saberes Conocimientos, e Investigación de Alto Impacto para el desarrollo Humano y Social” 2007-2016 (en adelante PED 2007-2016) es la hoja de ruta de la Universidad, que desde 2007, orienta las funciones misionales, y por ende, las acciones de la comunidad universitaria y de los agentes comprometidos en su desarrollo. En el PED 2007-2016 se establecen las estrategias, programas y proyectos para concretar la idea de una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la ciudad-región y el país, con una mayor incidencia en la formulación de políticas públicas; con una amplia cobertura y una oferta diversificada de modalidades académicas en el marco de una gestión incluyente, pertinente y transparente.

La implementación y la apropiación por parte de la comunidad de los Planes Estratégicos de Desarrollo requieren de un seguimiento permanente de los avances en las metas propuestas con el propósito de establecer las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados. Uno de los problemas en la implementación del PED 2007-2016 ha sido la ausencia de evaluaciones permanentes que permitan definir acciones de mejora. No obstante, es relevante señalar que durante la vigencia del PED 2007-2016 se han realizado dos ejercicios de evaluación: la evaluación del Plan Trienal y una evaluación cuantitativa en 2015 lideradas por la Oficina Asesora de Planeación y Control.

En relación al Plan Trienal, en el año 2008 por medio del acuerdo 004 el Consejo Superior Universitario adoptó el Plan Trienal de Desarrollo 2008-2010 como un plan indicativo que contiene “los grandes proyectos de inversión que la universidad acometerá en este periodo en la búsqueda de consolidar a la institución como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la ciudad-región y el país y en la formación de profesionales integrales comprometidos con los procesos socioculturales del contexto” (Art. 1 Acuerdo 004 CSU 2008). En el año 2010, la Oficina Asesora de Planeación y Control lideró la evaluación del Plan Trienal, en este ejercicio de evaluación se incluyeron las metas del Plan Trienal y se elaboraron una serie de conclusiones.

En 2015, la Oficina Asesora de Planeación y Control elaboró un ejercicio de evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo como resultado se determinó que era posible evaluar cuantitativamente 103 metas, es decir el 67% del Plan. Un supuesto de este primer ejercicio de evaluación es que todas las metas participan en proporciones iguales para el avance de la política. Esto último obedece a que en la formulación del Plan no se definieron parámetros de ponderación de las metas en las políticas y por tanto todas tienen la misma importancia relativa. No obstante es



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

posible que algunas políticas tengan una mayor incidencia en la concreción de la idea de universidad. Los logros alcanzados y las dificultades presentadas en cada uno de los objetivos se presentan de acuerdo a la estructura de las 6 políticas del Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016 “Saberes Conocimientos, e Investigación de Alto Impacto para el desarrollo Humano

Estos dos ejercicios de planeación se han centrado en evaluar el avance en las metas definidas para cada uno de los proyectos, tanto del PED 2007-2016 como del Plan Trienal 2008-2010. Estas mediciones son una aproximación muy importante para estimar el grado en que la Universidad ha alcanzado las metas definidas institucionalmente. Sin embargo, es imprescindible disponer de una evaluación completa e integral del Plan Estratégico de Desarrollo que dé cuenta no solo del avance en las metas institucionales sino también estime el grado en el que se ha concretado la idea de universidad definida en el Proyecto Universitario Institucional.

Teniendo en cuenta la finalización del periodo de vigencia del actual Plan Estratégico de Desarrollo, en el Plan de Acción 2016 – I de Rectoría, en la Política 4. “Modernización de la gestión administrativa, financiera y del talento humano”, se plantea como objetivo la evaluación del impacto institucional interno y externo del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016. Este proceso es liderado por la Oficina Asesora de Planeación y Control y tiene como meta el documento de análisis con los avances y estado actual del desarrollo de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016.

En efecto, a continuación se presenta la metodológica para la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo que teniendo como referencia los avances en los ejercicios de evaluación permita determinar el avance en las políticas y el grado de materialización de la idea de universidad.

1.2. Metodología para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo

Para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo se proponen tres etapas: la identificación de la idea de futuro de la universidad definida en el PUI y expresada en el escenario apuesta, el seguimiento en el avance de las metas de cada una de las políticas y la construcción colectiva de las conclusiones de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo. Con el propósito de elaborar una evaluación integral, crítica y participativa se creó el comité de evaluación integrado por los diferentes estamentos de la comunidad universitaria¹. El propósito de este comité es discutir sobre el avance en la idea de futuro de la universidad plasmada y definida en el Proyecto Universitario Institucional, el avance en las metas y construir de manera colectiva las conclusiones del proceso de evaluación.

El comité de evaluación estará conformado por:

¹ Resolución de rectoría del 378 del 5 de agosto de 2016.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- Rector
- Vicerrectores
- Decanos
- Directores de los institutos de extensión
- Oficina de Acreditación
- Oficina de Bienestar
- Consejo Superior
- Representantes estudiantiles
- Representantes de la Asamblea Constituyente
- Representante de los trabajadores (por definir ajuste en la resolución)

El comité tendrá las siguientes funciones:

- Definir la metodología de las sesiones de trabajo
- Establecer los indicadores generales que permitan estimar el avance en el escenario apuesta definida en el Plan Estratégico de Desarrollo.
- Revisar y analizar el avance en el escenario apuesta y en las metas institucionales del Plan Estratégico de Desarrollo
- Elaborar las conclusiones de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

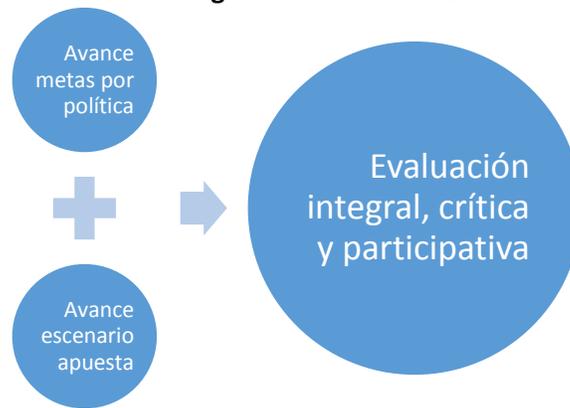
La Oficina Asesora de Planeación y Control será la secretaría técnica del comité y entre sus funciones está:

- Presentar una propuesta de cronograma y metodología de trabajo en el comité de evaluación.
- Convocar las reuniones del comité de evaluación.
- Elaborar las actas de las reuniones del comité de evaluación.
- Elaborar y presentar una propuesta de indicadores generales que permitan estimar el grado de avance en el escenario apuesta del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Elaborar y presentar un informe con el avance en las metas institucionales del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Organizar y compartir la información que solicite el comité de evaluación.
- Redactar el informe de evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Organizar los eventos de socialización de los resultados de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Esquema 1. Esquema de la Metodología de Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

1.2.1. Etapa 1. La Idea de Futuro en el Plan Estratégico de Desarrollo

En esta primera etapa se valorará el grado de avance en el desarrollo de la idea de futuro de la universidad a través de la recolección, sistematización y análisis de información de tipo cualitativo y cuantitativo. Para esta etapa se definen tres fases de trabajo: La identificación de la idea de futuro, la recolección y sistematización de la información y la socialización y retroalimentación de los resultados de avance en la idea de futuro.

❖ Fase 1. Identificación de la idea de futuro en el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016

En el Plan Estratégico de Desarrollo se determinó como escenario apuesta, idea de futuro, el siguiente:

“Al 2016 la Universidad Distrital contará con las condiciones necesarias y medios adecuados para proyectarse como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país y para la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento, comprometidos con los procesos socioculturales de su contexto. Al mismo tiempo, participará de manera efectiva en diferentes instancias desde las cuales incidirá en la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales. Para tal efecto, ampliará la cobertura y diversificará sus modalidades educativas, así como las áreas de conocimiento, niveles y ciclos de formación pertinentes, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales, nacionales e internacionales, de manera tal que generará inclusión social, bajo principios de calidad, eficiencia y equidad. En ejercicio de su autonomía desarrollará una gestión incluyente, pertinente y transparente, reconocedora de la participación y los aportes de los actores de la comunidad académica



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

en un escenario de gobierno y gobernabilidad institucional, con el soporte de una estructura orgánica, apropiada para su desarrollo y contará con una infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de medios educativos adecuada y coherente para garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales, el mejoramiento de los procesos de comunicación y la generación de mayores condiciones y bienestar individual y colectivo”. (Subrayado nuestro, Plan Estratégico de Desarrollo).

Este Escenario Apuesta plantea que en diez años la Universidad Distrital contará con las condiciones y los medios para ser una universidad:

- Investigativa: “Una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país”.
- En la Relación con el Estado: “Incidirá en la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales”.
- Formación: formará profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento.

Para consolidar esta idea, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas:

- Oferta académica: ampliará la cobertura y diversificará sus modalidades educativas, así como las áreas de conocimiento, niveles y ciclos de formación pertinentes, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales, nacionales e internacionales, de manera tal que generará inclusión social, bajo principios de calidad, eficiencia y equidad.
- Infraestructura: contará con una infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de medios educativos adecuada y coherente para garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales.
- Gestión: desarrollará una gestión incluyente, pertinente y transparente, reconocedora de la participación y los aportes de los actores de la comunidad académica en un escenario de gobierno y gobernabilidad institucional.
- Comunicación: mejorará los procesos de comunicación.
- Bienestar: generará mayores condiciones de bienestar individual y colectivo

Este escenario apuesta tiene una fuerte relación con la visión de universidad plasmada en el Proyecto Universitario Institucional:



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

“La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en su condición de Universidad autónoma y estatal del Distrito Capital, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia en la construcción de saberes, conocimientos e investigación de alto impacto para la solución de los problemas del desarrollo humano y transformación sociocultural, mediante el fortalecimiento y la articulación dinámica, propositiva y pertinente de sus funciones universitarias en el marco de una gestión participativa, transparente y competitiva.”

De esta manera, el escenario apuesta define unos objetivos de largo plazo para cada una de las funciones misionales y unos requerimientos para desarrollar y consolidar esa idea de universidad. Para medir el grado de avance en la idea de universidad es importante establecer a partir del Plan Estratégico de Desarrollo y de los documentos de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo un conjunto de respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué es una investigación de alto impacto en la solución de problemas? ¿Cuál es el impacto de la investigación de la Universidad Distrital en los últimos diez años?
- ¿Qué se entiende por formación de profesionales integrales? ¿La Universidad Distrital forma de manera integral a sus profesionales?
- ¿Cómo inciden las Universidades públicas en la formulación de políticas públicas? ¿En qué políticas públicas ha incidido la Universidad Distrital en los últimos 10 años?

Para responder algunos de estos interrogantes se propone recolectar información cuantitativa y cualitativa que dé cuenta del avance de la universidad en cada una de estas dimensiones. En la Fase 2 se plantea los instrumentos de recolección y sistematización.

❖ **Fase 2. Recolección y Sistematización de la Información**

La información que se requiere para responder a las interrogantes planteadas en la fase anterior depende del tipo de interrogante y de la forma como la información se encuentra disponible. Se propone una investigación que combine instrumentos de investigación cuantitativos y cualitativos de acuerdo a cada problema. A continuación se exponen los instrumentos y la manera como se abordará cada una de las interrogantes:

- **Investigación:** Para analizar la investigación en las universidades existen diferentes tipos de indicadores que permiten evaluar la producción académica, la productividad, el impacto y la apropiación social del conocimiento. El equipo de la oficina asesora de planeación y control propondrá un conjunto de indicadores que den cuenta tanto del



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

impacto como de la apropiación social del conocimiento generado en los últimos diez años en la universidad distrital.

- **Formación:** Entender la formación integral es una tarea conceptual compleja, sin embargo existe una gran cantidad de trabajos y estudios que plantean un conjunto de aptitudes y capacidades en la formación de profesionales integrales. En el marco del proceso de evaluación, la oficina hará una consulta, a través de una encuesta, a los estudiantes y a los docentes sobre la formación de profesionales integrales en la Universidad Distrital que permita ver en qué medida la universidad ha desarrollado estas capacidades. La consulta se realizará a través de una encuesta virtual.
- **Incidencia en la formulación de políticas públicas:** Para evaluar en qué medida la universidad distrital ha incidido en la formulación de políticas públicas, se realizará una serie de entrevistas semi-estructuradas a los rectores, vicerrectores y decanos. Con la entrevista se busca recabar información sobre los espacios de participación y el tipo de participación de la universidad en la formulación de políticas públicas.

La Oficina Asesora de planeación y control ha recopilado información de diferentes fuentes sobre la situación actual de la investigación, formación e incidencia en la formulación de las políticas públicas que se están analizando por el equipo de la oficina.

❖ **Fase 3. Socialización y Retroalimentación de los Resultados**

Por último, se organizarán una sesión con el comité de evaluación donde se presentará los resultados de la recolección y análisis de la información de las dimensiones que componen el escenario apuesta y se recogerán los comentarios y sugerencias para consolidar un informe preliminar sobre el grado de avance en la consolidación de la idea de universidad.

1.2.2. Etapa 2. Seguimiento de las Metas del Plan Estratégico de Desarrollo

De forma paralela al desarrollo de las discusiones sobre la idea de universidad y la recolección, sistematización e información que representen mejor esa idea; la Oficina Asesora de Planeación y Control trabajará en la identificación de las metas cuantitativas y cualitativas y en el levantamiento de la información de los indicadores de cada una de la metas del Plan Estratégico de Desarrollo. El objetivo en esta etapa es identificar el grado de avance en las metas definidas en el Plan Estratégico de Desarrollo. Las fases de esta etapa son:



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

❖ Fase 1. Identificación de las metas cuantitativas y cualitativas

El objetivo en esta fase es identificar las metas institucionales definidas en el PED 2007-2016 y clasificarlas de acuerdo a sus características en cuantitativas o cualitativas. Las metas cuantitativas son aquellas en las cuales su avance se puede establecer a través de un indicador numérico, las metas cualitativas son aquellas que expresan características o cualidades y no pueden expresarse de forma numérica. A partir de la revisión del ejercicio de evaluación elaborado por La Oficina Asesora de Planeación y Control en el año 2015 se identificó que el plan contaba con 156 metas, de las cuales el 90,4% de las metas son cuantitativas y el 9,6% son cualitativas. En la tabla 1 se presenta la distribución de las metas por política y el número de metas evaluadas.

❖ Fase 2. Medición de las metas cuantitativas y cualitativas

A partir de los resultados de la Evaluación al Plan Estratégico de Desarrollo en el año 2015, La Oficina Asesora de planeación y Control definió los indicadores de las metas cuantitativas. En la revisión se determinó que 27 de las metas cuantitativas ya habían sido evaluadas y no era necesario solicitar nuevamente esta información. La Oficina Asesora de Planeación y Control, luego de hacer una revisión de los responsables del reporte de cada indicador, solicitó la información de las 89 metas restantes a las siguientes dependencias (Ver Anexo: Instrumento de Evaluación Plan Estratégico de Desarrollo):

- Centro de Bienestar Institucional
- Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico
- Centro de Relaciones Interinstitucionales – CERI
- Coordinación General de Autoevaluación y Acreditación
- División de Recursos Humanos
- Docencia
- Egresados
- Emisora LAUD 90.4 FM ESTÉREO
- Facultad de Artes – ASAB



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- IDEXUD
- IPAZUD
- Oficina Asesora de Planeación y Control
- Oficina Asesora de Sistemas
- Rectoría
- Red de Datos UDNET
- Secretaría General
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas
- Vicerrectoría Académica
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera

El resultado de la evaluación de las metas cuantitativas del Plan Estratégico de Desarrollo se muestra a continuación:

Tabla 1. Resultados Provisionales del Avance de las Metas Cuantitativas del Plan Estratégico de Desarrollo.

Políticas	Metas	Metas Evaluadas	% Avance de las Metas Cuantitativas
Política 1. Articulación, Contexto y Proyección Estratégica	17	15	79%
Política 2. Gestión Académica para el Desarrollo Social y Cultural	34	24	49%
Política 3. Investigación de alto Impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional	50	39	59%
Política 4. Modernización de la Gestión Administrativa, Financiera y del Talento Humano	19	16	50%
Política 5. Gobernabilidad, Democratización y Convivencia	13	7	56%
Política 6. Desarrollo Físico y Tecnológico para el Fortalecimiento Institucional	23	19	62%
Total	156	120	61%
Avance Promedio del Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016			61%

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Estos resultados muestran un avance promedio en las metas evaluadas del Plan Estratégico de Desarrollo del 61%, dando una mayor ponderación a las políticas 1, 2 y 3 que están directamente relacionados la visión de largo plazo de la universidad. Las políticas con mayor avance fueron la Política 1 articulación, contexto y proyección estratégica (79%) y Política 6 Desarrollo Físico y Tecnológico para el fortalecimiento Institucional (62%). Las políticas con menor avance son la Política 2 Gestión académica para el desarrollo social y cultural (49%) y la Política 4 modernizaciones de la gestión administrativa, financiera y del talento humano (50%). Es importante señalar, que estos resultados corresponden a la evaluación del 75% de las metas.

Sobre las metas que faltan por evaluar, se desarrollaran dos procesos: Para las metas cuantitativas sin información se crearán unas mesas de trabajo para definir la manera de medir esas metas (gráfica 2). Para las metas cualitativas la Oficina Asesora de Planeación y Control está diseñando una serie de instrumentos de recolección de información que permitan estimar el avance en las metas.

Esquema 2. Esquema Procesos de Evaluación de Metas Cualitativas.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

A continuación, se presentan los resultados por cada una de las políticas

❖ Política 1. Articulación, Contexto y Proyección Estratégica

La Universidad Distrital Francisco José de Caldas considera como uno de sus ejes estratégicos el desarrollo de programas y proyectos orientados a brindar condiciones para la articulación de sus acciones con las de otras instancias educativas, científicas, políticas y culturales a fin de liderar la formulación de políticas públicas y acciones de impacto social en los campos estratégicos institucionales. En consecuencia, la Universidad requiere desarrollar la proyección de sus acciones mediante la generación de alianzas estratégicas con diversos sectores sociales y el uso de los medios de comunicación, de manera que su incidencia contribuya al ámbito educativo,



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

productivo, el mundo del trabajo y al desarrollo humano y social sostenible de la Ciudad Región de Bogotá y el País.

Se evaluó el 75% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 79%.

Se destaca dentro de las acciones orientadas a la proyección estratégica de la Universidad en el contexto educativo de la ciudad región la creación de una Política Académica de la Media Superior y del Comité de la Articulación de la Media Superior.

Para articular la Educación Media y la Educación Superior en las diferentes localidades de la ciudad – Región de Bogotá, la Universidad hizo el acompañamiento a la implementación de la segunda fase de Ciclos de Formación en la Educación Media, Secretaría de Educación del Distrito Capital, SED. Además, se realizó un convenio interadministrativo con la Secretaria de Educación para articular 8 colegios del Distrito y se desarrolló el convenio 2095/2015 con la Secretaría de Educación del Distrito, el cual culminó el 18 de febrero de 2016 y logró el acompañamiento en ciencia y tecnología a 11 colegios.

En el desarrollo de programas de educación temprana en artes, la Facultad de Artes ASAB en su articulación con las Instituciones Educativas Distritales –la cual se ha producido en el marco de su liderazgo en los proyectos de formación artística de las localidades, en especial el que viene desarrollando desde 2009 en alianza con el FDL de Chapinero– ha desarrollado vínculos y ha generado acuerdos para el desarrollo de formación artística de niños y jóvenes de la Básica y la Media en el periodo 2009 – 2016. En el transcurso de este periodo se logró desarrollar programas con más de 13 colegios, sin embargo para el 2016 se mantiene articulación con 4 colegios de la localidad Chapinero con los que se realizan los procesos de convocatoria, y acuerdos de participación y de práctica social de los estudiantes: IED Campestre Monteverde, IED Rural El Verjón, IED San Martín de Porres e IED Simón Rodríguez. Por otra parte, la Facultad de Artes ASAB recibió nuevamente invitación de la Alcaldía Local de Chapinero para la continuidad del Proyecto de Formación Musical, y se ha anunciado el interés de continuar en el 2017 ampliándolo a otras áreas artísticas.

Es importante señalar que se planteó como meta para el año 2016 la consolidación de semilleros de investigación por dimensiones y campos de conocimiento en colegios distritales pero actualmente no se cuenta con ninguna política al respecto y no se han creado semillero de investigación en colegios distritales.

Adicionalmente, la gestión de extensión de la Universidad ha superado ampliamente la meta propuesta de desarrollar por lo menos 9 programas de formación para el trabajo, ya que sólo en la vigencia 2015, se desarrollaron más de 15 programas de formación para el trabajo por medio del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital, IDEXUD.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

En el fomento de propuestas de desarrollo sectorial e interinstitucional, se destaca la cooperación con la Unión Europea (auspiciadora de los proyectos Alternativa y Acacia) y Colciencias.

Sobre la organización y puesta en funcionamiento del sistema integral de comunicaciones, se presentan avances como la expedición del Acuerdo 011 de 2015 “Por la cual se formaliza el Escudo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y se definen las aplicaciones generales para su utilización”. De igual manera se viene adelantando el proceso de elaboración del Manual de Imagen Institucional con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad y la Política de Comunicaciones de la Universidad.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se plantea como meta para el año 2016 el aumento de la audiencia de la emisora LAUD 90.4 FM en el 30%. Conforme a los resultados obtenidos para cada año, se han venido cumpliendo las metas establecidas dentro del Plan Estratégico Institucional, ya que para la vigencia de 2014 el incremento es del 125% con respecto a la línea base del 2008.

Se han consolidado y mejorado los medios de comunicación virtuales a partir de la Página Web Institucional y las Páginas Web de las Facultades, además de las revistas virtuales, el manejo de las redes sociales (Facebook, Twitter, entre otros) y las transmisiones de eventos y conferencias vía streaming.

Además, se han incrementado los medios de comunicación en medios impresos con la publicación de Gaceta Udbate, Udistrito, Campus Tecnológico, Revista ASAB y Revista Escenik.

Finalmente, se ha logrado la aplicación del PIGA con resultados coherentes con las necesidades de la gestión ambiental interna y externa en un 91%. En este plan se desarrollan cinco programas de gestión ambiental: Uso eficiente de agua, uso eficiente de energía, gestión integral de residuos, consumo sostenible e implementación de prácticas sostenibles. Es importante señalar que el porcentaje de avance en la implementación del PIGA en la Universidad, es coherente con la evaluación, control, seguimiento y revisión del cumplimiento normativo al componente de gestión ambiental de la Institución, realizada por la Secretaría Distrital de Ambiente y que para el periodo 2014-2015 la calificación obtenida fue de 91,57%.

❖ **Política 2. Gestión Académica para el Desarrollo Social y Cultural**

El segundo eje estratégico definido en el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016 comprende el conjunto de estrategias, programas y proyectos orientados al mejoramiento de la gestión académica mediante la articulación de las funciones misionales de investigación, docencia y extensión, la ampliación de cobertura y diversificación de las modalidades educativas y áreas de conocimiento, a través del desarrollo de mecanismos internos e interinstitucionales, que generen condiciones para alcanzar la acreditación de los programas ofrecidos con estándares de calidad en un ambiente que garantice el bienestar institucional.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Se evaluó el 71% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 49%.

Sobre la Acreditación y Fortalecimiento de la Cultura de Autoevaluación, en el año 2008 la Universidad contaba con 40 programas de pregrado. El 40% de ellos estaban Acreditados, es decir, 16 programas. Al finalizar el año 2015, la Universidad cuenta con 41 programas de pregrado, de los cuales 22 se encuentran acreditados. Así mismo, en el año 2008 la Universidad contaba con 27 programas de posgrado (22 de especialización, 4 de maestría y 1 doctorado). El Doctorado Interinstitucional en Educación en el 2015 inició el proceso de acreditación.

Es importante destacar que el 100% de los programas han logrado su autoevaluación, ya que la autoevaluación de los programas es un proceso permanente; significa que la totalidad de los programas se encuentran en este proceso que es requerido para registro calificado y acreditación.

A comienzos de 2015 se recibió la visita de pares académicos para verificación de condiciones iniciales para recibir la Acreditación Institucional; a finales de ese mismo año, se entregó el documento de Autoevaluación con fines de Acreditación Institucional. Actualmente la Universidad está a la espera de la Resolución por parte del MEN.

Si bien es cierto que no se cuenta con evaluaciones internacionales, la Universidad hace parte de las instituciones miembros de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrados AUIP, que tiene como objetivo general la alta calidad académica de los programas de postgrado y doctorado. Además, la Universidad Distrital solicitó la evaluación de la maestría en Investigación Social Interdisciplinaria, logrando un premio internacional a la calidad en junio de 2010.

En el desarrollo de Procesos de Formación, Innovación Pedagógica y Curricular la Universidad ha publicado el Proyecto Educativo de Facultades y está en proceso de elaboración del Proyecto Educativo Institucional.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se estableció como meta para el año 2016 que el 20% de programas de pregrado ofrecen titulación internacional pero actualmente ningún programa de pregrado ofrece titulación internacional. Hay 5 programas que están adelantando el proceso de internacionalización.

Desde el año 2008 se han creado 2 nuevos programas de pregrados 5 nuevas maestrías, 2 nuevos doctorados y dos maestrías virtuales.

En el establecimiento de las cátedras transversales, se han creado las cátedras Francisco José de Caldas, cátedra de Contexto, cátedra de Ciudadanía y Democracia, cátedra de Segunda Lengua y 23 programas de educación no formal.

Sobre la Internacionalización y Movilidad, se ha logrado una movilidad de 5 docentes en el año 2015 por medio del Centro de Relaciones Interinstitucionales, CERI, y 13 docentes por medio del



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, para la presentación de sus resultados de investigación principalmente a nivel internacional, de igual manera se apoyó la movilidad de 5 estudiantes para este mismo fin. El Centro de Relaciones Interinstitucionales, CERI, logró una movilidad de 83 estudiantes en el año 2015.

En la consolidación del bienestar de la comunidad, la deserción por periodo que presenta la Universidad para el primer semestre del año 2015, de acuerdo a la información reportada al SPADIES, es del 10,10%, disminuyéndose por encima del 50% respecto a esta misma variable en el primer periodo del 2008. Lo anterior es consecuencia de las diferentes Políticas y Programas implementados por el Centro de Bienestar Institucional.

El centro de Bienestar Institucional, de manera transversal, apoyando los procesos de reliquidación de matrícula y acceso a créditos becas de instituciones anexas (ICETEX, DPS) ha ampliado anualmente los programas de incentivos para estudiantes. Además, ha establecido convenios interinstitucionales con el Departamento de la Prosperidad Social, ICETEX y UAESP para viabilizar programas de financiamiento de matrícula y sostenimiento a estudiantes.

Anualmente, al menos el 60% de los estudiantes han estado vinculados a actividades de deportes y cultura.

Finalmente, sobre la proyección de y con los egresados, se han realizado más de 60 encuentros de egresados de los programas, resultado de la gestión transversal con las diferentes unidades académicas y administrativas. Adicionalmente, el 10% de los egresados de pregrado se vinculen en programas de posgrado y extensión conforme a la información registrada de los graduados de un programa de posgrado (Especialización, Maestría o Doctorado) soportada en consolidados logrados desde la gestión transversal con las secretarías académicas.

❖ **Política 3. Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional**

La tercera Política definida en el Plan Estratégico de Desarrollo está orientada al fortalecimiento de la investigación en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, a partir de la consolidación de un Sistema de Investigaciones, el fortalecimiento de una comunidad académica que trabaje en forma permanente por la articulación de sus actividades de Investigación y la ampliación de su radio de acción a espacios más relevantes del orden nacional e integrándose a los Sistemas Regionales y Nacionales de Ciencia, Tecnología e Innovación de modo que pueda generar una cultura investigativa que posibilite el desarrollo de investigación de alto impacto científico y social, a partir de la producción científica, tecnológica, innovativa, así como también la creación artística.

Se evaluó el 78% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 59%.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Es importante señalar que actualmente la Universidad no cuenta con un Fondo de Investigaciones. Sin embargo, se han generado políticas para su articulación y cada año se destina cerca del 17% del rubro de inversión destinado a la investigación para apoyar y dar continuidad a los proyectos de investigación que se encuentran vigentes y en ejecución durante la vigencia.

Sobre la formación profesoral integral y consolidación de la comunidad docente – investigativa, se ha logrado que el 100% de los programas involucren la investigación formativa en los currículos teniendo una línea de investigación formativa, además el 60% de los docentes participan de programas de formación como son los claustros académicos, diplomados del IEIE, seminarios de evaluación formativa y cursos de perfeccionamiento para docentes con baja evaluación docente.

El número de docentes de carrera de tiempo completo equivalente fue 673 en el año 2015 (octubre), de acuerdo a los cálculos realizados por la Oficina Asesora de Planeación y Control, según la información reportada por la Oficina de Docencia. Es importante señalar que no se ha logrado incrementar en 700 plazas el número de docentes de carrera de tiempo completo equivalente debido a que en el año 2012 se realizaron las últimas convocatorias de Docentes de Planta, que aumentó en 28 el número de los mismos.

Sobre la creación y funcionamiento del fondo de investigación, aunque actualmente no se ha creado ni ejecutado el fondo de investigaciones, sí se han generado políticas de estímulo a los investigadores mediante el estatuto de Investigaciones, Acuerdo 09 de 1996, y se contempla una política de estímulos a investigadores, sin embargo no se ha puesto en práctica debido a la falta de actualización de la clasificación de los investigadores.

Se crearon políticas de propiedad intelectual y estatutos de propiedad intelectual mediante el Acuerdo 004 de 2012 del Consejo Superior Universitario (Estatuto de Propiedad Intelectual).

Basado en el total de proyectos vigentes o en proceso de finalización registrados en el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y el número de Convenios vigentes o en proceso de finalización registrados en el CIDC, en el 2015 se encontraban cofinanciados el 16% de los proyectos de investigación. Estas cifras corresponden a un total de 144 proyectos vigentes o en proceso de finalización, de los cuales 23 se encuentran cofinanciados.

Sobre la creación de nuevos grupos institutos y/o centros de investigación, en la actualidad existen 2 institutos de estudios, IPAZUD e IEIE, los cuales son referentes a nivel nacional en sus áreas: conflicto, posconflicto y alternativas sociales para la búsqueda de la paz en el IPAZUD y las temáticas de la enseñanza y la pedagogía por el IEIE. Sin embargo, estos no son líderes, pero apoyan el desarrollo de las investigaciones desarrolladas por grupos de categorías A y B y demás grupos que trabajen en áreas relacionadas con los estudios adelantados por ellos.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Si bien aún no se cuenta con un instituto y/o centro de investigaciones y creación en arte, liderado por grupos con reconocimiento social, desde el 2014 se cuenta con un comité de Creación de Facultad (ASAB), el cual incentiva la creación artística mediante convocatorias, pero sugiere que dentro de la organización de Universidad haya equivalentes que desarrollen la labor misional de creación. Se trabaja adicionalmente en la conformación del Centro Cultural en la Sede de la Aduanilla de Paiba.

Aún no existe una articulación directa de los Institutos con las unidades de investigación de las facultades, sin embargo la relación de estas con las estructuras de investigación y de ellas con los Institutos constituyen el lazo entre las mismas, de igual manera a través del apoyo del Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, se han financiado los proyectos resultantes de las convocatorias generadas por los Institutos.

El crecimiento del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano-IDEXUD; la creación de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación-OTRI; la consolidación de la relación con la administración distrital, especialmente las Secretarías de Educación, Movilidad, Ambiente y Gobierno y el IDRD, entre otros; el apoyo y respaldo de Colciencias a la investigación en la Universidad y al reconocimiento y reclasificación de los Grupos de Investigación, son muestra del avance y del gran momento que atraviesa la Universidad Distrital en su actividad misional transversal, entre la docencia, la investigación y la extensión.

El Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, a apoyado las necesidades generadas por las diferentes estructuras de investigación (grupos, semilleros, unidades e institutos) para la creación y desarrollo de los diferentes eventos diseñados al interior de estas, de igual manera el CIDC ha generado las convocatorias de movilidad para apoyar la divulgación de los resultados de investigación de los diferentes investigadores de la Universidad, también se apoya la publicación de los resultados de investigación en formato de libros resultado de investigación, publicación de artículos en revistas especializadas, diseño de videos u otros formatos multimedia y demás medios de comunicación y difusión del conocimiento.

Se han apoyado, desde 2008 hasta 2015, 134 eventos de las estructuras de investigación han sido financiados total o parcialmente por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC.

De acuerdo al análisis de docentes de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, realizado por la Vicerrectoría Académica, se han otorgado 131 comisiones de estudios a los docentes e investigadores de carrera.

Sobre la creación y fortalecimiento de la cultura de propiedad intelectual, actualmente la Universidad Distrital cuenta con 2 patentes de modelos de utilidad. Adicionalmente, desde el año 2014 se creó, con el apoyo de Colciencias, la Oficina de Transferencia de Resultados de



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Investigación, OTRI, que busca apoyar y mejorar la dinámica de la transferencia de resultados al sector real y uno de sus ejes es implementar la cultura de la propiedad intelectual al interior de la comunidad investigativa de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Además, se han generado políticas de ética universitaria mediante el Acuerdo No. 10 del 10 de septiembre del 2015 del El Consejo Superior Universitario, el cual expidió y adoptó el Código de Ética y Buen Gobierno Universitario, de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Sobre la generación de estímulos que motiven la productividad de los investigadores (estudiantes, docentes y administrativos), desde el 2008 se ha generado diversas políticas que buscan mejorar la dinámica investigativa de la Universidad Distrital tales como: Apoyo editorial a las revistas científicas de la Universidad, apoyo a la presentación de resultados de investigación (libros, artículos, ponencias, etc.) El principal mejoramiento a estas políticas viene integrado en los procesos de reforma de la universidad en la cual el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y los comités de investigación de las facultades vienen trabajando desde 2015 en el desarrollo de un nuevo estatuto de investigaciones de la Universidad, que busca adecuar este a las nuevas dinámicas en este campo y pretende adaptarse a los nuevos retos que vienen a nivel social, científico y cultural a nivel regional, nacional y mundial.

En 2015 se presentaron para convocatorias de jóvenes investigadores 23 estudiantes; este número se ha incrementado gradualmente desde 2008. Es importante aclarar que los requerimientos de estas convocatorias igualmente se han venido incrementando y su rigurosidad igualmente, debido a esto se tiene una aceptación de 8 jóvenes investigadores de la Universidad, en promedio, a estas convocatorias.

Actualmente la Universidad Distrital cuenta con 13 revistas indexadas en Publindex y estas están adscritas al OJS institucional que adicionalmente tiene otras 5 revistas que no cuentan con la indexación.

Sobre el fomento a la formulación y presentación de proyectos de investigación, innovación, creación y desarrollo tecnológico, para el año 2015 se encontraban registrados en el sistema SICIUD 614 proyectos entre finalizados, en proceso de finalización, suspendidos y vigentes. De estos, se encuentran vigentes o en proceso de finalización 23 proyectos de investigación cofinanciados.

Actualmente se generan en promedio 8 convocatorias de apoyo al desarrollo de proyectos de investigación. Mientras que en el año 2008 se tiene 126 apoyos a la movilidad nacional e internacional de docentes y estudiantes, en el año 2015 se tiene 13 apoyos a los mismos, esto debido en parte a la poca participación de la comunidad en las convocatorias destinadas a este fin.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Finalmente, sobre el fortalecimiento de la gestión investigativa y determinación de líneas de investigación, se ha venido adelantando durante el año 2015, en conjunto el Centro de Investigaciones y Desarrollo Científico, CIDC, y las unidades de investigación de las diferentes Facultades una propuesta de Estatuto de Investigaciones la cual será presentada al Consejo Superior Universitario. Además se ha consolidado y actualizado el sistema SICIUD al que se la han ido agregando funcionalidades para la mejor atención de las necesidades de los investigadores.

❖ **Política 4. Modernización de la Gestión Administrativa, Financiera y del Talento Humano**

El cuarto eje estratégico definido en el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016 comprende las estrategias, programas y proyectos orientados a desarrollar y brindar las condiciones para la modernización y actualización de sus estructuras administrativas, la generación de un modelo de gestión administrativa y financiera y del talento humano, articulado a los procesos académicos. La renovación administrativa y financiera implica un rediseño organizacional que involucra reformas de carácter transversal, tales como la reforma orgánica y de la estructura de la universidad, la revisión del sistema de información y gestión de la documentación, la reingeniería de procesos y procedimientos y la reestructuración del sistema administrativo y financiero (lo cual implica una gerencia del talento humano).

Se evaluó el 84% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 50%.

Sobre el fortalecimiento de los procesos de planeación estratégica y de dirección universitaria y la modernización organizacional y desarrollo administrativo y financiero, la Oficina Asesora de Planeación y Control, a través del Equipo SIGUD formuló un Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015, el cual fue aprobado por el Comité Ejecutivo SIGUD, el cual se viene ejecutando. Al final de la vigencia 2015, se ha avanzado en un 66 % del Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015.

Sobre el Sistema de conservación de archivo y memoria histórica, la Secretaría General, presento en el 2012 el sub-proyecto de gestión documental y Archivo SIGA-UD, pero solo hasta el año 2013 inicia su ejecución por falta de recursos presupuestales. Actualmente se encuentra en desarrollo a cargo de la Sección de Actas, Archivo y Microfilmación, en el marco de un convenio interadministrativo con la Dirección del Archivo de Bogotá. Por la necesidad de cumplir órdenes legales, se le dio prioridad al cumplimiento de la meta 5 del proyecto: Diseñar las herramientas Archivísticas, entre estas el sistema de conservación de archivo y memoria histórica. El proyecto presenta un avance del 20%.

Si bien se cumple el 100% de la meta: lograr un 8% en la generación de ingresos por recursos propios de propiedad intelectual, se toma en cuenta que el valor de Beneficio Institucional no necesariamente responde al Proyecto (Generar ingresos por propiedad intelectual) inicialmente



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

contemplado debido a que estas actividades son de Extensión y no necesariamente generadas por actividades de Investigación o Academia.

En el Plan Estratégico de Desarrollo se plantea como meta la consolidación del portafolio de servicios que generen ingresos el cual no se creó.

Sobre la consolidación del sistema de informática y telecomunicaciones, en el 2015 se reportó un avance del 80%. Se plantea que ECOSSIS es un proyecto dentro del Plan Maestro de Informática Institucional en el que se menciona como un sistema que soporta los procesos de gestión de la información, en un ambiente seguro, distribuido y de alto desempeño. La Oficina Asesora de Sistemas comenzó a trabajar en sistemas que ayudarán a mejorar sus procesos haciéndolos más eficientes; de allí partió la necesidad de hacer una integración de los sistemas. En la actualidad esta interoperabilidad se realiza a nivel de datos, haciendo que los diversos sistemas se comuniquen entre sí dispone de un Sistema de Apoyo al Direccionamiento Estratégico – denominado Atenea.

Actualmente el sistema consolida información del sistema de gestión académica y del sistema de gestión de recursos. Tiene un sistema de apoyo a la gestión académica que se encuentra integrado por tres marcos de trabajo WebOffice, AcademicoPro y SARA - UD, desarrollados y mantenidos por la Oficina Asesora de Sistemas.

Finalmente, sobre la promoción del Talento Humano, se ha avanzado en la implementación del Subsistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, SGSST, en un 35%, dependiendo de los recursos financieros y de talento humano determinados para el mismo. Además se cuenta con un borrador de aproximación para el Plan de Bienestar Laboral e Incentivos.

Se ha consolidado y actualizado el sistema de educación no formal como parte del plan de capacitación permanente para los empleados administrativos y el proyecto de inducción y la reinducción que permita implementar una cultura de sentido de pertenencia en la Universidad, aunque se presentó como dificultad la inasistencia y apatía de los funcionarios de la Universidad por asistir a las capacitaciones programadas y a los programas de inducción y re-inducción. Adicionalmente, se cuenta con los estudios previos de cargas laborales y los diagnósticos correspondientes a la actual planta, su caracterización y las necesidades inmediatas y futuras, y se están gestionando ante las autoridades y órganos pertinentes, los recursos que apoyen esta necesidad y su futura sostenibilidad.

❖ **Política 5. Gobernabilidad, Democratización y Convivencia.**

La quinta política definida en el Plan Estratégico de Desarrollo comprende el conjunto de lineamientos para la formulación de las estrategias, programas y proyectos orientados a garantizar el pleno ejercicio de la democracia y el respeto a los derechos humanos, en el contexto de la



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

autonomía universitaria. Esto implica el reconocimiento de las personas, el respeto a su dignidad y la participación responsable de conformidad con el rol que desempeñen. La convivencia tiene que ver con el reconocimiento a la diversidad, el pluralismo en el conocimiento para potenciar entre sus miembros tanto la creatividad como su crecimiento personal.

Se evaluó el 54% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 56%.

Se han presentado avances en la formulación e implementación de la reforma orgánica y estatutaria de la Universidad. El 11 de diciembre 2015 finalizó la última fase de la reforma académico – administrativa realizada por la Asamblea Constituyente Universitaria, la cual deja como resultado la propuesta de Estatuto General, documento que será la base para transformar y proyectar a la Universidad en la ciudad con un nuevo marco normativo que hará más eficiente la gestión en todas las áreas.

Sobre las acciones de mejora propuestas e implementadas a partir de los sistemas integrados de gestión, la Oficina Asesora de Planeación y Control, a través del Equipo SIGUD formuló un Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015, el cual fue aprobado por el Comité Ejecutivo SIGUD, el cual se viene ejecutando. Al final de la vigencia 2015, se ha avanzado en un 66 % del Plan de Acción Institucional SIGUD 2013-2015.

Se construyeron mecanismos de participación en la toma de decisiones en los cuerpos colegiados de la Universidad: Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, Consejos de Facultad, Consejos de Carrera, Consejo de Participación y Reforma Académica- Administrativa.

Finalmente, en la conformación de la veeduría universitaria para construir una cultura de la gestión transparente, mediante el artículo 4, Políticas para garantizar la transparencia, eficiencia, eficacia y el control en materia contractual, del Acuerdo 002 de 2015, se estableció que con el fin de garantizar el control democrático al proceso de contratación en la universidad, es obligatoria la convocatoria a los veedores ciudadanos en los términos de la Ley 850 de 2003. Así mismo, la universidad debe realizar campañas con el fin de capacitar a trabajadores oficiales, empleados, docentes y estudiantes para que actúen como veedores tanto en los procesos de selección como de ejecución contractual.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el Vicerrector Administrativo y Financiero inicia un proceso de capacitación dirigido a la Comunidad Universitaria, con el fin de proporcionarles los conocimientos necesarios tanto legales como de los procesos y procedimientos al interior de la Universidad, para buscar la organización de veedurías o la actuación como Veedor Ciudadano de cualquier persona interesada en ejercer vigilancia a los recursos del estado, entregados a la Universidad.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

❖ **Política 6. Desarrollo Físico y Tecnológico para el Fortalecimiento Institucional.**

La última política definida en el Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016 comprende el conjunto de lineamientos para la formulación de las estrategias, programas y proyectos orientados a mejorar y mantener actualizada la infraestructura física, tecnológica y de recursos en general de la Universidad en función de la proyección de las actividades misionales de la Universidad. El amplio crecimiento de las actividades misionales, así como la dinámica de las mismas, ponen de manifiesto la necesidad de asegurar una infraestructura física y de soporte en servicios de comunicación, que permita el desarrollo y expansión de la Universidad y la posibilidad de acceso a tecnologías de punta en laboratorios y talleres para la enseñanza, la creación, la investigación y la oferta de servicios a la comunidad. Los anteriores elementos sumados a la necesidad de ampliar la oferta de programas, y la oferta de cupos, hacen de esta política, un eje fundamental para el sustento del tamaño actual de la Universidad, el despliegue de las políticas de desarrollo académico, la inserción en la solución de problemáticas del entorno y la consolidación de capacidades para la acreditación institucional y la proyección de su crecimiento.

Se evaluó el 83% de la Política, la cual presenta un promedio de avance del 62% para el año 2014.

Se formuló y adoptó el Plan Maestro de Desarrollo Físico mediante la Resolución N° 015 de junio 30 de 2009 "Por medio de la cual se adopta el Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá Distrito Capital." El cual se ha venido desarrollando a través de la Oficina Asesora de Planeación y Control.

Actualmente se cuenta con 7 sedes en las que se ofertan programas de pregrado, posgrado y se ofrecen servicios a la comunidad. En el Plan Estratégico de Desarrollo la meta corresponde a la construcción de la Sede de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y la Sede El Porvenir. Adicionalmente, se cuentan con 2 sedes adecuadas para personas discapacitadas: Calle 40 y Macarena A.

Se contaron con los predios necesarios (adquisición de los predios Porvenir, Matadero Distrital y Ensueño) para lograr estándares de calidad de área por estudiante, ampliación de estructura física en las sedes actuales de la Universidad.

Sobre la adquisición, diseño y construcción de sedes para el funcionamiento de los Postgrados e Institutos de las Facultades, la Universidad cuenta con el terreno adquirido corresponde al antiguo Matadero Distrital, donde se ubicaran los posgrados, sobre el cual existen los diseños pero no ha iniciado su construcción.

En la consolidación y Adecuación de la infraestructura de laboratorios, talleres y aulas especializadas, se ha avanzado con las salas especializadas correspondientes a las del programa de Licenciatura en artes, ubicada en la sede Macarena A. Además se diseñaron los proyectos de Macarena B, Segunda Fase de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y la Sede El Porvenir.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Sobre la Red de Bibliotecas y Centros de Documentación, se destaca la construcción de la Sede de la Biblioteca Aduanilla de Paiba y actualización de las redes de bibliotecas, además de contar con los espacios apropiados para el desarrollo del proyecto.

Finalmente, dentro de la creación y desarrollo de espacios culturales, parques de emprendimiento, tecnológicos y espacios deportivos. No se han creado el parque tecnológico y el parque de emprendimiento empresarial.

❖ **Fase 3. Socialización de los resultados de avance en las metas del Plan Estratégico de Desarrollo**

En la sesión de los resultados del avance en el escenario apuesta se presentarán los resultados de avance en las metas del plan estratégico, con el propósito de que el comité tenga la información necesaria para la construcción de las conclusiones. Se tomará relatoría de la sesión y se harán los ajustes y la retroalimentación necesaria.

1.2.3. Etapa 3. Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo

A partir de los resultados de la Etapa 1 y Etapa 2 se propone evaluar el grado de avance en las metas del Plan Estratégico de Desarrollo y su relación con el grado de desarrollo de la idea de universidad. El propósito en esta etapa es identificar la relación entre las metas y la definición de universidad e identificar las posibles razones que expliquen los resultados de la evaluación.

❖ **Fase 1. Análisis del avance de las metas y su relación con la definición de Universidad**

Se propone realizar una sesión de dos días para analizar el avance en las metas y en el grado de desarrollo de la idea de futuro de la universidad. En la mañana se presentarán los resultados del avance en las metas y en el grado de desarrollo de la idea de futuro. En la tarde se organizarán unas mesas de trabajo por política para evaluar los resultados y construir las conclusiones-.

Al día siguiente cada mesa presentará las conclusiones y se construirá de manera colectiva un conjunto de conclusiones de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo y una serie de consideraciones para tener en cuenta en la formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo.

❖ **Fase 2. Consolidación, socialización y retroalimentación de los resultados de la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007-2016**

Una vez se consolide los resultados de la evaluación se propone realizar una serie de presentaciones donde se exponga los resultados de la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo a la comunidad universitarias. La idea de estas presentaciones es que la comunidad educativa contribuya a la reflexión sobre la idea de universidad y retroalimente el ejercicio de evaluación.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

1.3. Proyectos Prioritarios del Plan Estratégico de Desarrollo para 2017

El equipo de la Oficina Asesora de Planeación y control realizó un balance de los resultados en el avance en las metas del plan estratégico de desarrollo y definió una serie de proyectos prioritarios a ejecutarse y consolidarse en 2017, los proyectos son:

- **Política 1. Articulación, Contexto y Proyección Estratégica.**
 - 13 colegios con educación temprana en artes.
 - 6 semilleros de investigación en colegios distritales.
 - Poner en funcionamiento el sistema integral de comunicaciones.

- **Política 2. Gestión Académica para el Desarrollo Social y Cultural**
 - Definir y establecer el modelo curricular.
 - Impulsar las becas universitarias.
 - Aumentar la cobertura del plan alimentario.
 - Fomentar la movilidad de docentes, profesores visitantes y estudiantes.

- **Política 3. Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Local, Regional y Nacional**
 - Fomentar la formulación y presentación de proyectos de investigación, innovación, creación y desarrollo tecnológico
 - Generar políticas de evaluación y seguimiento a la investigación en los campos estratégicos.
 - Crear nuevos centros/institutos de investigación

- **Política 4. Modernización de la gestión administrativa, Financiera y del Talento Humano**
 - Contar con mediciones de clima organizacional.
 - Implementar el sistema de conservación de archivo y memoria histórica.
 - Reglamentar el plan de bienestar e incentivos para los empleados administrativos de la universidad.
 - Consolidar el sistema de indicadores de gestión administrativa.

- **Política 5. Gobernabilidad, Democratización y Convivencia**
 - Formular e implementar la reforma orgánica y estatutaria de la universidad.
 - Conformar la veeduría universitaria.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- Formular y establecer un programa de práctica de derechos humanos en los ámbitos externos e internos.

1.4. Cronograma de Cierre para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016

A continuación se presenta el cronograma para la evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.

Tabla 2. Cronograma para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016

Actividades	Sep-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	Ene-17
Identificación de la Idea de Futuro					
Recolección y Sistematización de la Información					
Identificación de las Metas Cuantitativas y Cualitativas					
Medición de las Metas Cuantitativas y Cualitativas					
Sesión 1 Comité: Presentación de Resultados de Avances Metas e Idea de Futuro					
Sesión 2 Comité: Conclusiones de la Evaluación					
Informe Conclusiones Evaluación					
Socialización Resultados de Evaluación					

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

1.5. Propuesta Metodológica para la Construcción Colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo

El capitalismo cognitivo exige a las universidades concentrarse en la producción de conocimientos útiles y de innovaciones que generen mayores retornos económicos. Las presiones sociales sobre las universidades se consolidan hacia una formación cada vez más específica y centrada en profesiones productivas, dejando a un lado la preocupación por la formación de ciudadanos creativos, críticos y autónomos. En el campo de la investigación y la extensión universitaria, se exige a las universidades la producción de conocimientos lucrativos y aplicables que promuevan un mayor crecimiento económico.

En América Latina, las sociedades realizan una doble demanda a las universidades: por un lado, demandan la producción de conocimientos que promuevan la generación de riqueza (innovación); por otro lado, exigen la reflexión y análisis de los graves problemas sociales de una forma creativa, crítica y plural que propicie un mayor entendimiento de sus sociedades y su relación con el mundo y la naturaleza. No obstante, las universidades en América Latina, en particular en Colombia, tienen grandes dificultades para cumplir con estas demandas sociales por sus presupuestos limitados, su infraestructura y laboratorios alejados de los requerimientos para desarrollar



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

investigaciones de alto impacto, por los problemas para consolidar y desarrollar los grupos de investigación y las dificultades de fortalecer la relación con una incipiente industria y con grupos sociales que tienen baja cohesión social.

Las universidades públicas en América Latina no solo se enfrentan a estas grandes tendencias, sino también a la presión de los grupos de interés, internos y externos, que se han consolidado en las últimas décadas y que tienen una importante influencia sobre la toma de decisiones en la Universidad. Para Brunner, a finales del siglo XX las universidades públicas de América latina tenían “una fuerte dosis de «cogobierno democrático» y una gestión burocrática debilitada por el fraccionamiento, el clientelismo y la politización. (Brunner, 2011, pág. 125). Estos elementos han afectado la gobernabilidad y debilitado la gestión de las universidades públicas.

En este contexto, la planeación emerge como un elemento clave en la gobernanza del conocimiento en las universidades. La gobernanza del conocimiento entendida como la dirección de las relaciones de poder en los modos de crear, estructurar, coordinar y aplicar el conocimiento² (Campbell, Carayannis, & A, 2016). En consecuencia, la planeación no solo es un instrumento sino también un espacio de mediación de las relaciones de poder en las universidades, ésta es una de las ideas centrales que se desarrollará a continuación.

Relacionado a lo anterior, desde principios de los años 90 en las universidades se ha consolidado los procesos de diseño, elaboración y seguimiento de Planes Estratégicos (Garzón, Miñaña, & Bernal, 2015). La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en el marco del sistema de educación superior colombiano, no ha sido ajena a estas tendencias y en las dos últimas décadas ha construido una serie de planes estratégicos de desarrollo con los cuales ha procurado dirigir todos sus esfuerzos a conseguir un ideal de universidad materializado en los Proyectos Educativos institucionales. En el último Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad, establecido para el periodo 2007 – 2016, y denominado “Saberes, conocimiento e investigación de alto impacto para el desarrollo humano y social”, la universidad estableció, organizó y dirigió sus esfuerzos, recursos (físicos, financieros, tecnológicos y culturales), sus actores y las relaciones de poder hacia la posibilidad de que “Al 2016 la Universidad Distrital contará con las condiciones necesarias y medios adecuados para proyectarse como una universidad investigativa de alto impacto en la solución de problemas de la Ciudad - Región de Bogotá y el país y para la formación de profesionales integrales en las diversas áreas del conocimiento, comprometidos con los procesos socioculturales de su contexto” (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2007, pág. 25).

² Para un mayor desarrollo de la idea de gobernanza en las universidades ver: Universidad Visible Décima séptima publicación: Gobernanza Epistémica, Modos de Conocimiento e Innovación. En <http://comunidad.udistrital.edu.co/planeacion/universidad-visible/>



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

En la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016 de la Universidad Distrital usó como marco conceptual y metodológico la propuesta de la escuela de la prospectiva desarrollada por Michel Godet y Gaston Berger. En su momento, la Universidad se inclinó por la planeación prospectiva porque “permitió el estudio de factores cuantitativos y cualitativos necesarios para la adopción de una visión global y sistemática, orientada a la exploración de futuros múltiples, desde una perspectiva plural”. (Ibíd. Pág. 25) A continuación se plantea una discusión conceptual y metodológica sobre los diferentes enfoques y técnicas de planeación, incluida la escuela de la prospectiva, con el propósito de elaborar una propuesta metodológica para la elaboración del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo para la Universidad Distrital Francisco José de Caldas que parta de las características sociales, culturales, políticas, institucionales, económicas-financieras y ambientales de la Universidad.

1.6. Más allá de la Planeación como un Proceso Instrumental

1.6.1. El Concepto de Planeación Estratégica y las Relaciones de Poder

En tiempos de incertidumbre y complejidad, la planeación se ha convertido en un proceso relevante para las universidades. Si bien la planeación estratégica en las organizaciones se originó en la década de los 50 y se popularizó en las empresas entre los años 60 y 80. En las universidades los procesos de planeación se comenzaron a implementar desde principios de los 90. Este rezago temporal en la implementación de la planeación en las universidades, se explica, entre otras razones, por la estructura descentralizada de la mayoría de universidades (facultades o departamentos con cierta autonomía), por los riesgos que implican para las universidades asumir una perspectiva de mercado en la dirección de las universidades y por los efectos que esto podría generar en el desarrollo de los aspectos misionales de la universidad (Garzón, Miñaña, & Bernal, 2015). No obstante, en la última década, la planeación se ha consolidado en las universidades, principalmente, a través de los sistemas de acreditación y aseguramiento de la calidad implementada en los países.

Uno de los aspectos problemáticos de la planeación es su conceptualización. En la literatura es posible encontrar un centenar de formas de abordar la planeación y el desarrollo de sus metodologías, estas perspectivas son tan diversas que se ha planteado la existencia de un “caos epistemológico” (Amer, Daim, & Jetter, 2013). La existencia del caos no niega la presencia de un orden, como lo expresa Saramago en el hombre duplicado “el caos es un orden por descifrar”. Forester (1984) propone descifrar el orden entre el caos epistemológico de la planeación separando las propuestas conceptuales y metodológicas en dos grandes enfoques: La planeación como un proceso instrumental y la planeación como un proceso de mediación.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

En el enfoque de planeación instrumental, la planeación es un proceso de identificación y estructuración de los medios adecuados para alcanzar unos fines definidos. Así, el problema de la planeación es construir las mejores técnicas que permitan asignar acertadamente los recursos y definir las actividades para la consecución de los fines. El enfoque instrumental es dominante en los procesos de planeación y se ha consolidado por sus desarrollos en las empresas, y en el caso de las entidades estatales por su estrecha relación con los principios de la nueva gestión pública.

El otro enfoque, identificado por Forester, es la planeación como un proceso de mediación en el cual las relaciones de poder son continuamente negociadas y reproducidas. Este enfoque parte de la idea de que las instituciones, en especial las de naturaleza estatal, son la representación de campos, procesos, estructuras *sobre, en, y a* través de las cuales el balance de poder en la sociedad es constantemente disputado y reproducido (Forester, 1984, pág. 124)

En las universidades, como en otras entidades del Estado, el enfoque dominante ha sido la planeación como proceso instrumental. Aunque es un enfoque que ha avanzado significativamente en la construcción de herramientas de análisis y organización de los modelos mentales, este enfoque es problemático porque:

- Ofrece una visión limitada de las organizaciones. En el enfoque instrumental alguna persona o grupo de personas (expertos) diseñan y elaboran un plan que será implementada por una serie de oficinas/entidades. Con frecuencia, las consideraciones que se realizan al principio de la planeación no están vinculadas a los problemas que pueden surgir en la implementación lo que genera grandes vacíos y el incumplimiento de los objetivos planteados.
- Es una visión lineal de las organizaciones. Al considerar la planeación como una aventura completamente técnica no se tiene en cuenta las múltiples relaciones causales que afectan los cambios y las decisiones de la organización. Lo anterior afecta la ejecución de las actividades o su modificación hacia otros fines.
- En las organizaciones, la planeación afecta la distribución del poder, las responsabilidades y los flujos de información entre los miembros de la comunidad, lo cual puede desencadenar en conflictos e inestabilidad institucional.

Ante estos problemas del enfoque instrumental. La planeación como un proceso de mediación permite entender que las organizaciones son espacios de confrontación entre los diferentes grupos de interés en la sociedad, y que el resultado de ese proceso puede afectar las relaciones de poder y con ello modificar los roles de y en las organizaciones. Así, cuando se aborda la planeación no solo basta preguntarse por la mejor técnica para definir los medios adecuados, sino también



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

preguntarse ¿Qué cambios resultarán en las relaciones de poder? ¿Quiénes tendrán una mayor capacidad de actuar? ¿Quiénes tendrán una menor capacidad de actuar?

En este sentido, desde el enfoque de la planeación estratégica como proceso de mediación es necesario entender las dimensiones en las que se reflejan los cambios de poder en las organizaciones. (Forester, 1984) Identifica cuatro dimensiones de cambio:

- **En la Definición de las Cuestiones Urgentes.** En primer lugar, la planeación implica una identificación y definición de cuestiones urgentes, las cuales están influenciadas por los intereses de los diferentes grupos en disputa. Estas cuestiones urgentes u orientaciones señalan las líneas de la discusión y afectan a la asignación de recursos.
- **En la Distribución de la Incertidumbre.** La planeación afecta los flujos de información en la comunidad educativa, es decir la planeación afecta las formas de comunicación, las dependencias encargadas de su flujo y las personas que tienen acceso a ella. En consecuencia, algunos grupos cuentan con mayor información, lo que distribuye la carga de incertidumbre sobre la población.
- **En la Distribución de las Responsabilidades.** Otra de las dimensiones sobre las cuales se representa la distribución del poder, está relacionada con las responsabilidades que se establecen en los planes. La planeación redistribuye las cargas en las organizaciones y los recursos financieros, tecnológicos y culturales.
- **Cambios en los Roles Sociales.** La planeación crea y altera los roles sociales y las oportunidades de los grupos de interés en la toma de decisiones en la universidad. Por ejemplo, la creación de un comité o una nueva dependencia en las universidades implica nuevas funciones, capacidades, limitaciones y relaciones.

Así, para el enfoque de la mediación, la planeación no es solo un instrumento es una redistribución del poder y la impotencia, de la autonomía y la vulnerabilidad. La planeación como mediación plantea importantes cuestiones a las universidades como: ¿Cuáles son las fuerzas motrices de las políticas y el desarrollo universitario: los grupos estudiantiles, los docentes, los administrativos, los gremios? ¿Qué clase de resultados de la interrelación de las fuerzas de poder puede ser denominada justa, legítima o equitativa? (Forester, 1984)

El enfoque de la planeación como mediación permite construir la definición de la hoja de ruta de las universidades desde una mirada holística y sistémica y es coherente como elemento central de la gobernanza epistémica. Este enfoque se constituye en una perspectiva más general y completa que la planeación como proceso instrumental, al recoger tanto los medios como los cambios en las



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

relaciones de poder, esto permite no solo pensar el diseño de las metas sino también las implicaciones y los riesgos de su implementación.

El enfoque de la planeación como proceso de mediación es más general pero no excluyente de las herramientas y las técnicas de planeación instrumental. En este sentido, las herramientas desarrolladas en los enfoques de planeación instrumental pueden ser útiles para construir escenarios, definir las cuestiones estratégicas y establecer las políticas y actividades. Estos instrumentos técnicos integrados a una visión holística y sistémica pueden conformar una poderosa forma de planeación en las universidades.

1.6.2. Principales Técnicas de Planeación

Como fue mencionado en el apartado anterior, es posible identificar diferentes perspectivas de planeación estratégica, la mayoría de ellas ven la planeación como un proceso instrumental. Sin embargo, algunas perspectivas han avanzado en la incorporación en cada una de las fases del análisis de partes interesadas y en la participación de miembros de las organizaciones en la planeación, la mayoría de las perspectivas dejan de lado las implicaciones en términos de las relaciones de poder.

Entre las perspectivas más influyentes se encuentran la planeación basada en datos, la planeación estratégica situacional y la planeación por escenarios (Garzón, Miñaña, & Bernal, 2015). La planeación basada en datos y la planeación estratégica situacional definen una situación inicial, una ruta y una situación futura deseada. Como elementos particulares, en la planeación basada en datos se construye una visión futura a partir de la información existente y las proyecciones de las variables, en cambio en la planeación situacional se elabora un diagnóstico, posteriormente se priorizan los objetivos de largo plazo y se identifican los actores claves para construir las políticas, acciones y metas.

La planeación situacional y la planeación basada en datos son útiles porque desarrollan instrumentos que permiten identificar aspectos claves en el horizonte de las universidades. Sin embargo, este tipo de perspectivas no tienen en cuenta los cambios en el contexto futuro y en las organizaciones lo que genera vacíos entre las fases de planeación e implementación que pueden afectar el desarrollo del plan.

La planeación por escenarios plantea la necesidad de abordar el contexto, sus cambios y sus implicaciones en las dinámicas de la universidad. De esta manera, la planeación por escenarios se convierte en una herramienta útil para las universidades porque permite articular las fases de diseño e implementación, definir las variables que afectan el devenir de las universidades y posibilita un esquema de planeación flexible que permite el aprendizaje y ajuste de la estructura



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

institucional. A continuación, se presenta las principales técnicas de planeación, su potencial y sus limitaciones para la construcción de los planes estratégicos de desarrollo en las Universidades.

1.6.3. Técnicas de Planeación por Escenarios

Los escenarios son una herramienta que permite a las universidades prepararse a posibles eventualidades con el propósito de hacerlas más o menos flexibles. En otras palabras, los escenarios son “un conjunto de eventos hipotéticos situados en el futuro y contruidos para clarificar una posible cadena causal de eventos así como sus puntos de decisión” (Amer, Daim, & Jetter, 2013, pág. 23) Los escenarios son también entendidos como futuros alternativos resultado de una combinación de tendencias y políticas que afectan las organizaciones, en especial a las universidades.

Las técnicas de planeación por escenarios tienen como objetivo central articular los modelos mentales de los planeadores y de miembros de las universidades acerca del futuro para apoyar la toma de decisiones en las instituciones. De tal manera que los escenarios se convierten en herramientas que aclaran las ideas acerca del futuro y permiten integrar los elementos complejos de una manera coherente, sistemática, comprensiva y plausible. Además, la planeación por escenarios favorece la identificación tanto de situaciones deseables como de todas las posibles rutas para alcanzar estas situaciones.

Los escenarios se pueden ajustar a cualquier estructura de tiempo, pero son especialmente útiles en la construcción de planes de largo plazo. Lo anterior se explica porque los planes de largo plazo facilitan su implementación, permite que las instituciones se ajusten ante los cambios no identificados y posibilita el aprendizaje en las organizaciones. Amer, Daim & Jetter (2013) realizaron una revisión exhaustiva sobre técnicas de planeación por escenarios y encuentran que, independiente de la técnica de planeación, un plan debe diseñarse en promedio a 10 años. No obstante, cada plan debe evaluar el tiempo de implementación de las estrategias, sus objetivos y la estructura institucional.

En la planeación por escenarios hay una distinción conceptual importante: pronóstico no es sinónimo de escenario. En los escenarios, como resultado de la incertidumbre se define un rango de caminos posibles que son explorados a profundidad, al contrario el pronóstico identifica la senda más probable y estima los caminos inciertos: “la planeación por escenarios no es una previsión del futuro más probable sino un conjunto de futuros posibles” (Durance & Godet, 2010, pág. 1489).

En términos generales, las técnicas de construcción de escenarios se enfocan en la identificación de preguntas claves, orientaciones fundamentales, análisis de grupos de interés, identificación de las grandes tendencias, determinación de restricciones y otras cuestiones importantes que en



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

cada técnica es ordenada de acuerdo a su importancia y su relación con la incertidumbre. Las diferencias en las técnicas de planeación dependen del tipo de información (información cualitativa o información cuantitativa), del tipo de escenario (descriptivo o normativo)³, el énfasis de la acción (ambiente vs escenarios de política) y el nivel de agregación (escenarios micro o escenarios macro).

En razón a lo anterior, el trabajo de (Amer, Daim, & Jetter, 2013) propone dividir las perspectivas de planeación por escenarios en tres grandes escuelas técnicas: (1) La escuela lógica intuitiva, (2) La escuela de tendencias probabilísticas, y (3) La escuela francesa de la prospectiva. En el gráfico 1 se presentan los principales elementos de cada una de las escuelas. La escuela de tendencias probabilísticas es de naturaleza cuantitativa, requiere de un sofisticado equipo de expertos y su principal insumo son las series de tiempo de las variables claves del sistema que permiten construir las proyecciones y los escenarios posibles. Por otro lado, la escuela lógica intuitiva usa información cualitativa, los equipos están conformados por personas de la organización y un grupo de expertos que apoyan a los equipos de planeación tanto en la discusión de los elementos centrales como en el diseño de los escenarios.

La escuela de la prospectiva diferencia los conceptos de planeación, estrategia y prospectiva. Para esta escuela, *la prospectiva* es “un estado de la mente (imaginación y anticipación) que conduce a una acción (esperanza y voluntad)” (Godet, *Creating Futures: Scenario Planning as a strategic management tool*, 2006, pág. 8), bajo este marco conceptual la escuela construye escenarios descriptivos, usa tanto información cualitativa como cuantitativa y propone la realización de análisis de partes interesadas como la conformación de un equipo de planeación con personas internas y expertos. A pesar de las diferencias, todas las metodologías de planeación por escenarios proponen una serie de criterios de validación. En términos generales, los escenarios deben ser pertinentes, coherentes, transparentes y verosímiles.

³ Los escenarios descriptivos extrapolan y presentan un rango de probables eventos futuros alternativos. Los escenarios normativos definen unas metas y establece unas respuestas de políticas con el propósito de alcanzar las metas definidas. (Amer, Daim, & Jetter, 2013)



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Esquema 3. Esquema Escuelas de Técnicas de Planeación.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control - elaborado a partir del análisis de (Amer, Daim, & Jetter, 2013, pág. 28).

La escuela de la prospectiva propone integrar la escuela de tendencias probabilística y la escuela lógica intuitiva en un marco técnico más general. El potencial de la escuela de la prospectiva es que permite incorporar tanto información cualitativa como información cuantitativa, incorpora el análisis de grupos de interés dentro de la metodología y promueve la participación de expertos y miembros de la comunidad educativa. Estos tres elementos son centrales en los procesos de planeación de las universidades públicas donde la producción y aplicación del conocimiento no solo responde a los intereses de un grupo sino al conjunto de la sociedad y donde los grupos de interés externo tienen una fuerte relación, y en algunos casos influencia y capacidad de determinación, con la toma de decisiones en la universidad.

1.7. Metodología para la Elaboración del PED de la Universidad Distrital

1.7.1. Elementos Conceptuales

Entender la planeación en las universidades como un proceso de mediación de las relaciones de poder implica repensar la participación de los grupos de interés y sus visiones sobre el futuro de la universidad. Teniendo en cuenta este marco conceptual y la idea de que la gobernanza en las universidades se centra en el conocimiento y en la manera como se orientan las relaciones de poder en la producción, divulgación y aplicación del conocimiento, la metodología para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Distrital se articula y estructura en tres principios: Participación, integralidad y sostenibilidad.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- **Participación:** En la formulación del plan se garantizará espacios de discusión y mecanismos para la participación efectiva y democrática de todos los miembros de la comunidad universitaria. Esto se garantizará a través del acceso libre a la información y documentación y el apoyo de las oficinas asesoras de la universidad.
- **Integralidad:** En la formulación se centrará en La construcción colectiva de una idea de futuro que articule las ideas de los anteriores planes, la propuesta de reforma, los proyectos educativos de las facultades y el proceso de acreditación.
- **Sostenibilidad:** El Plan que resulte del proceso colectivo debe ser aceptado por los grupos de interés, debe ser económicamente viable y procurar por la protección del medioambiente.

1.7.2. Propuesta Metodológica

La metodología para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas incorporar los avances en la planeación por escenarios en la estructura conceptual de la planeación como un proceso de mediación y en la idea de la gobernanza epistémica. En consecuencia, la propuesta implica una redefinición de las fases y de las herramientas técnicas de los enfoques de planeación por escenarios. La propuesta metodológica se soporta en la escuela de la prospectiva y se propone usar como técnica de construcción de los escenarios el análisis morfológico.

El análisis morfológico para la elaboración de escenarios está estructurado en dos fases: (1) La construcción del espacio morfológico, que consiste en la descomposición del sistema en subsistemas y sus respectivas configuraciones (características esenciales), esa caracterización permitirá construir diferentes tipos de combinaciones que constituyen el espacio morfológico⁴. (2) La segunda fase consiste en *“reducir el espacio morfológico inicial en un sub espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, y de criterios de selección (sostenibilidad) a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas”* (Godet, La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, 2000).

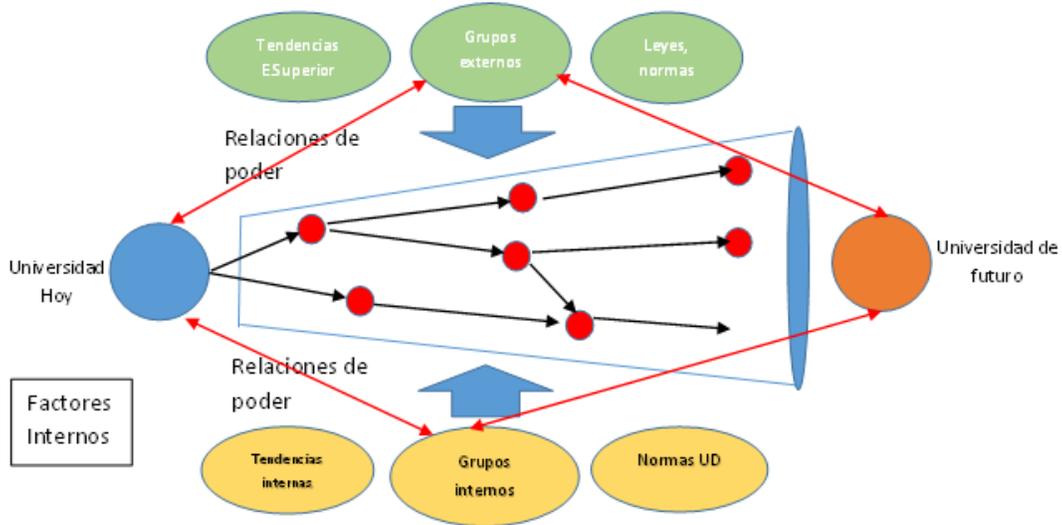
En el análisis morfológico, un aspecto clave es la definición de los criterios para la determinación del sub espacio de escenarios, esta fase debe contar con el apoyo de un grupo de expertos en planeación y en educación superior. En el caso de las universidades, las grandes tendencias de la educación global, regional y local son una fuente importante de información en la construcción de los escenarios.

⁴ El espacio morfológico es el conjunto de todas las posibles combinaciones de subsistemas.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Esquema 4. Esquema de la Planeación por Escenarios.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

1.7.3. Etapas de la Planeación Sistémica por Escenarios.

Teniendo en cuenta los elementos conceptuales abordados en las secciones anteriores se propone un esquema metodológico estructurado en tres principios que se materializan en una secuencia de etapas y fases. Los tres principios de la metodología de planeación son: Participación, integralidad y sostenibilidad. El principio de participación implica que en la construcción del plan se crearán espacios de discusión y mecanismos que promuevan la participación efectiva y democrática de todos los miembros de la comunidad universitaria. La participación efectiva requiere una comunidad universitaria informada y que tenga los elementos necesarios para las discusiones. Estos elementos necesarios se garantizarán a través del acceso libre a la información y documentación y al apoyo de las oficinas asesoras de la universidad.

El principio de integralidad plantea que la propuesta de proyecto universitario institucional y plan estratégico de desarrollo que emerja de las discusiones entre la comunidad universitaria debe articular las ideas de los anteriores planes estratégicos, la propuesta de reforma, el proceso de acreditación y el contexto interno y externo. Finalmente, el principio de sostenibilidad establece que el plan estratégico que se formule debe ser sostenible, es decir, que debe ser aceptado por los grupos de interés, debe ser económicamente viable y procurar por la protección del medio ambiente.

De esta manera bajo estos principios, la formulación del plan estratégico de desarrollo se realizará en cinco grandes etapas: etapa de preparación, etapa de divergencia, etapa de emergencia, etapa



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

de convergencia y etapa de aprobación y socialización⁵. Estas etapas se desarrollan a continuación.

Esquema 5. Esquema Metodología de Planeación Estratégica.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

⁵ Se toma como referencia algunas ideas desarrolladas en el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=tZt2vp9BLZg>



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

➤ **Etapas de Preparación**

En la etapa de preparación se busca preparar y organizar la comunidad universitaria para la construcción del plan estratégico. Para conseguir lo anterior, en esta etapa se definen dos objetivos específicos: (1) sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la planeación estratégica en la universidad y (2) organizar los insumos estadísticos, académicos y normativos que requiere la comunidad universitaria para las discusiones sobre el plan estratégico. Para lograr estos objetivos se definieron dos fases:

❖ **Fase 1: Sensibilización**

La fase de sensibilización tiene como objetivo socializar y discutir con la comunidad universitaria algunas cuestiones claves sobre la planeación, entre las cuales se destacan: ¿Qué es la planeación? ¿Qué es la planeación por escenarios? ¿Qué implicaciones tiene sobre la universidad y la comunidad el plan estratégico de desarrollo? ¿Por qué es importante la planeación en las universidades? Para abordar estas preguntas se propone desarrollar una serie de eventos y herramientas pedagógicas:

➤ **Eventos:**

- Talleres de socialización en los consejos de facultad
- Talleres de socialización mesas estudiantiles
- Foro sobre el sistema de planeación de la Universidad Distrital

➤ **Herramientas Pedagógicas**

- Página Web
- Videos de sensibilización
- Programas de radio
- Línea de tiempo de los procesos de planeación de la Universidad Distrital

❖ **Fase 2. Organización de la Información y Documentación Pertinente para la Elaboración del Plan Estratégico.**

Los flujos de información a la comunidad universitaria son uno de las dimensiones de cambios en las relaciones de poder en la universidad en los procesos de planeación. Por esta razón la organización y distribución de los documentos es un aspecto a tener en cuenta durante todo el



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

proceso de planeación. Esto implica la creación de un espacio web donde se alojen y actualicen los documentos, así como una jerarquización de dichos documentos. En la tabla 1 se presenta una estructura de organización de los documentos internos y externos a la Universidad Distrital que son claves para el proceso de planeación.

Además, el equipo de la Oficina Asesora de Planeación y Control preparará una serie de documentos de reflexión sobre la idea de universidad que serán el soporte conceptual en el trabajo de las mesas de discusión.

Tabla 3. Documentación Clave para el Proceso de Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo.

Documentación Interna	Documentación Externa	Información Estadística
<p>Sistema de planeación</p> <p>Doc. Plan Estratégico de Desarrollo</p> <p>Doc. Plan Trienal</p> <p>Doc. Planes Maestros</p>	<p>Planes de desarrollo</p> <p>Plan de desarrollo Distrital “Bogotá Mejor para todos”</p> <p>http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/PlanDistritalDesarrollo/Documentos</p> <p>Plan de desarrollo Departamental:</p> <p>“Unidos podemos más”</p> <p>http://www.cundinamarca.gov.co/wps/portal/Home/SecretariasEntidades.gc/Secretariadeplaneacion/SecretariadeplaneacionDespliegue/aspolyplanprog_contenidos/csecr_eplanea_poliplanprog_plandesardep</p> <p>Plan de desarrollo Nacional:</p> <p>“Todos por un nuevo país”</p> <p>https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx</p>	<p>Información estadística de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Investigación • Financiación
<p>Evaluación sistema de planeación</p> <p>Evaluación Plan Estratégico de Desarrollo (Link al espacio del plan estratégico de desarrollo)</p> <p>Evaluación Plan Trienal 2008-2010 (Doc. Plan trienal)</p> <p>Evaluación Plan Maestro de desarrollo físico (En</p>	<p>Documentos Ministerio de Educación Nacional</p> <p>Acuerdo por lo superior 2034</p> <p>http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf</p> <p>Modelo de indicadores de desempeño a la educación</p> <p>http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/w3-propertyname-</p>	



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

<p>proceso)</p> <p>Evaluación Plan Maestro de informática y telecomunicaciones. (en proceso)</p>	<p>3214.html</p>	
<p>Acreditación</p> <p>Matriz Plan de mejoramiento</p> <p>Informe de acreditación (Por solicitar)</p>	<p>Procesos de planeación en otras universidades</p> <p>Universidad de Antioquia</p> <p>http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/direccionamiento-estrategico/plan-desarrollo</p> <p>Universidad del Valle</p> <p>http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/</p>	
<p>Reforma</p> <p>Estatuto general vigente</p> <p>Propuesta de reforma UD</p>	<p>Otros</p> <p>OECD (2016) Educación en Colombia: revisión de políticas nacionales de educación</p>	

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

➤ **Etapas de Divergencia: Discusiones sobre el Futuro de la Universidad**

En la Universidad Distrital existen diversas visiones de universidad en disputa, la divergencias, discusiones y reflexiones debe conducir a una visión compartida de universidad donde la hoja de ruta es el plan estratégico, esto implica que el plan debe permitir el dialogo de estas posturas a través de mecanismos idóneos. Para lo anterior, se propone la organización de una serie de espacios académicos para el dialogo, reflexión y discusión sobre la universidad qué queremos ser. El objetivo de estos espacios es la participación de todos los grupos de interés en la construcción del escenario apuesta, la visión de futuro, de la Universidad Distrital.

❖ **Fase 1. Discusiones sobre los Escenarios Apuesta**

En esta fase se convocará a los diferentes grupos de interés de la universidad a participar en las discusiones sobre las ideas de universidad plasmadas históricamente y en la consolidación de una idea colectiva del escenario apuesta de universidad que oriente las acciones de la comunidad universitaria en el desarrollo de los ejes misionales de la universidad. Los espacios de participación deben garantizar la participación efectiva de los grupos de interés tanto internos como externos. Esta participación efectiva se garantiza a través de espacios de participación idóneos a los contextos culturales de los grupos de interés y al acceso libre a la información y documentación



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

necesaria para las discusiones. A continuación, se indican los espacios de participación que se desarrollarán en la fase 1, el equipo de la Oficina Asesora de Planeación y Control preparará las metodologías para cada uno de los espacios:

- Encuentros de construcción participativa con la comunidad de Ciudad Bolívar y Bosa.
- Mesas de discusión con la comunidad universitaria y con otros sectores de la ciudad.
- Foro internacional: La Universidad en el siglo XXI
- Conversatorio con Secretaria de Educación distrital y departamental y Ministerio de educación
- Taller con egresados.

❖ **Fase 2. Consolidación del Escenario Apuesta**

Los resultados de todos estos espacios de participación se consolidarán en el equipo base donde tendrán que converger todos los espacios de discusión con los resultados de sus discusiones. El equipo base consolidará y propondrá un escenario apuesta que será socializado y retroalimentado por toda la comunidad universitaria. Además, a partir del escenario apuesta el equipo base definirá los lineamientos estratégicos del Plan de desarrollo.

➤ **Etapas de Emergencia: Escenario Apuesta y Escenarios Futuros**

El Propósito En La Etapa De Emergencia Es La Reflexión De Las Ideas y la emergencia de una idea compartida de universidad y su futuro. En la primera fase de trabajo se convocará a sesiones de trabajo al equipo base para revisar, discutir proponer ajustes al Proyecto Universitario Institucional a partir de las discusiones de la comunidad universitaria, los gremios, el gobierno nacional, departamental y distrital, los movimientos sociales entre otros. El equipo base será la máxima instancia en la formulación del plan estratégico y estará conformado por:

- Rector
- Vicerrectores
- Consejo superior
- Consejo académico



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

- Directores(as) Institutos de extensión
- Decanos(as)
- Director(a) CIDC
- Representantes de los consejos estudiantiles por facultad o representantes de los estudiantes ante los consejos de facultad
- Tres personas delegadas de la asamblea constituyente
- Dos trabajadores delegados por la asamblea de trabajadores convocada por rectoría.
- Dos contratistas delegados por asamblea de contratistas convocada por la rectoría.
- Representantes de las mesas de discusión

Las funciones principales del equipo base son: consolidar la propuesta de ajustes al Proyecto Universitario Institucional a partir de los insumos y de las discusiones de la comunidad universitaria y de la comunidad en general, establecer las líneas de desarrollo estratégico, organizar la metodología y la conformación de las mesas de trabajo por línea estratégica y consolidar las políticas, estrategias, programas y proyectos del plan estratégico de desarrollo.

En una segunda fase de trabajo se definirán los escenarios a los que se enfrenta la universidad en el desarrollo de su idea como universidad y la definición de las líneas estratégicas para afrontar la incertidumbre y construir una hoja de ruta adecuada al contexto histórico y a las tendencias en la educación superior analizadas en los escenarios. El apoyo técnico de esta etapa lo realizará la Oficina Asesora de Planeación y Control.

❖ **Fase 1. Propuesta de Ajustes al PUI con base en el Escenario Apuesta**

A partir de los resultados de los espacios de discusión, el documento de síntesis de las reflexiones y tomando como referencia otros documentos estratégicos (propuesta de reforma y proceso de acreditación) el equipo base revisará, consolidará y propondrá los ajustes al Proyecto Universitario Institucional y definirá las líneas estratégicas del plan de desarrollo. El equipo base establecerá su metodología de trabajo y los tiempos de las sesiones de discusión y la secretaría técnica de las sesiones la realizará la oficina asesora de planeación y control. Estos ajustes al Proyecto Universitario Institucional serán socializados a la comunidad universitaria que podrá



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

retroalimentar este proceso. Una vez definidos los ajustes al PUI se presentará la propuesta de ajuste al Consejo Superior Universitario quién definirá el nuevo proyecto universitario institucional.

❖ **Fase 2. Construcción de los Escenarios**

La Oficina Asesora de Planeación y control definirá los escenarios futuros a partir del proyecto universitario institucional y utilizando el documento diagnóstico, la información estadística y demás documentos estratégicos que sean necesarios, como se mencionó en el apartado conceptual se usará como enfoque metodológico la prospectiva y la técnica de construcción de escenarios será el análisis morfológico. La idea de universidad, los escenarios y las líneas estratégicas serán los principales insumos para la formulación del nuevo plan estratégico de desarrollo que se desarrollará en la etapa de convergencia.

➤ **Etapas de Convergencia: Construcción Colectiva del Plan Estratégico de Desarrollo**

❖ **Fase 1. Mesas de Discusión por Lineamiento Estratégico**

Se propone la creación de una mesa temática por cada lineamiento estratégico. La conformación de cada mesa la definirá el equipo base. Inicialmente, se propone que en cada mesa debe participar por lo menos tres personas de la comunidad universitaria que tengan experticia en los lineamientos estratégicos. La oficina asesora de planeación y control ofrecerá una propuesta de conformación y preparará un documento metodológico de trabajo en las mesas temáticas por lineamiento estratégico.

❖ **Fase 2. Construcción de las Políticas, Estrategias, Programas y Metas**

En esta fase un insumo clave son los escenarios, porque serán los elementos que posibilitan el análisis y la construcción de las políticas, estrategias, programas y metas. En la construcción de los escenarios se identifican variables claves que afectan la universidad por lo tanto es una herramienta muy útil para definir las políticas y las estrategias. En esta fase se aplicará la metodología de las mesas definida en la fase anterior.

Un aspecto importante en la formulación de las metas es la identificación de metas que responda a los diferentes niveles de la universidad (institucional, facultad, programas).

❖ **Fase 3. Consolidación del Plan Estratégico de Desarrollo**

El equipo que coordina las mesas consolidará las políticas, estrategias, programas y metas de cada uno de los lineamientos estratégicos y un análisis de su relación con la idea de universidad. El comité con el apoyo de las dependencias de la universidad analizará la sostenibilidad (ambiental,



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

financiera, social y económica) de las políticas, estrategias, programas y metas. Adicionalmente, se propone un análisis de las implicaciones del plan estratégico sobre los grupos de interés. El propósito de este tipo de análisis es identificar los cambios en las relaciones de poder con la implementación del plan estratégico.

Por último, se propone que en esta fase se diseñe y establezcan los mecanismos y las personas (equipos) responsables del seguimiento y evaluación del plan estratégico de desarrollo. Entre los mecanismos es importante identificar y construir los indicadores de seguimiento del plan estratégico de desarrollo.

❖ **Fase 4. Socialización y Retroalimentación**

Por último, se preparará una serie de eventos de socialización donde la comunidad universitaria podrá conocer la propuesta de plan estratégico de desarrollo y realizar las observaciones y comentarios al mismo. Se preparará una última sesión con el equipo base para revisar los comentarios y realizar los ajustes para presentarlo al consejo superior.

➤ **Etapas de Aprobación y Socialización**

Una vez elaborado de manera colectiva el plan de desarrollo se inicia el proceso de aprobación del Plan Estratégico de desarrollo por parte del Consejo Superior Universitario, como ente rector de la Universidad. La rectoría junto a la Oficina Asesora de Planeación y Control liderará este proceso de aprobación y diseñarán la estrategia de socialización del Plan estratégico de desarrollo. Además, se propone elaborar un evento de socialización del plan estratégico donde participen los actores que hicieron parte de los espacios de discusión y de los diferentes comités y mesa de discusión.

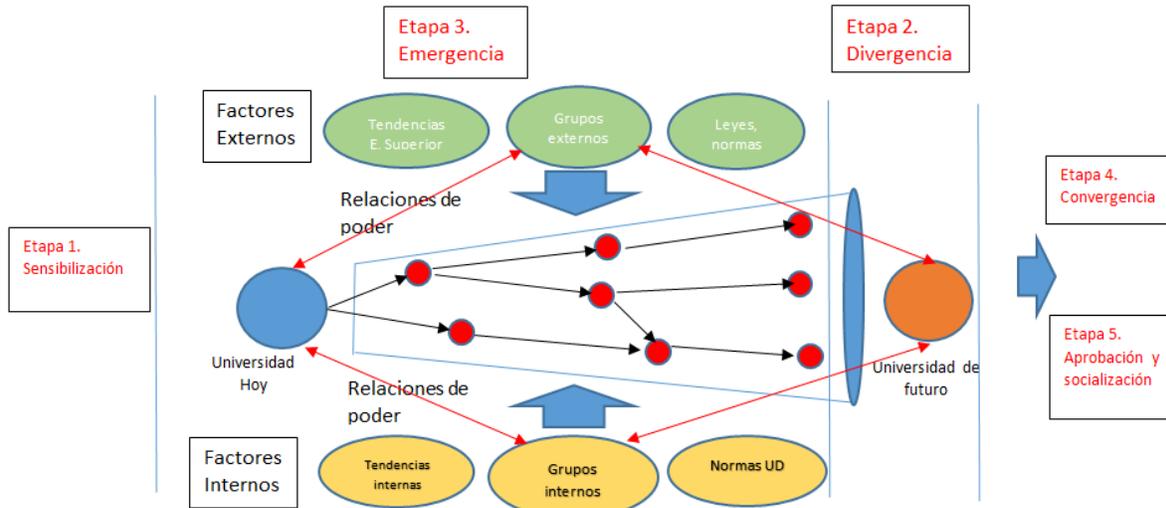
1.7.4. Relación entre el Marco Conceptual y la Planeación Sistémica por Escenarios

En el gráfico se presentan una síntesis de la propuesta conceptual y metodológica que incorpora las etapas y las fases de la metodología para la elaboración del plan estratégico. En términos generales, la propuesta metodológica parte de entender la planeación como un proceso de mediación de las relaciones de poder en los modos de producción del conocimiento y los modelos de innovación (gobernanza del conocimiento) e incorporar los avances en las técnicas de planeación por escenarios. Esta metodología de planeación permite tener una mirada sistémica (partes-relaciones-todo), prospectiva (anticipación al futuro) y participativa.



UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Esquema 6. Síntesis Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo.



Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.

1.8. Cronograma General para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo

A continuación se presenta el cronograma general para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo.

Tabla 4. Tabla Cronograma para la Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2016

Etapas	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Etapa 1. Preparación								
Etapa 2. Divergencia								
Etapa 3. Emergencia								
Etapa 4. Convergencia								

Fuente: Oficina Asesora de Planeación y Control.