

**FORMATO RELATORÍAS Mesas de Interlocución Plan de Desarrollo 2017-2026.  
Universidad de Antioquia**

<b>FECHA</b>	16 de noviembre de 2016	<b>Hora inicio</b>	2:20 p.m.	<b>Hora final</b>	5:20 p.m.
<b>Mesa :</b>	<b>3 Democracia, gobierno y convivencia.</b>	<b>LUGAR</b>	<b>Sala de juntas - Edificio de extensión UdeA.</b>		
<b>Número y nombre de la sesión:</b>	Sesión 2: Árbol de factores + Identificación de factores dinamizadores				
<b>Participantes:</b>	Inscritos, equipo técnico mesas de interlocución, moderadores, equipo plan de desarrollo, comunicaciones.				

<b>Elaborada por:</b>	Carolina Peña
-----------------------	---------------

**Descripción del grupo:**

Se cuenta con la asistencia de 18 personas entre participantes y moderadores (uno de ellos vía virtual), se contó con la participación de 10 hombres y 8 mujeres que ocupan diversos roles en la universidad, asistieron 6 profesores de diversas facultades, 2 estudiantes, 2 directores de sedes, y personal administrativo de diferentes dependencias.

El apoyo de comunicaciones fue de 2 personas y 2 de UdeA Televisión que estaban haciendo transmisión por live stream, también asistieron en la sesión 5 personas del equipo metodológico del plan de desarrollo, entre ellos equipo técnico de la mesa, asesora metodológica, el director de desarrollo institucional y la asistente general del plan de desarrollo, asesores de prospectiva, y 2 integrantes del equipo de sistematización.

**Desarrollo de la actividad**

**Richard Ramírez:** Propongo que iniciemos con presentación de los participantes nuevos.

**León Jaramillo:** SINTRAUNICOL. El tema discutido en esta mesa es uno de los problemas más importantes de la Universidad y el país.

**Fredy Valderrama:** Vengo en representación de SINTRAUNICOL.

**Diana Isabel Valencia:** Vengo en representación de la Escuela de Gobierno y Políticas y públicas.

**Richard Ramírez:** Como saben a sus correos se enviaron documentos base: El protocolo, para contextualizar la sesión anterior. El documento insumo, que, como saben, es un documento que se ha ido construyendo y donde daremos cuenta de las discusiones. Les pedimos que cualquier comentario o sugerencia lo hagan llegar a los responsables de la mesa. Tenemos el documento compartido que es el glosario, les pedimos también

revisarlo para alimentarlo y lograr así un documento que dé cuenta de las discusiones de la mesa.

Recuerden que cada intervención es de máximo 3 minutos. Vamos a hacer barridos por las dos direcciones para que todos participen. Es importante decir si estamos de acuerdo o no con las intervenciones que nos preceden.

¿Tienen comentarios a los documentos base para la sesión de hoy?

**Diana Ninco:** En la página 18 se hace relación cuando hablamos del reglamento estudiantil de posgrado, al Acuerdo Superior 122 del 97, dicho Acuerdo fue sustituido por el 432 del 25 de noviembre de 2014. No se señala que es el Acuerdo que establece el reglamento estudiantil de pregrado, y debería quedar ahí, tener presente que lo tenemos desde el año 1981.

Como vamos a hacerle correcciones al documento si se puede resaltar esa parte que se está ajustando, para hacer una lectura más rápida.

**Yulia Cedral:** En la página 4 cuando hablan del subtema 3. Cambiar a sólo Convivencia.

Pág 3 acceso a la participación que ya hace parte del subtema 1.

Hay una contradicción, se dice que en el anterior plan de acción institucional no se había incluido el tema de gobierno en la página 5 dice que sí.

**María Maya:** Sobre lo que decía Yulia. Tienes razón que se dejaron como estaban pero en la parte del árbol si quedó constancia de ese cambio.

**Richard Ramírez:** Recuerden dar su nombre al empezar. El día de hoy vamos a tratar de aprobar el listado definitivo de factores. La idea es tener validado el árbol y la descripción de esos factores.

#### **Agenda del día:**

1. Aprobación del árbol de factores
2. Explicación metodología para la identificación de los factores dinamizadores del sistema y plenaria sobre la incidencia de los factores sobre los otros factores
3. Sistematización
4. Presentación y ronda de intervenciones sobre el resultado.

**Ricardo Castro:** Personalmente pienso que los temas ya pasaron el filtro de la aprobación de todos.

Me parece que el subtema de relaciones de poder no es necesario tener que especificarlo ahí. Yo creo que es un tema implícito a la mesa y está atravesando todo. No me molestaría que no se incluyera.

**Richard Ramírez:** La propuesta que quedó sobre la mesa de Ricardo es que lo borremos. Creo que puede quedar en el documento de base.

**María Rocío Bedoya:** Yo no estoy de acuerdo, creo que debe quedar de manera explícita. Lo que no se nombra no existe. Y no sólo debe quedar en el documento, eso no es suficiente. Mi planteamiento de la sesión pasada es que debía estar en la raíz, que es un tema que atraviesa toda la mesa. Por distintos factores hay actores que tienen más poder en la Universidad y eso tiene implicaciones negativas. Propongo que lo pongamos en el nombre de la Mesa: La relaciones de poder en el Gobierno, la democracia y la convivencia.

**Juan Pablo Guerra:** Estoy de acuerdo lo que dice la profe, la revista de Estudios de Derecho de junio de 2010 tiene un artículo del reconocimiento de los patrones de los conflictos al interior de la Universidad de Antioquia y uno de los apartados dice “existe una gran influencia de las izquierdas y derechas al interior de la Universidad, en particular en el tratamiento de conflictos que hace que este tienda a su escala negativa y destructora, a través de la violencia, el terror y las amenazas”. Me parece que el tema del poder es un tema transversal, sí, que tiene que tener su lugar precisamente en el Plan de Desarrollo, para ir identificando esas situaciones que son irregulares o las que podemos ir mejorando.

**Otoniel Sanguino:** Respecto al punto de relaciones de poder, yo estoy pesando que se puede poner en cada uno de las secciones del árbol. También porque no es lo mismo en democracia, en gobierno o convivencia. Me parece que como es transversal se puede poner como un factor en cada subtema del árbol.

**Natalia Jiménez:** Estoy de acuerdo con Juan Pablo y con Otoniel que debe estar en todo los subtemas y que lo representemos de manera trasversal, que aparezca en los tres factores.

**Richard Ramírez:** Son dos propuestas sobre la mesa: Que no aparezca y se entienda explícita o que vaya en las tres. Por favor conduzcan sus intervenciones a decir si están de acuerdo o no.

**Ricardo Castro:** Me parece oportuno que los que saben manejar la herramienta nos digan cómo es la mejor manera de graficar que es transversal a todos.

**William Fredy Pérez:** Yo creo que no tengo problema en que se me recuerde a cada rato

que hay relaciones de poder, no es ese mi punto, pero si a eso vamos creo que es más provechoso poner un factor que dé cuenta de esas relaciones de poder en ámbitos específicos, por ejemplo que dijera: Relaciones de poder y enfoque de género, dignidad, cuidado del medio ambiente. Creo que la manifestación de la evidencia poner en entredicho a la evidencia misma. No es una oposición a que la universidad respira política, eso es obvio, pero creo que es un problema operativo, casi estético, que nombremos relaciones poder en todo lado.

**Iván Ocampo:** Las relaciones de poder no solamente importantes, son a mi modo de ver fundamentales, porque lo que vivimos acá son relaciones de poder, y esas permitieron dos administraciones corruptas en la Universidad. El mismo poder aplastante de algunos estamentos. Son el mínimo común denominador en las ramas que hemos definido acá. Tenemos que tenerlas siempre presentes. Precisamente es por eso que necesitamos la constituyente y la quinta vicerrectoría. Entonces creo que no solamente hay que creer que estar presente sino que debe hacerse explícita.

**Alejandro Pimienta:** Yo creo que este tema de las relaciones de poder es un asunto que lo hemos nombrado transversal o inherente a los temas del Plan de Desarrollo, acá estamos convocados a pensar e identificar unos factores para un Plan de Desarrollo y ponerlo como un factor más es precisamente invisibilizarlo como lo que es, una cuestión inherente. Yo creo que la estrategia es no ponerlo como un factor más, y trabajarlo en el contenido del texto. Si hemos llegado a un consenso en la mesa es la U deben propugnar por ser una construcción democrática.

Yo en cambio, propondría un factor más que diera cuenta del conocimiento acumulado sobre los temas de democracia, gobierno y convivencia. Yo creo que ese conocimiento debe ser visibilizado para la comunidad universitaria.

**María Rocío Bedoya:** De acuerdo con que nombremos la mesa como Democracia, gobierno y convivencia.

Yo creo que mi insistencia con las relaciones de poder es por un asunto que no hemos discutido aún y es que cuando nombramos los factores desde esta mesa me pregunto qué va a pasar con los factores ¿qué va a pasar después?. Yo quiero saber hasta dónde vamos a ir con esto, si es simplemente decir qué hay, y nos quedamos en el campo del diagnóstico, pero elaborar va hasta dónde, elaborar un plan. Con el tema de relaciones de poder es que si nos quedamos en diagnóstico decimos que el gobierno no funciona muy bien porque está compuesto por personas externas, por ejemplo, y no pasa nada, pero yo me pregunto hasta dónde vamos en este espacio, y si tenemos espacio para plantear propuestas, por eso insisto en eso, porque así podemos plantear propuestas, y es que las relaciones de poder obvio atraviesa todo, pero es también un problema, y buen ¿Cómo le

vamos a dar trámite a ese problema? Quizá sino fuera un problema pues nadie tendría que nombrarlo.

**Richard Ramírez:** Recuerden que el objetivo general es identificar factores--....

5 intervenciones, les pido que tengan en cuenta: Relaciones de poder y nombre de la mesa.

**Juan Pablo Guerra:** Algo que se puede resaltar positivo de las intervenciones que dicen que no, que para ellos está tan claro, a mí me alegra que ellos tengan ese punto tan claro, y que sea transversal. Pero, las personas que lean ese plan de desarrollo tienen que saber que eso es transversal. ¿Por qué no trataríamos cada tema de la U con el factor de las relaciones de poder? Determinar cuáles

**Juan Carlos Restrepo:** Llamo un poco la atención, se enviaron algunos temas puntuales a la mesa y no se debatieron. Habíamos puesto rutas de procesos en la parte de democracia, que es muy importante porque es el mapa claro de cómo y no está. No vemos el Consejo de Participación universitaria y que se pide y se habla a la luz de normatividad. Evaluación con indicadores, que tampoco está. La tipificación de actos de corrupción, nosotros tenemos que ser claro sobre que es un acto de corrupción, porque si no lo conocemos no entendemos su lógica. Llamo a que tengamos en cuenta lo que hicimos en la primera sesión y que sigamos construyendo en concordancia y nos tengamos en cuenta.

**Pedro Pablo Villegas:** Mi rol es como facilitador en esta y las otras mesas. La idea es definir factores, luego definiremos program

**León:** En una comunidad de lobos todo estará atravesada por las relaciones de poder. Para determinar formas de poder. Yo creo que el estatuto determina cómo se conforma la comunidad universitaria. Todos aspiramos que cada estamento esté representado en los órganos que decidan la universidad, esa es una forma que de los derechos de cada actor se hagan efectivos. Yo considero así esté o no esté, esa siempre estará atravesando todo. Yo creo que excluirla no significa que no esté, cada actor seguirá pujando para hacerse sentir y ser representada en los órganos de poder. Nosotros vinimos por ejemplo para que nuestro estamento haga parte del gobierno de la U, así no esté contemplado en la Ley 30, nosotros también tenemos una visión de cómo debe ser la U, no sólo los empleados, los profes de cátedra.

**Richard Ramírez:** Propongo que para no tengamos en cuenta. 50:00

**William Fredy Pérez:** Quedé con un remordimiento. Escuché que las relaciones poder son un problema, pero son un problema fatal, ósea necesario. Lo que no es fatal son los

programas, proyectos, que busquen mediar con esas relaciones de poder ¿Qué factores procurarían palear esta situación? Es la pregunta que deberíamos plantearnos acá.

**Yulia Cediell:** A mí me queda una duda sobre el tema del bagaje académico al que refería el profesor Pimienta en relación con la intervención de Juan Pablo Guerra, porque sí estoy de acuerdo que hay mucha información pero que está dispersa, y que se accede a ella teniendo en cuenta cada ámbito. Pero estoy de acuerdo que si debe juntarse.

**Richard Ramírez:** Hay un repositorio del Plan de Desarrollo.

**William Fredy Pérez:** Sí, pero si es en el marco de un Plan de Desarrollo debería incluir entonces un apartado que diga que la universidad siempre debe investigarse a sí misma, que se piensa a sí mismas y sistematiza esa información y la pone a disposición de la comunidad universitaria. Es algo así, porque no puede ser simplemente un repositorio

**Gloria Naranjo:** Quiero hacer una aclaración, en la Mesa 4 de Gestión y financiamiento está planteado el tema de sistemas de información que tiene diferencias con lo que estamos diciendo porque el trabajo es que se articule aquí, y otro en esa mesa también se está planteando un tema de evaluación y de seguimiento por varias intervenciones que se han hecho, hay que tratar, ósea, cuando empezamos a cruzar con otras mesas pues por lo menos evidenciar que se está tratando o si creemos que hay otras mecanismos, porque esto tiene que quedar muy preciso.

**María Rocío Bedoya:** Si en esa comisión se está planteando un seguimiento a lo financiero ¿se va a hacer cargo de eso y nada más? ¿También de Gobierno?

**Gloria Naranjo:** No, entiendo es que son sistemas de información integrados. Lo que podemos comentar aquí es la conveniencia de que eso sea así y yo diría eso porque no creo que debe quedar en el árbol de Gobierno, pero podemos nombrarlo luego como un proyecto.

**Iván Ocampo:** Quiero retomar las palabras de Rocío, la situación está sobre diagnosticada, y cuando el rector tuvo el valor de abrir esta mesa, no es para hablar lo que ya sabemos, es para hacer los cambios que queremos. Yo los invito a que en una no muy lejana reunión empezemos a poner las propuestas.

**Alonso Medina:** Con respecto al gobierno universitario me surge una inquietud, porque aspectos nacionales pueden incidir en la Universidad, no se sí si ir tan rápido sea bueno, en el sentido de que ir tan rápido tal vez no sea bueno, para cuando todos estos cambios se den sepamos cómo vamos actuar.

**María Maya:** Hay una mesa para contribución a la paz y a la equidad. Si hay un tema

particular que deba ser planteado, debe ser un enfoque particular desde esta mesa.

Con respecto a las propuestas, sí, pero debemos pensar cuáles son.

**Richard Ramírez:** Es importante, porque esos cambios pueden afectar.

**Juan Pablo Guerra:** Las propuestas que hicimos desde la veeduría.

**María Maya:** Por su nivel de generalidad no están allí, se espera que salga en un próximo momento.

**Richard Ramírez:** No es que se estén dejando por fuera, se están recopilando para discutir en próximas sesiones.

**Juan Carlos Restrepo:** Yo valoro lo que dice, pero hay cosas que deben ir explícitas. Las rutas deben ir, decirle a la gente por dónde deben ir. El consejo universitario no es un segundo plano, es algo que se pide desde distintos sectores. Entonces, pido que se agregue: Evaluación control con indicadores y Tipificación de actor de corrupción

**Yulia Cediél:** Esos mecanismos de los que ustedes están hablando son muy importantes, pero son eso, mecanismos, va incluidos dentro de otros factores.

**William Fredy Pérez:** Moción: Abramos una página provisional para que vayamos consignando todos los proyectos, y programas.

**Juan Carlos Restrepo:** No somos nosotros, esto lo piden los sectores que representamos, debemos votar cada uno de esos programas.

**Richard Ramírez:** Creo que podemos acogerlo así. Vamos a consignar todo eso en un documento. El equipo metodológico nos ayuda con eso.

¿Tenemos observaciones sobre este punto?

**Iván Ocampo:** Siempre me ha llamado la atención la relación de convivencia con el entorno, y me atrevo a llamar entorno al resto de la comunidad, todos los estratos, cuando uno asiste y visita universidades de otras partes, a uno lo primero que le llama la atención es que no hayan muros y rejas, es como si uno pretendiera que el conocimiento no se escapara, cuando uno pasa por el Hospital San Vicente y lo ve rodeado de cercas eléctricas y alambres de puas, uno se pregunta ¿para que no se escapen los enfermos? ¿Para que no se escape el conocimiento, o para que no entren las enfermedades? En ese orden de ideas, cuando uno ve que en una forma despampanante la universidad de Medellín promociona su teatro, hace muchos años, cuando llegaba un personaje público,

era en la Universidad. Ahora es muy difícil ver a la Universidad promocionando algo y eso es convivencia con el entorno, entonces la gente dice no, es que ¿quién va a entrar allá? Usted sabe que entra pero no sabe qué va a pasar a la salida, la gente se preocupa por las papas bombas y yo creo que eso es convivencia, y está pegado a relaciones de poder y esas son imágenes.

**Richard Ramírez:** Cuando hablamos del tema de ilegalidad e informalidad, el profesor William Fredy propuso no calificarlo como fenómeno.

**Yulia Cediél:** Poner en plural ilegalidades e informalidades.

**Juan Carlos Restrepo:** Si no ponemos las propuestas que nosotros tenemos desde la veeduría ya no se discutirán en la mic mac.

**Richard Ramírez:** No las tenemos en cuenta como factores, pero sí como proyectos. En un generalidad menor.

**Pedro Pablo Villegas:** Los proyectos vienen después.

**Juan Carlos Restrepo:** Pongámoslos y todos los votamos, si no quedan pues ya está.

**María Rocio Bedoya:** El Consejo puede estar en Espacios de Participación, por ejemplo. Hoy señalamos el factor que engloba.

Con respecto a ilegalidad e informalidad. No estamos hablando de todas las informalidades y todas las ilegales, hablamos sólo de las ventas. Nombrémoslo específicamente.

**Juan Esteban Pérez:** No estoy de acuerdo con Rocío, ni estoy de acuerdo en qué esté en plural, lo debemos llamar, lo que es, legalidad e informalidad, y sobre todo porque, teniendo en cuenta que estamos sobre gobierno y que vamos a un punto importantísimo que es convivencia, hay una situación particular que está dejando unas tensiones muy fuertes sobre comunidades particulares entonces esa informalidad que se puede presentar, no se puede excluir, de todas formas los hechos, así sean muchos, que caigan en la informalidad o la ilegalidad, quedan muy bien.

**Richard Ramírez:** ¿Les parece entonces si usamos la expresión en singular? Informalidad e ilegalidad.

**Heidy Gómez:** Entonces debemos cambiarlo en la motivación para incluirlo. Definamos que puede ser más que las ventas informales o ilegales. Entenderlo como evento

**William Fredy Pérez:** ¿Vamos a discutir la motivación? Esa lista debía venir en blanco.



**Richard Ramírez:** No, no lo vamos a discutir. Se imprimió y dijimos que era un insumo para quienes están llegando. Tengámoslo sólo como un criterio inicial.

**Pedro Pablo:** Lo que queríamos con esa lista era explicitar por qué era un factor importante para el Plan de Desarrollo.

**Richard Ramírez:** Con relación a esa lista de motivaciones para incluir los factores, debemos pensar eso a la luz de un principio del derecho que dice “beneficio de inventario”, éste determina que por ejemplo cuando se recibe una herencia, usted siempre tiene que señalar que la recibe con beneficio de inventario porque sino usted también recibe las deudas ¿qué es lo que estamos planteando con este escenario? Con árbol con beneficio de inventario, obviamente la motivación, los fundamentos que sustentan la inclusión son las discusiones que se dan acá, y el documento fundamental de eso es el insumo que se tiene.

**Juan Carlos Restrepo:** Votemos si las propuestas que planteamos en la primera sesión van o no en la matriz.

**Richard Ramírez:** No es esa la metodología implementada en las mesas de interlocución.

**William Fredy Pérez:** No, no, estás [Juan Carlos Restrepo] diciendo que nos vamos a hacer responsables de algo ¿de qué? Yo entiendo que tu pretensión –política, si se me permite- es poner esas cuatro propuestas en la matriz porque así las podés salvar, pero entonces si es así tenemos que incluir las que yo traigo, y todas las que traen el resto de participantes.

**Pedro Pablo:** ¿Estamos de acuerdo con que esos son los factores?

**María Maya:** El factor de Relaciones de poder va a quedar como un factor independiente y lo que hice fue bajarla, es el último factor pero sin un eje. La calificación se hace nombrándolo como factor 5, pero ya no hace parte del eje de Democracia.

**Pedro Pablo Villegas:** La metodología que vamos a utilizar se llama análisis estructural y la herramienta es una matriz mic mac o matriz de impactos cruzados. Bueno, entonces este método o el ejercicio que vamos a hacer hoy es identificar los elementos influyentes y dependientes, como una relación de sistema de todos esos elementos, y cuáles son los esenciales para la evolución o el camino del sistema.

**Pasos:**

- Identificación de factores
- Descripción de factores
- Relaciones de influencia y dependencia.

La descripción de todos los factores es un elemento muy importante ¿estamos de acuerdo con lo que se registró en la tabla? Debemos tener consenso en las motivaciones para incluirlo en un plan de desarrollo.

La matriz mic mac, enfrenta los mismo factores en las columnas y las filas y se busca responder dos preguntas por celda de la matriz:

¿El factor 1 tiene una influencia directa en el factor 2? Si sí, ¿cuál es el grado de influencia de ese factor sobre el otro? Y calificamos 1, 2 y 3, donde 1 es lo menor, 3 es lo máximo. 0 indica ningún grado de relación.

La matriz en la segunda parte plantea la misma pregunta pero con un orden distinto, y la respuesta no es necesariamente la misma al primera:

¿El factor 2 tiene una influencia directa en el factor 1? Si sí, ¿cuál es el grado de influencia de ese factor sobre el otro? Y calificamos 1, 2 y 3, donde 1 es lo menor, 3 es lo máximo.

Cuando veamos los resultados de las matrices va estar graficado de la siguiente manera  
1:48:00

**Iván Ocampo:** ¿Llenamos la matriz de manera horizontal o vertical?

**Pedro Pablo Villegas:** La recomendación es hacerlo fila por fila, es decir de manera horizontal.

**Richard Ramírez:** Propongo que hagamos un ejercicio con Pedro Pablo para que todos entendamos la metodología.

*Pedro Pablo formula las primeras preguntas para los participantes y éstos diligencian individualmente la matriz micmac.*

## Conclusiones/Síntesis de los encuentros

### Modificaciones al listado de factores del árbol:

- Hubo diferencias en la discusión sobre cómo dejar consignadas las "Relaciones de poder", que se había sugerido como un eje transversal pero se había cuestionado su graficación a modo de llave. El debate se centró en la disyuntiva entre la necesidad de nombrarlo para hacerlo evidente (hubo propuestas de ubicarlo como un factor en cada una de las ramas y ponerlo en el nombre de la mesa en la raíz del árbol) o en que basta con que se recuerde que está presente en cada uno de los factores en el documento y no es necesario que esté explícito. Al final, aunque no hubo consenso, se decidió para los propósitos del

ejercicio de la segunda parte de la sesión trabajar con "Relaciones de poder" como un factor, sin necesidad de ubicarlo por ahora en una subtema y que el ejercicio mismo de pistas de su relevancia.

- Se sugirió cambiar "Fenómenos de ilegalidad" y "Fenómenos de informalidad" por ilegalidad e informalidad. Se tomó a decisión respecto a informalidad de ampliar la descripción para que contenga un espectro más amplio de acciones y prácticas y no solo las ventas no autorizadas.
- Acuerdo en la necesidad de cambiar el orden en el nombre de la mesa para que quede "Democracia, gobierno y convivencia".
- Propuestas como Consejo Universitario de Participación Ciudadana, Rutas de proceso, Evaluación y control con indicadores. Gobierno en línea, Aplicativo PQRS se acordó recogerlas en un documento para tener en cuenta en el momento de la formulación de proyectos y programas. Este fue uno de los aspectos centrales de la discusión donde hubo disensos.

#### **Observaciones al documento insumo:**

- Corrección en la página 18. El acuerdo mencionado fue derogado por el acuerdo superior 432 de 25 de noviembre de 2014.
- Sugerencia de tener presente el año de promulgación del reglamento estudiantil.
- Contradicción entre la introducción y el diagnóstico interno en cuanto a la alusión en los planes de acción anteriores al tema del gobierno.
- Ajustar presentación del subtema a las modificaciones realizadas en la mesa anterior.

#### **Acuerdos sobre aspectos metodológicos:**

- En el documento insumo resaltar los ajustes en el documento para facilitar la lectura de los participantes.
- Dejar por escrito las propuestas que han salido en las discusiones para tenerlas en cuenta en un momento posterior y que no se pierdan en la formulación del plan.

