

Colección

Documentos relacionados con la Metodología de Interlocución

Documento “Metodología Integradora para la
Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)”
(2017)

Grupo de investigación

Recursos Estratégicos, Región y Dinámicas Socioambientales (RERDSA)

Instituto de Estudios Regionales

Universidad de Antioquia

Medellín, Colombia | Está permitida la reproducción parcial por cualquier medio para fines
formativos, citando la fuente.



PLAN DE DESARROLLO
2017 2026

PLAN DE DESARROLLO
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
2017-2026

MEMORIA METODOLÓGICA

METODOLOGÍA INTEGRADORA PARA LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA
(MIPEP)

Universidad de Antioquia
Equipo Técnico-Methodológico PDI 2017-2026
Medellín, 2017

CONTENIDO	3
PRESENTACIÓN	6
CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES INICIALES	8
¿Por qué es necesaria una metodología integradora para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia?	8
¿Qué es la planeación estratégica y prospectiva?	8
¿Cómo se concibe la participación en la planeación estratégica y construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia?	9
¿Qué es un plan de desarrollo?	10
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA INTEGRADORA	11
¿Cómo se diseña la Metodología Integradora para la Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)?	11
¿Qué es la Metodología Integradora para la Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)?	12
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA INTEGRADORA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA	17
Fase 1. Conocimiento del contexto	18
Revisión de las normas	19
Revisión de experiencias anteriores y de las prácticas participativas	19
Identificación de actores: mapa	20
Fase 2. Preparar la interlocución	23
Construcción del plan de comunicación	23
Selección de técnicas participativas de acuerdo a tipo de actor	26
La activación política y sociocultural	28
La preparación para la participación y la interlocución	30
Fase 3. La interlocución	31
Subfase 1: Participación y consulta para la construcción amplia de las Bases Estratégicas	¡Error! Marcador no definido.
¿Cómo se construye colectivamente la visión institucional?	34
Convocar la memoria	35
Expresar los sueños	36
Concretar propuestas de visión	37
¿Cómo se construyen los diagnósticos?	46
¿Qué es el diagnóstico externo? Tendencias y desafíos del entorno	47
¿Qué es el diagnóstico interno? Los aspectos institucionales a transformar	47
¿Cómo se identifican los propósitos a mediano y largo plazo de la institución?	48

Técnicas de generación de la información para construir los diagnósticos e identificar los Temas Estratégicos	48
Revisión documental	49
Entrevistas individuales y colectivas	49
Actividades grupales	49
Diagnósticos Rápidos Participativos (DRP)	50
Técnicas de análisis de la información para construir los diagnósticos e identificar los Temas Estratégicos	50
Construcción del sistema categorial	50
Cienciometría	51
Análisis de tendencias	52
Análisis de recurrencias	53
Análisis de redes	53
Validación escalonada	55
Subfase 2: La interlocución para acordar el marco estratégico del Plan de Desarrollo Institucional	¡Error! Marcador no definido.
Las mesas de interlocución: plataformas para el logro de acuerdos mediante la deliberación y las técnicas de la planeación estratégica	56
Técnica de interlocución	56
¿Cómo se configuran las mesas de interlocución?	57
Selección e inscripción de los participantes	60
Moderación	60
Equipo técnico de apoyo (perfil y tareas)	60
¿Cuáles son los procedimientos seguidos en la interlocución? Técnicas de apoyo	61
Insumos y preparación de los participantes para la sesión	61
Encuadre de la sesión	62
Cierre de la sesión	63
Las relatorías y memorias de cada sesión	63
Encuadres y ajustes metodológicos	63
Condiciones de la interlocución	63
El manejo de la diversidad, la confrontación y los acuerdos en la interlocución	64
La incidencia diferencial de los actores en la construcción colectiva	64
La valoración del debate en el encuentro	65
La creación del sentido de pertenencia con el trabajo colectivo	65
Planeación estratégica y prospectiva	65
¿Qué se acogió de las metodologías de planeación estratégica prospectiva?	

	66
¿Cómo se planteó el derrotero de las sesiones de interlocución de acuerdo a las necesidades de la planeación por escenarios? ¡Error! Marcador no definido.	
Técnicas para definir los factores de cambio	70
Árbol de factores	70
Matriz descriptiva de factores	71
Caracterización de las relaciones entre factores	71
Selección de factores de cambio clave	71
Técnicas para la definición de escenarios	72
Definición de alternativas de futuro	72
Clasificación de las alternativas de futuro	73
Identificación de los patrones en las alternativas de futuro para construir los escenarios	73
Declaración de los escenarios de futuro	73
Calificación de los escenarios deseados y probables a partir de su evaluación frente a los factores externos	74
Técnicas para la consolidación del marco estratégico del Plan	75
Construcción de la declaración del Tema Estratégico	75
Articulación de los Temas Estratégicos y análisis de consistencia	76
Técnicas para la identificación de articulaciones o intersecciones	76
Análisis de consistencia	78
La participación de otros actores en el análisis de consistencia	78
Seguimiento del logro de acuerdos y ajustes de las condiciones para la interlocución	78
Aprobación del Plan	80
Difusión del plan	81
REFERENCIAS	82

PRESENTACIÓN

En los últimos años, la tendencia en las universidades públicas nacionales e internacionales es explorar la planeación participativa, que convoque a la diversidad de actores, con novedosos y diversos mecanismos de participación y construcción colectiva a partir del intercambio y el debate. El reto actual de la planeación de la educación superior está en la flexibilidad y articulación a los cambios, en la dinámica y la acción cooperativa de actores, esto partiendo de la conciencia y reconocimiento de la diversidad humana y cultural de las instituciones educativas (Montoya C., 2016).

En términos de democracia universitaria, existe actualmente una necesidad ética y política de vincular a los miembros de su comunidad académica y actores sociales a los procesos institucionales de planeación. No obstante, la multivocalidad y los lugares de enunciación diversos exigen la implementación de metodologías apropiadas para responder a un proceso de planeación participativo.

De acuerdo con Morales (2017), la participación en las universidades ha estado ligada a condiciones normativas que se corresponden con directrices internacionales para la gestión del desarrollo. La misión, la visión, los objetivos y demás componentes de planeación se han situado en la dirección con diferentes tipos y niveles de consultas a otros miembros de la comunidad universitaria.

En este sentido, se diseñó una *Metodología Integradora* para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo (PD) 2017-2026 de la Universidad de Antioquia y de sus Bases Estratégicas (BE). Su diseño se inspiró en la metodología de interlocución, ya validada por la Red de Pensamiento Estratégico de la Universidad¹.

La metodología de interlocución se origina por la necesidad de establecer las condiciones y mecanismos para que actores diversos puedan lograr objetivos comunes. En síntesis, la metodología de interlocución es un conjunto de procedimientos para el logro de acuerdos, considerando que la construcción colectiva que resulta de procesos de acuerdo entre actores implica las siguientes fases: 1) comprensión y diagnóstico del contexto (situación o tema a tratar y estado de las condiciones para la interlocución); 2) la preparación de la interlocución (realización de una serie de acciones que favorece la activación y vinculación de los actores

¹ Ver Puerta Silva & Dover (2007) y Puerta Silva & Ochoa (2013). La Red de Pensamiento Estratégico se basa en una metodología de interlocución que favorece redes de pensamiento a través de la consolidación de nodos de expertos, que trabajan en la modalidad de mesas de trabajo; dichas mesas de trabajo llegan a acuerdos sobre los temas propuestos, con el fin de: asesorar, ofrecer insumos, identificar posibles acciones o proyectos tendientes a resolver problemas o transformar situaciones concretas, especialmente en alianza con formuladores o decisores públicos, pero también con agentes privados y de la sociedad civil que puedan tener incidencia en la sociedad.

para la participación y la interlocución); 3) la interlocución (exposición de disensos, logro de acuerdos, ruta de gestión de los disensos y construcción colectiva). Durante la tercera fase, el seguimiento continuo del estado de la interlocución conlleva ajustes que permiten mantener las condiciones favorables de la interlocución.

La interlocución en el caso que se describe en este documento tenía como fin servir a la planeación estratégica y prospectiva, marco interpretativo desde el cual se han realizado los ejercicios de planeación en la Universidad de Antioquia.

Este documento, que pretende ser una memoria metodológica, describe el diseño y ejecución de la metodología integradora para la planeación estratégica participativa con base en la documentación del proceso de formulación del PD 2017-2026 y sus BE. Esta metodología acoge las tres fases de la metodología de interlocución. En la fase de conocimiento del contexto, se llevaron a cabo actividades de recopilación documental, revisión de otras experiencias y mapa de actores. Para la fase de activación y vinculación, fueron desarrolladas actividades de comunicación e información. Dado el número de participantes potenciales en la construcción colectiva, la tercera fase, de interlocución², se dividió en dos subfases: la primera, intensiva y flexible, desarrollando técnicas de revisión documental, entrevistas y actividades grupales como Diagnósticos Rápidos Participativos (DRP), talleres, tertulias y foros; la segunda, más periódica y procedimental, combinó la técnica de interlocución con técnicas de planeación.

Esta metodología integradora para la construcción colectiva y la planeación estratégica participativa pretende favorecer la participación y la interlocución, el diálogo de saberes, el debate y la exposición de posturas, los acuerdos cuando estos sean posibles, el diseño de esquemas de gestión de los disensos o conflictos, y la producción conjunta. Para lograrlo, crea y favorece espacios y mecanismos para la comunicación abierta, la activación y compromiso político, la corresponsabilidad; se apoya en estrategias formativas; y establece la interlocución para el logro de acuerdos y la exposición de proyectos múltiples, disensos y diferencias.

A continuación se ofrece una compilación del diseño metodológico, a la vez que se presentan los ajustes de acuerdo a la ejecución entre 2016 y 2017 en el marco de la elaboración del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia, los cuales podrían orientar otros propósitos de construcción colectiva para la toma de decisiones y la solución de conflictos.

² La metodología de interlocución había sido utilizada en el trabajo con grupos muy pequeños, por lo que el número de potenciales participantes y el propósito de planeación estratégica, exigió construir una metodología integradora que incluye técnicas propias de la investigación cualitativa, cuantitativa y de la intervención social, para realizar diagnósticos, convocar a la memoria, precisar comprensiones del presente y expectativas sobre el futuro, así como técnicas propias de la planeación (como la prospectiva, la construcción y calificación de escenarios) integradas a la técnica de interlocución.

CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES INICIALES

1. ¿Por qué es necesaria una metodología integradora para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia?

De acuerdo con Ander Egg (1982), una metodología es un conjunto de actividades u operaciones dentro de un proceso preestablecido y de carácter sistemático para conocer y actuar frente a un tema específico. Aunque otros autores definen el método de la misma manera, como un conjunto de procedimientos estructurados, formales, sistematizados, científicamente fundamentados, característicos de una profesión y de la investigación (Lima, 1983), en este documento entenderemos a *la Metodología Integradora para la Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)* como un conjunto sistemático de técnicas y estrategias que posibilitan la construcción colectiva de un plan de desarrollo en contextos cuyo potencial participativo es amplio y diverso. Este conjunto de técnicas está organizado en campos de acción metodológica dirigidas a la planeación participativa y consideran variables contextuales para su ejecución, tales como la población, el tiempo, el espacio, entre otras.

Para la formulación del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia, fue necesaria una *MIPEP* por el universo de actores y pensamientos que hacen diversa a la Universidad, condición que requería de un ejercicio participativo y de interlocución que encontrara a estas diversas voces en el debate y la deliberación para la construcción colectiva, exigiendo la integración de técnicas participativas individuales y grupales, y de planeación, así como estrategias de comunicación informativa, pedagógica y formativa, y de intervención para la activación política y sociocultural, esto con el fin de llegar al logro de acuerdos mínimos para la planeación estratégica participativa del futuro de la Universidad en los próximos diez años.

El proceso para el cual se diseñó *la MIPEP* se asemeja a los procesos investigativos: logra un resultado que es nuevo a través de un proceso planificado, sistemático y documentado, que surte fases específicas secuencialmente y que está en constante evaluación para su ajuste. La construcción del PD exigió la producción y análisis de información en la identificación y delimitación del problema y en la formulación de diagnósticos y antecedentes; la identificación de variables y la formulación de hipótesis; el diseño de estrategias y actividades; y, finalmente, la producción de conocimiento, la divulgación y la comunicación de los resultados.

2. ¿Qué es la planeación estratégica y prospectiva?

Planear es proyectar un plan, es diseñar un conjunto de acciones o estrategias para lograr una o varias metas, es un proceso que conlleva diferentes fases y supone una serie de decisiones que buscan desarrollar la institución a un mejor estado posible, teniendo en cuenta las

restricciones internas y externas. Por ello, la planeación estratégica se fundamenta en la identificación y análisis de factores internos y externos que favorecen o limitan el alcance de los objetivos de largo plazo de una institución.

La planeación estratégica soporta la toma de decisiones frente a unas situaciones y condiciones actuales, buscando establecer una ruta a futuro para adecuarse a los cambios y demandas del entorno, mejorando el cumplimiento de las funciones u objetivos propuestos. Para ello, construye escenarios de futuro, a partir de los cuales se plantean estrategias para alcanzarlos. De modo que, además del enfoque estratégico, el ejercicio de planeación también retoma algunas técnicas y procedimientos propios de la prospectiva. Esta última se entiende como el estudio o exploración del futuro, para anticiparse en la toma de decisiones. Con la prospectiva se elaboran imágenes de visiones futuras, mientras que, con la estrategia se busca elegir las trayectorias más convenientes.

El ejercicio de la planeación se orienta entonces a conocer la realidad, estableciendo el presente y previendo las tendencias futuras, con el fin de orientar el logro de un objetivo deseado que supone el desarrollo institucional.

De esto se trataba el proceso de construcción colectiva del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia y sus BE, de proyectar y planificar el futuro de la Universidad en los próximos diez años.

3. ¿Cómo se concibió la participación en la planeación estratégica y construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia?

Debido al nivel que implican las decisiones estratégicas para una institución, el diseño metodológico de la planeación estratégica se dirige, en general, desde los altos cargos directivos, quienes definen los objetivos y lineamientos sobre el futuro de una empresa o institución, consultando a expertos e informando al resto de actores de la institución sobre las decisiones. Se establece generalmente, un flujo de información vertical y definitivo.

Las universidades, especialmente las privadas, tienden a realizar proyecciones a partir del análisis de la matriz DOFA y la prospectiva a través del diseño de escenarios posibles y deseados, tomando como base información técnica o las percepciones de algunos actores claves a nivel directivo o grupos de expertos internos y externos. Este tipo de planeación ha funcionado en diversos contextos y escenarios, incluyendo universidades públicas (Montoya C., 2016).

En el caso de la Universidad de Antioquia, los ejercicios anteriores de planeación consideraron diferentes niveles de participación. Hoy se reconoce que es necesario abrir canales para la participación, estableciendo metodologías más horizontales y de acuerdo a un

flujo de información de tipo creativo, consultivo y decisorio en las diferentes instancias y estamentos de la institución.

Con la planeación estratégica participativa se busca aprovechar, en ámbitos como el universitario, el conocimiento de la realidad institucional de personas altamente calificadas y con trayectorias específicas, que pueden aportar al análisis y a la toma de decisiones en el ámbito de la planeación. Por otro lado, los procesos participativos se promueven en contextos democráticos. Y, finalmente, los procesos de planeación participativa contribuyen a una mayor pertenencia y compromiso de los involucrados con las metas fijadas por la institución.

Dado que un plan de desarrollo marca la ruta de trabajo y la forma de entender el desarrollo institucional durante un periodo de tiempo determinado, se requiere la mirada comprometida, experimentada y visionaria de los miembros de la institución y otras personas externas aliadas.

La participación en la planeación estratégica se comprende como derecho, como práctica política y como escenario para el debate, donde la reflexión sobre lo público o lo colectivo permite el encuentro alrededor de intereses comunes, convirtiendo a la participación en fundamento metodológico del proceso de planeación.

Esta participación debe contar con unas condiciones de posibilidad:

- Que sea informada, de tal manera que pueda aportar de manera considerable en la construcción del Plan de Desarrollo.
- Que cuente con mecanismos de generación de información así como de devolución y retroalimentación constantes, por canales ordenados y viabilizados por un equipo que recoge, sistematiza, procesa, devuelve y se retroalimenta en interacción constante con los actores universitarios.
- Que permita identificar acuerdos, balances, limitaciones y disensos; definir propósitos y trazar rutas para la construcción de un proyecto colectivo de tal manera que se logren algunas de las características más relevantes de un Plan de Desarrollo como la correspondencia, la coherencia, la armonización y la viabilidad de lo propuesto.

4. ¿Qué es un plan de desarrollo?

El plan de desarrollo es un proyecto que orienta el quehacer institucional en el mediano y largo plazo. Se constituye en un documento indicativo y orientador para la Institución y sus miembros, con el cual, estos generan compromisos para cumplir con la visión pactada. La visión y la estrategia se plantean por un periodo de tiempo, en el marco de la misión, los principios y valores institucionales, con base en la lectura del entorno y del estado actual de la institución.

En el caso del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia, el documento se estructura de la siguiente manera: 1) Marco institucional: misión, principios universitarios y la visión para el próximo decenio, visión que remite a una concepción conjunta de hacia qué y cómo la Universidad dirigirá sus esfuerzos y recursos a largo plazo; 2) Marco Estratégico: las estrategias de la Universidad para cumplir con la misión y alcanzar la visión acordada por los universitarios. Para ello se definen: Temas Estratégicos, objetivos estratégicos –propósitos y propuestas para cada uno de los diferentes Temas Estratégicos–, lineamientos estratégicos –orientaciones y estados de logro de cada objetivo–.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA INTEGRADORA

1. ¿Cómo se diseña la Metodología Integradora para la Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)?

La *Metodología integradora para la Planeación Estratégica y Participativa (MIPEP)* se diseña para llevar a cabo la construcción colectiva del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia y de sus BE. Más allá de la obtención de dichos productos, también busca favorecer la participación y la interacción al interior de la comunidad universitaria, fomentar la formación ciudadana y democrática, y aportar a los procesos de identificación y pertenencia con la Alma Mater. Se denomina “integradora” porque articula sistemática y premeditadamente técnicas propias de la planeación, la investigación y la formación política, con las fases y técnicas de interlocución en campos de acción metodológicos que buscan surtir las 3 fases necesarias para la interlocución o el logro de acuerdos: el conocimiento del contexto y de las condiciones para la interlocución; la preparación de la interlocución; y la interlocución y construcción colectiva.

A la *MIPEP* le anteceden el “Modelo de Interlocución para el sistema de salud” y la “Red de Pensamiento Estratégico (RPE) de la Universidad de Antioquia”, que se origina en el marco de la Plataforma de Interacción con la Sociedad de la Vicerrectoría de Extensión, ambas fundamentadas en la metodología de la interlocución. En su origen, el modelo de interlocución se concibió como:

un conjunto de procedimientos metodológicos que propician las condiciones adecuadas y los espacios de interlocución de confianza y no beligerantes, para la comunicación efectiva. En la Mesa de Trabajo en Salud, usuarios y agentes del sistema o institucionales (servidores públicos, decisores, guías educativos, promotores, atención al usuario, personal asistencial), identifican conjuntamente los problemas, factores y actores involucrados, para concertar acciones de mejoramiento (Puerta Silva & Dover, 2007, p. 355).

En este caso, la RPE y la metodología de interlocución experimentan una adaptación para la construcción colectiva del PD, la cual da origen a la *MIPEP*.

2. ¿Qué es la Metodología Integradora para la Planeación Estratégica Participativa (MIPEP)?

La *MIPEP*, como se menciona anteriormente, acoge el esquema de trabajo de la metodología de interlocución, cuyo propósito es el logro de acuerdos y lo integra a dos propósitos adicionales: la participación intensiva y la planeación estratégica.

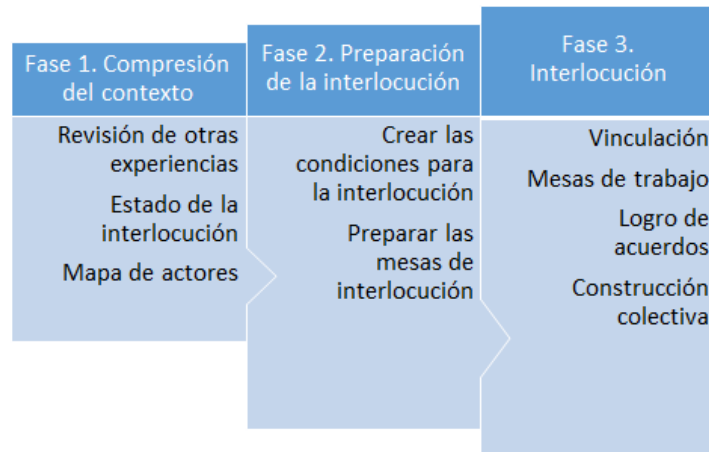
Como fundamentos filosóficos y éticos sigue los siguientes principios: 1) el reconocimiento de la diversidad de voces, intereses y agendas que se establecen sobre una institución, 2) la valoración en el proceso de interlocución de los conocimientos y experiencias que coexisten entre su comunidad y, 3) la certeza de que es posible establecer rutas de gestión de los disensos y construir diferentes niveles de consenso y acuerdo que orienten el futuro de un colectivo.

Como fundamentos epistemológicos reconoce que en la Universidad coexisten múltiples formas de conocer, aunque aún dominan convenciones del mundo de la ciencia y del mundo académico. A su vez que, como miembros de una comunidad ávida de conocimiento y reflexiva sobre cómo se conoce, se es favorable a proceder sistemática y premeditadamente para producir conocimiento. De modo que la *MIPEP* es un conjunto de procedimientos para producir proyecciones traducibles al lenguaje de planeación.

Según la metodología de interlocución, las tres fases deben llevar a que se establezcan condiciones adecuadas para la interlocución (Puerta Silva & Dover, 2007), las cuales se refieren a: 1) favorecer con espacios y mecanismos el encuentro y la interlocución; 2) “equilibrar el poder de la comunicación, unificando conceptos y léxicos” y habilitar a los participantes como interlocutores; 3) tener en cuenta aspectos culturales y sociales de la interacción entre actores para equilibrar las relaciones de poder y conocimiento; y 4) “convertir la participación en un diálogo sostenible para la toma de decisiones, la planificación y el control”.

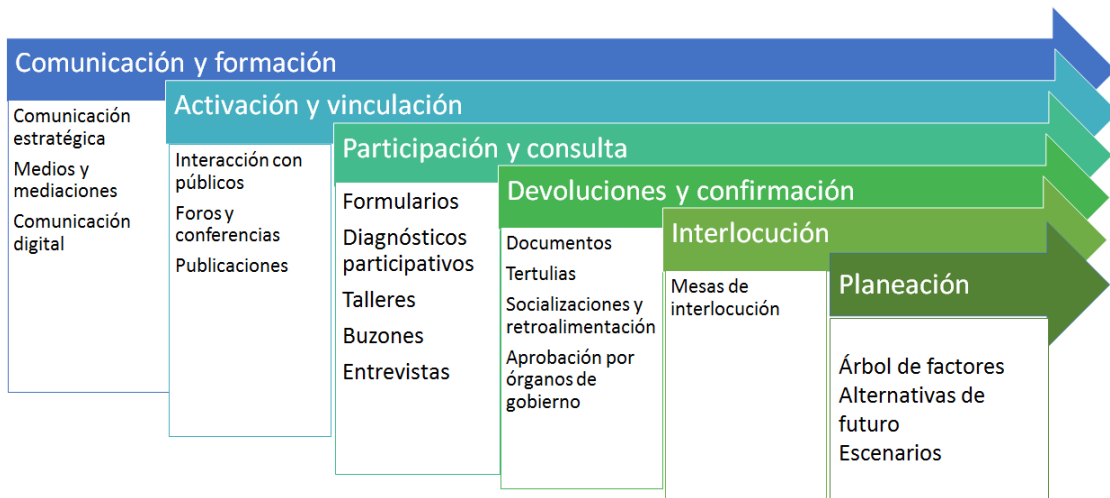
La metodología entonces, concibe tres fases como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica. Fases de la metodología de interlocución



La *MIPEP* cumple las fases propuestas por la metodología de la interlocución mediante campos de acción metodológico, con propósitos diferenciados: 1) comunicación y formación; 2) activación y vinculación; 3) participación y consulta; 4) devoluciones y confirmación; 5) interlocución; y 6) planeación. Estos campos no son necesariamente secuenciales, y utilizan diferentes técnicas, estrategias y mecanismos, los cuales se combinan para lograr diferentes insumos y los resultados esperados.

Gráfica. Campos de acción metodológica de la Metodología Integradora



Los campos de acción metodológico permiten: conocer el contexto interno y externo al convocar a la memoria, diagnosticar y precisar comprensiones del presente; crear y favorecer los espacios y los mecanismos para la comunicación abierta, la activación y el compromiso político; preparar los actores para la interlocución mediante pedagogías formativas; favorecer la participación e interlocución activa y responsable; y proponer ejercicios de proyección sobre el futuro.

En la siguiente tabla se establecen los detalles para los 6 campos de acción, de acuerdo a la necesidad de formulación de un plan de desarrollo institucional:

Tabla. Campos de acción metodológicos

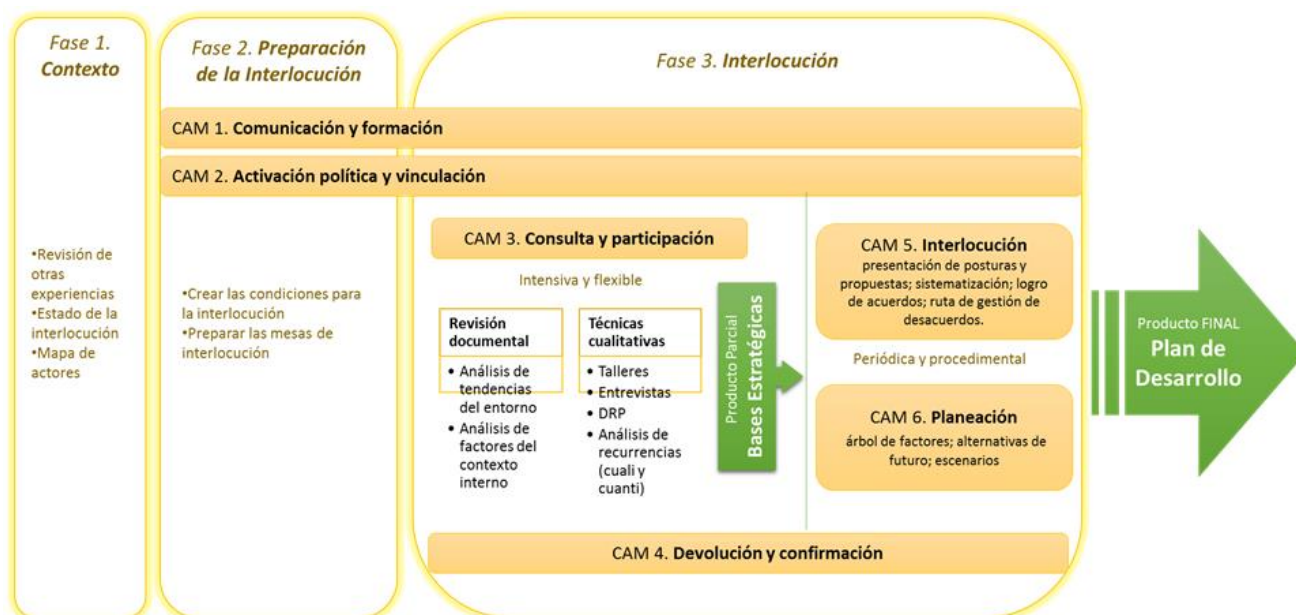
Campo de acción	Descripción	Temas a trabajar	Técnicas y actividades
<p>Campo de Acción 1</p> <p>Comunicación y Formación</p>	<p>Conjunto de estrategias y acciones que desde una perspectiva informativa y pedagógica aportan a la formación. Buscan la generación de sentido, la representación de la realidad social y la visibilización de las diversas perspectivas de quienes integran la Comunidad Universitaria y la sociedad en general. Este campo de acción es transversal a los otros campos y actúa de forma constante, mediante procesos y dispositivos de información, comunicación, interacción, diálogo, retroalimentación y mediación desde la perspectiva de la comunicación pública y pedagógica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso y dinámica de la formulación del PD y sus BE. - Planeación participativa. - Participación, gobierno y democracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de comunicaciones y plan de medios. - Gestión de espacios de mediación social y de comunicación directa. - Comunicación digital e interactiva. - Videos y producción audiovisual noticiosa. - Producción radial, informativa y noticiosa. - Gestión de piezas informativas impresas en los medios universitarios.
<p>Campo de Acción 2</p> <p>Activación política y Vinculación</p>	<p>Conjunto de acciones para la activación política y sociocultural, con el fin de aportar a la vinculación comprometida y responsable de los actores universitarios en el proceso de planeación de la Universidad. Consiste en estrategias inspiradoras, de movilización y de motivación, preparatorias para la participación e interlocución.</p> <p>Con este campo se busca generar conocimientos y disposiciones para la participación, así como para favorecer su compromiso político con el proceso, es decir su ánimo para participar y sentirse parte del proceso con fundamento en el valor de la corresponsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la Planeación en la Universidad. - Evaluaciones del estado de la Universidad. - Reflexiones críticas sobre el contexto interno y externo. - Comprensiones del devenir de la Universidad. - Visión sobre la Universidad: su aporte a la educación superior y su rol en la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación pública e interactiva (Estrategias web y redes sociales, folletos e impresos). - Intervenciones artísticas y espaciales para llamar la atención y vincular los actores universitarios. - Espacios de debates (Foros, charlas, conversatorios). - Publicación periódica en diferentes medios. - Convocatorias y concursos.
<p>Campo de Acción 3</p> <p>Consulta y Participación</p>	<p>Conjunto de acciones que permiten y favorecen el involucramiento de los actores universitarios a partir de sus conocimientos, sus intereses y expectativas.</p> <p>Las actividades de este campo buscan generar información que dé cuenta de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El rol de la Universidad en la sociedad. - Propuestas y posturas sobre el enfoque de cada uno de los ejes misionales y otros 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental. - Diagnósticos participativos. - Talleres. - Entrevistas. - Encuestas. - Calificación de escenarios

	<p>experiencias, las interpretaciones, las posturas y propuestas que los miembros de la comunidad universitaria tienen sobre la Universidad y su futuro a diez años.</p>	<p>asuntos propios de la educación superior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones actuales, internas y externas, para lograr sus objetivos misionales. - Las maneras en las que se puede fortalecer el cumplimiento de la misión y de la responsabilidad que la Universidad tiene con la sociedad. - Los Temas Estratégicos y sus orientaciones. 	<p>y prospectiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diligenciamiento de formatos. - Buzones físicos y virtuales. - Convocatoria abierta y permanente para la publicación de textos alusivos a la planeación en la UdeA y componentes de las Bases Estratégicas y del Plan de Desarrollo.
<p>Campo de Acción 4</p> <p>Devolución, retroalimentación y confirmación</p>	<p>Conjunto de actividades de socialización y discusión sobre avances de los diferentes momentos de la planeación que permiten implementar procesos de retroalimentación y confirmación.</p> <p>Se busca propiciar con estas actividades la socialización con quienes han estado involucrados en el campo de acción 3 y con quienes se vinculan puntualmente con el proceso, para obtener retroalimentación y construir así un proceso de validación escalonada de los avances.</p> <p>Tiene la intención de 1) garantizar la fidelidad de los avances por medio de su exposición a la evaluación por parte de quienes han participado; 2) instaurar puntos de chequeo en el proceso de toma de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visión - Temas Estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos Estratégicos. - Proyectos y programas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización para la retroalimentación y confirmación. - Publicación en medios con foros abiertos. - Debates en Asambleas. - Debates en el Consejo Académico. - Debates en el Consejo Superior.
<p>Campo de Acción 5</p> <p>Interlocución</p>	<p>Conjunto de acciones que permiten la puesta en común de los acumulados disponibles para el logro de acuerdos, la definición de rutas de gestión de los disensos, en el marco de la planeación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visión. - Temas Estratégicos, objetivos estratégicos y lineamientos estratégicos. - Proyectos y programas especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental. - Mesas de interlocución. - Presentación de documentos y discusión sobre los mismos.
<p>Campo de</p>	<p>Conjunto de procedimientos para la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Factores 	<ul style="list-style-type: none"> - Árbol de factores

<p>Acción 6</p> <p>Planeación estratégica y prospectiva</p>	<p>reflexión colectiva alrededor de las visiones deseadas y posibles y las estrategias para alcanzarlas. Para esto, los ejercicios que se plantean en este campo de acción permiten establecer el estado actual de la institución descrito mediante factores, a los cuales se les identifica su rol en el desarrollo institucional para establecer cuáles son factores de cambio. Para ellos se prevé sus posibles alternativas de futuro, alternativas que son clasificadas según su nivel de incidencia en la transformación institucional para determinar escenarios probables y deseados. Estas declaraciones de futuro se contrastan con las condiciones del entorno para seleccionar escenarios que trazan la ruta de actuación de la Institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alternativas de futuro - Escenarios de futuro - Temas Estratégicos - Objetivos estratégicos - Definición de lineamientos y estados de logro 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrices de descripción de factores - Análisis estructural - MICMAC y análisis morfológico - Elaboración de alternativas de futuro por agrupación de factores o factores -Clasificación de alternativas por el tipo de incidencia en la institución - Construcción de escenarios - Calificación de la incidencia de los factores externos en los escenarios - Selección del escenario - Declaración del Tema, formulación de objetivos y lineamientos con base en alternativas
---	--	---	--

En términos gráficos, se muestran a continuación los diferentes campos de acción metodológicos operando de acuerdo al diseño y a los objetivos del PD:

Gráfica. Fases y Campos de acción Metodológicos (CAM) de la MIPPEP para la formulación del Plan de Desarrollo y sus Bases Estratégicas



CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA INTEGRADORA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA (MIPEP)

En este capítulo se describe el paso a paso de la ejecución de la *MIPEP*. Se ilustrara a partir de la construcción colectiva del PD 2017-2026 de la Universidad de Antioquia.

Tabla. Fases y etapas de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo 2017-2026.

FASE	#	Etapas	Productos
Conocimiento del contexto	1	-Revisión de las normas -Revisión de experiencias anteriores y de las prácticas participativas en la Universidad -Identificación de actores: mapa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa de actores. 2. Documentos de trabajo sobre planeación universitaria. 3. Documentos de trabajo sobre planeación participativa. 4. Documento metodológico.
Preparación para la interlocución	2	-Definición de la estrategia de comunicación -Selección de técnicas participativas de acuerdo a tipo de actor -La activación política y sociocultural -La preparación para la participación y la interlocución	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del plan de comunicación. 2. Actividades informativas y de socialización de la metodología. 3. Documento de preguntas frecuentes. 4. Artículos cortos de divulgación.
Interlocución (3)	3.1	Consulta y participación para la definición de Bases Estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnósticos interno y externo. 2. Apuestas y visiones de futuro de la Universidad. 3. Documento aprobado de Bases Estratégicas
	3.2	Interlocución para la formulación del Plan de Desarrollo	

	3.2.1	Identificación de factores claves para cada tema estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de árbol de factores. 2. Identificación y descripción de árbol de factores. 3. Identificación y descripción de factores externos.
	3.2.2	Definición de escenarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alternativas de futuro. 2. Escenarios probables. 3. Escenario recomendado por cada Tema Estratégico
	3.2.3	Consolidación estratégica del Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declaración del Tema Estratégico. 2. Definición de Objetivos y lineamientos estratégicos. 3. Consolidación de la visión.
Retroalimentación, aprobación y socialización del Plan	4	Aprobación del Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retroalimentación del documento presentado al Consejo Académico. 2. Documento recomendado por el CA al CSU del Plan de Desarrollo 2017-2026. 3. Documento aprobado por el CSU del Plan de Desarrollo 2017-2026.
	5	Divulgación y apropiación del Plan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación física y digital del Documento. 2. Distribución. 3. Socialización y pedagogía.
Alineación de Planes	6	Formulación y alineación de Planes de Acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineación PDI-PAI vigente/futuro PAI/Otros. 2. Formulación programática. 3. Proyección financiera.

1. Fase 1. Conocimiento del contexto

La labor inicial para todo proceso de planeación y participación implica una documentación y análisis minucioso, no sólo de la situación contextual de la institución, sus sistemas de relaciones a diferentes escalas y las implicaciones de su acción en la sociedad; sino la identificación de los actores y las relaciones que estos tejen alrededor del objeto de estudio.

Para esta fase se acopió la normatividad existente, se revisaron las experiencias de planeación participativa anteriores y se identificaron los actores. En general, se analizó el estado político actual de la institución para determinar los retos que se debían asumir con el conjunto de actividades que se propusiera.

1.1. Revisión de las normas

Una re-lectura de la normatividad vigente de la institución, y de las normas regionales y nacionales que rigen a la misma, permite ubicar su lugar en el complejo normativo que la define y sustenta en sus relaciones internas y externas, buscando ajustar la ruta y los procedimientos de acuerdo a las atribuciones y competencias propias de cada estamento. Así mismo, la revisión de las normas permite comprender a la institución desde su estructura legal, lo cual incluso deriva en análisis posteriores sobre la pertinencia y actualidad de las propias normas.

En el caso de la Universidad de Antioquia se reconoce la vigencia del principio de la participación del estatuto general, así como la existencia del estatuto de planeación de la institución en el cual se plantean los pasos que deben seguirse y las instancias responsables del proceso.

En el ámbito nacional se evidencia la consolidación de procesos participativos en la planeación pública con la Ley 1757 de 2015 y los ejercicios de planeación participativa, relacionados con presupuestos, planes de ordenamiento territorial, planes de desarrollo, entre otros; y a nivel internacional, se visualiza la necesidad de fortalecer procesos democráticos en diferentes niveles de la vida política de un país. En contextos universitarios se observa la profundización de la participación en la planeación, aunque se encontró que buena parte de las instituciones consultadas cuentan con planes de 3 a 5 años. La Universidad de Antioquia es de las pocas que ya cuenta con dos planes decenales.

1.2. Revisión de experiencias anteriores y de las prácticas participativas

La revisión de los planes de desarrollo anteriores, de su estructura y de su ruta de formulación, permitió establecer un derrotero para el ejercicio de planeación. Por su parte, se analiza el estado de la participación en la institución: quiénes participan, en qué circunstancias, para qué procesos. En este punto, más allá de confirmar un marco normativo favorable a la planeación participativa, fue necesario establecer las características del gobierno, la historia de relacionamiento entre gobierno y comunidad universitaria y las características de las prácticas participativas de los actores universitarios.

En el caso que inspira este documento, varios estudios sobre gobierno y cultura política, así como los comunicados de diferentes colectivos de la Universidad, permitieron establecer que las condiciones para la participación no eran favorables. Existía por un lado, una fractura

entre la administración actual con los universitarios en relación con el proceso anterior de reforma del examen de admisión, así como una desconfianza instalada sobre los alcances de la participación en planes de desarrollo y de acción. También se evidenció la prevalencia de procesos de consulta carentes de documentación sobre cómo incidía lo propuesto por los participantes en los procesos de toma de decisión. Por lo que, para la construcción colectiva del PD, el esfuerzo tuvo que ser mayor y más constante, exigiendo transparencia y trazabilidad de todo lo avanzado para la construcción paso a paso de una confianza mutua entre los actores participantes.

En cuanto a quiénes participan, para las experiencias anteriores pudo identificarse que, en el nivel consultivo, la convocatoria era amplia y heterogénea; y en el nivel de participación en actividades técnicas de planeación, era más reducida y focalizada.

En cuanto a las prácticas participativas, se identificaron colectivos activos en la participación a través de medios de comunicación y asambleas, individuos publicando sus posturas en redes, periódicos y revistas, esfuerzos de relacionamiento entre gobierno y representaciones profesoraes, y las representaciones en los consejos académico y superior.

1.3. Identificación de actores: mapa

A partir del análisis anterior, se construye un mapa de actores, técnica asociada a la teoría de redes sociales que permite esquematizar y poner de manifiesto la realidad social inherente a toda organización, situación a transformar o entorno social involucrado en una problemática. No se trata solo de hacer visibles los posibles actores involucrados en el tema abordado, sino conocer sus prácticas participativas, sus relaciones, intereses, propuestas y puntos de vista sobre una problemática determinada.

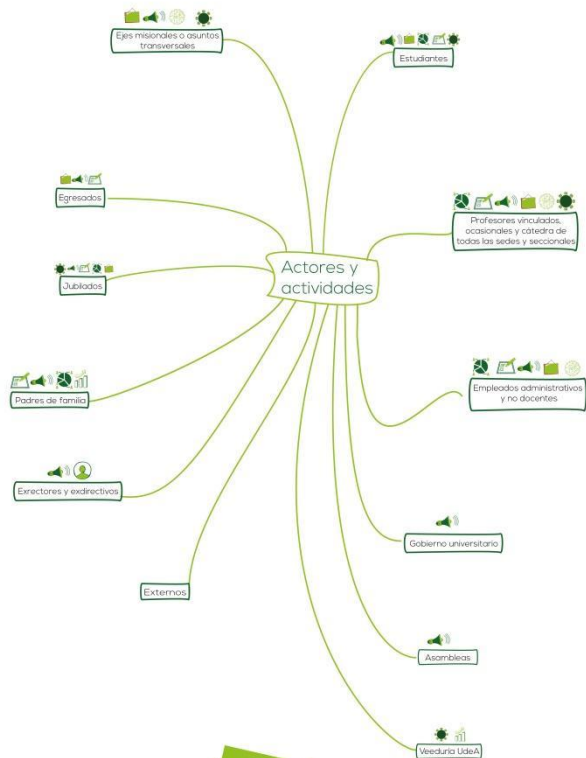
Los mapas de actores no son fijos, son dinámicos y deben actualizarse a lo largo del proceso, especialmente en la identificación de las actividades a realizar con cada actor.

Gráfica. Tipo de actor y actividades

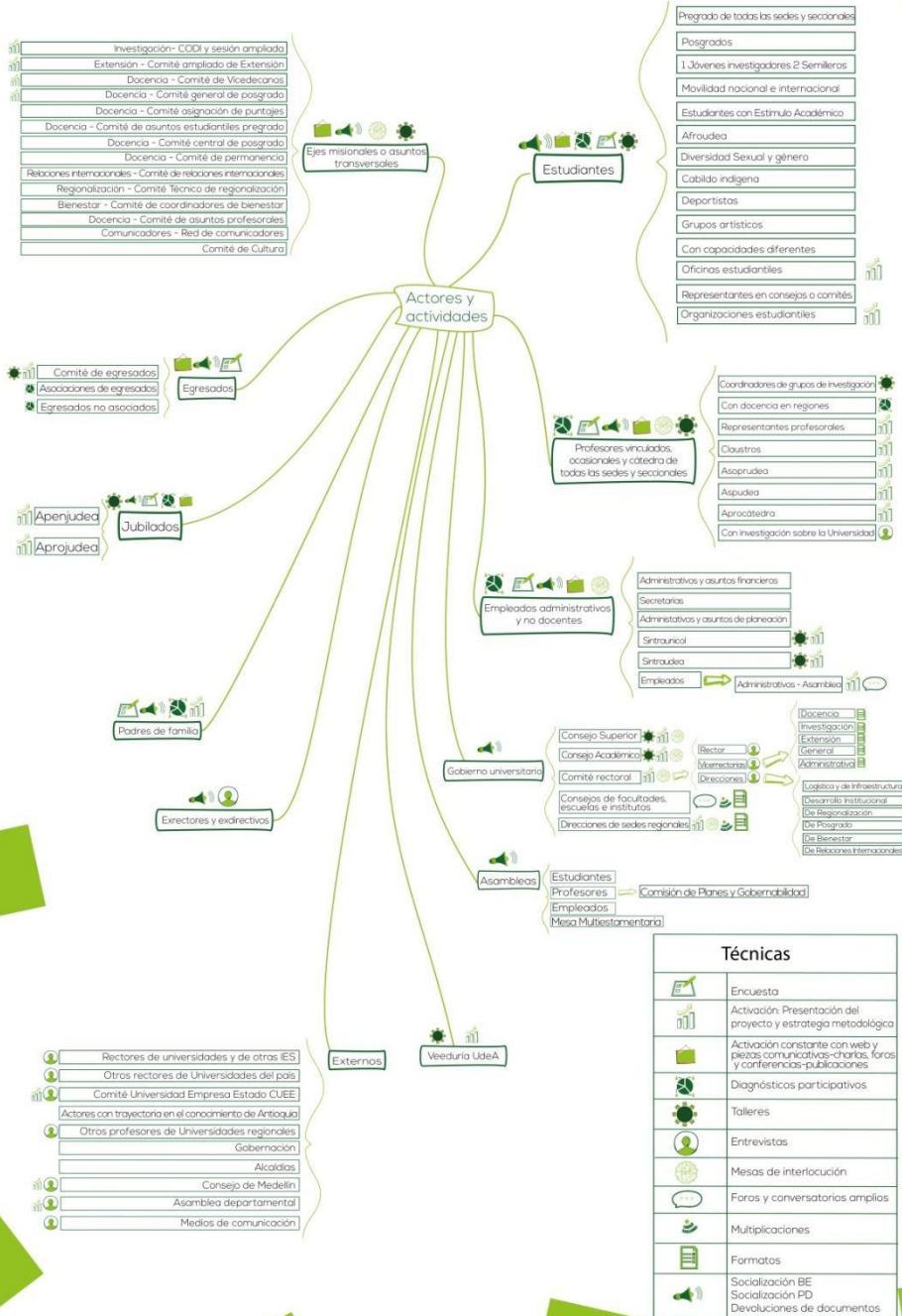


PLAN DE DESARROLLO
2017-2026

Técnicas	
	Encuesta
	Activación: Presentación del proyecto y estrategia metodológica
	Activación constante con web y piezas comunicativas-charlas, foros y conferencias-publicaciones
	Diagnósticos participativos
	Talleres
	Entrevistas
	Mesas de interlocución
	Foros y conversatorios amplios
	Multiplicaciones
	Formatos
	Socialización BE Socialización PD Devoluciones de documentos



Gráfica. Detalle de los actores



Técnicas	
	Encuesta
	Activación. Presentación del proyecto y estrategia metodológica
	Activación constante con web y piezas comunicativas- charlas, foros y conferencias- publicaciones
	Diagnósticos participativos
	Talleres
	Entrevistas
	Mesas de interlocución
	Foros y conversatorios amplios
	Multiplicaciones
	Formatos
	Socialización BE
	Socialización PD
	Devoluciones de documentos

2. Fase 2. Preparar la interlocución

El ejercicio de interlocución no es espontáneo, al contrario, requiere de una preparación previa en diversos campos y con diferentes propósitos, facilitando la comprensión de las actividades que convocan la construcción colectiva y el aporte que puede ofrecer cada miembro de la comunidad universitaria, mediante la participación y el encuentro con otros.


Es necesario crear las condiciones para la interlocución. A ese respecto se ejecutan los campos de acción 1 y 2 de la metodología integradora: Comunicación y formación y activación política y vinculación, respectivamente. Para ello se establece un plan de comunicación que establece una ruta para la información y la formación, en este caso, sobre planeación universitaria y participación política.

2.1. Construcción del plan de comunicación

El plan de comunicaciones está conformado por un conjunto de estrategias y acciones que desde una perspectiva informativa, pedagógica y formativa aportan en la construcción colectiva, la generación de sentido, la representación de la realidad social y la visibilización de las diversas perspectivas de quienes integran la comunidad universitaria y la sociedad en general. Este campo de acción es transversal a los otros campos y actúa de forma constante, mediante procesos y dispositivos de interacción, diálogo, retroalimentación, mediación e información desde la perspectiva de la comunicación pública y pedagógica.

Para mantener un flujo de información adecuado que permita la comunicación y la participación informada, se diseña una estrategia de comunicación estructurada en 4 componentes:

- Sensibilización y contextualización: busca disponer, preparar y generar en la comunidad interesada un ambiente favorable para el proceso de construcción del plan de desarrollo (cápsulas informativas, videoclips, infográficos, etc.)
- Construcción del plan por medios presenciales: permite garantizar una participación activa y realizar una difusión amplia de los contenidos informativos relativos al plan de desarrollo (difusión periódica de los avances del proceso por medios impresos, etc.)
- Construcción del plan por medios virtuales: se centra en promover la participación activa y realizar una difusión amplia de los contenidos informativos relativos al plan a través de medios virtuales (redes sociales, portal universitario, canal de youtube, etc.)
- Construcción simbólica y pedagógica del plan: se orienta a apoyar el plan generando contenidos de una forma clara y amena, recurriendo a propuestas desde la cultura y la educación. Por medio de los diferentes medios de comunicación, se realizan actividades con el propósito de sensibilizar e involucrar a los diferentes públicos con el proceso de planeación.



PLAN DE DESARROLLO
2017 2026

Mi aporte construye


2026

me activo

participo

me informo

METODOLOGÍA




PLAN DE DESARROLLO
2017 2026

Mi aporte construye

6 temas

Mesas de Interlocución

Cada semana tenemos avances

30
Personas

x

Mesa




PLAN DE DESARROLLO
2017 2026

Mi aporte construye

Visión para 2026
la universidad



Se realizan acciones para la activación, información y formación, incorporando actores al mapa, realizando contacto con agremiaciones y asociaciones, comités y comisiones, directivos, egresados, empleados, estudiantes, actores externos, grupos poblacionales diferenciados, medios institucionales, profesores, actores en proyectos estratégicos, actores en sedes y regiones, unidades académicas, unidades administrativas y otros, con el propósito

de involucrarlos en el proceso de planeación y construir con ellos los componentes necesarios del PDI. Adicionalmente, estos dos campos de acción sirven al campo 4 de devolución y confirmación, que establece un principio de validación escalonada, principio que busca que el conjunto de personas interesadas esté enterado de los avances de la construcción colectiva y los retroalimenten.

Acerca del Plan



Actividades de participación para la construcción del PDI

09/02/2016

Para la construcción colectiva del PDI se llevaron a cabo actividades (foros, tertulias, espacios de consulta y mesas de interlocución)

[Ver más](#) 



¿Qué estamos construyendo?

09/02/2016



Rector presentó avances del PDI

15/02/2017

El pasado lunes 13 de febrero se llevó a cabo la presentación de los avances de la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026. Al evento estuvo invitada la comunidad universitaria.

[Ver más](#) 



Opiniones y aportes de la comunidad universitaria

09/02/2016



Regiones, piedra angular en la construcción del PDI 2017-2026

09/02/2016

A raíz de la metodología integradora propuesta para la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, integrantes de las sedes Bajo Cauca, Urabá, Suroeste, Magdalena Medio, Nordeste y Oriente participaron en la socialización de las Bases Estratégicas del PDI.

[Ver más](#) 



¿Cómo lo estamos haciendo?

09/02/2016

 Subir



¡Tu aporte construye!

La formulación del Plan de Desarrollo 2017 – 2026, fue un ejercicio académico y participativo mediado por la interlocución de los diferentes actores universitarios. Cada una de las actividades desarrolladas para esta construcción colectiva aportó la pluralidad de posturas, experiencias y visiones sobre la Universidad que soñamos para el 2026.

Ver video sobre proceso de formulación



Conoce la propuesta que fue presentada al Consejo Académico



2.2. Selección de técnicas participativas de acuerdo a tipo de actor

Teniendo una primera versión del mapa de actores y conformada la estrategia de comunicaciones, se realiza una selección de técnicas participativas de acuerdo al actor, como fue señalado en el mapa de actores. Se establecen también rutas de trabajo con actores específicos: Consejo Superior Universitario (CSU), Consejo Académico, Comité Rectoral, Rector, Asociaciones de profesores, egresados y jubilados, Representaciones profesoraes y estudiantiles, Mesa multiestamentaria, Sindicatos y diferentes colectivos universitarios. Para cada uno de esos actores se sigue un proceso de:

- Presentación e invitación a participar del proyecto de construcción colectiva de las BE y el PD, mediante visitas y actividades para la activación por medio de una presentación de la invitación del CSU y del documento metodológico del plan.

- Publicación de contenidos informativos, descriptivos y analíticos, para construir una base común de conocimiento sobre el proceso y motivar a la participación.
- Actividades de participación y consulta focalizadas y generales.
- Actividades de socialización y retroalimentación focalizadas y generales.
- Actividades para el diagnóstico.
- Actividades para la proyección del futuro.
- Actividades para la definición estratégica.
- Difusión de avances y resultados a través de piezas comunicativas en el portal, redes sociales, streaming en vivo y medios de la Universidad (especialmente en el periódico Alma Mater y la revista Debates).
- Buzón y correo permanente.
- Publicación de los documentos finales para su devolución a la comunidad con instrucciones para su retroalimentación.

[Inicio](#) > [Institucional](#) > [Direccionamiento estratégico](#) > [Plan de Desarrollo](#) > [Destacados Plan de Desarrollo](#) > [Actividades de participación para la construcción del PDI](#)

Actividades de participación para la construcción del PDI



1ra "Tertulia universitaria: mi plan es la U"
Viernes 26 de agosto de 2016
Lugar: Edificio de Extensión, Sala de Juntas Piso

En la primera tertulia Mi plan es la U se debatieron los primeros lineamientos generales respecto a la metodología y las bases estratégicas para la construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2026.

Miembros de los diferentes estamentos universitarios participaron en el encuentro y debatieron en torno a varios de los asuntos enunciados en las bases y temas estratégicos del PDI; entre estos, la pirámide del personal administrativo, la vinculación de los egresados en los procesos institucionales y el papel de la Universidad en la construcción de paz, en la equidad y el ambiente.

Los empleados administrativos no requerimos solo de un soporte financiero. Nos deben tener en cuenta en otros aspectos como en la jornada laboral. Pensamos en nuestros círculos que es muy extensa y nos cansa demasiado. ¿Se ha pensado en algunas alternativas para este asunto? Edwin Gaviña Zapata, analista de Sistemas (apoyo logístico y técnico) de la Facultad de Medicina.

Es necesario mirar los intereses estratégicos para una universidad pública. Debemos preguntar el para qué, mirar hacia afuera y mirarse hacia adentro. Muchos aspectos de la institución se deben mejorar. Carlos David López, docente de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

[Consulta las memorias](#)



Hoja de ruta hacia la planeación participativa en la Universidad de Antioquia

La metodología de interlocución, también, es una metodología para la construcción de acuerdos, es una forma de generar espacios para la priorización y toma de decisiones a través de la deliberación. Es una forma de orientar la participación de los diferentes actores de la comunidad universitaria vinculados al proceso de formulación colectiva del plan.

La planeación participativa es un escenario para el encuentro de voces, argumentos, tensiones de poder, significados, sentidos, e identidades, lo cual hace de su naturaleza conflictiva un nicho para la creación y la construcción de alternativas colectivas para la solución de problemas comunes.

Modelos de universidad y una universidad para la sociedad

Democracia participativa y deliberativa:

claves para el análisis de la activación política y sociocultural en la metodología integradora

PLAN DE DESARROLLO
2017-2026



Buzón de propuestas

Construir la Universidad que soñamos requiere de la participación de todos. ¿Cómo te imaginas la Alma Máter dentro de los próximos 10 años? Tú nos ayudas en ese proceso, comparte tus propuestas a través de nuestro buzón virtual.



Actividades de participación

Encuentra aquí quiénes participan en el proceso y consulta la agenda de actividades para que te sumes a la construcción del Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017-2026. Si deseas asistir escribe a plandedesarrollo@udea.edu.co.



De esta manera, se realiza una selección de técnicas para la circulación de la información del Plan de acuerdo a la naturaleza individual o colectiva de los actores, en concordancia a su rol en la Institución y de conformidad a los productos esperados, buscando un nivel de participación que le da un soporte de conocimiento, criterio y legitimidad al proceso.

2.3. La activación política y sociocultural

Para la construcción colectiva del Plan y de sus Bases Estratégicas se trabaja con diferentes grupos y miembros de la institución; se busca garantizar la vinculación de actores organizados y no organizados y de grupos diferenciados, como estudiantes, empleados, profesores, egresados, jubilados y padres de familia, así como del gobierno universitario, personal encargado del funcionamiento de los ejes misionales y transversales, algunos ex rectores, líderes de opinión y actores del ámbito externo considerados clave para el proceso.

Opiniones y aportes de la comunidad universitaria

Comparte tus propuestas para el próximo Plan de Desarrollo en los diferentes ejes temáticos, líneas misionales y ejes trasversales de la Universidad. Entérate cómo puedes participar: #MiPlaneslaUdeA.



1- Comunicado de ASOPRUDEA sobre el Plan de Desarrollo



2- Comunicado de la Mesa Multiestamentaria sobre el Plan de Desarrollo 2017-2026



3- Reflexiones acerca de los contenidos del Plan de Desarrollo Raul Escarpeta



4- Visión alternativa del futuro de la UdeA . Raul Escarpeta



5- El Plan de Desarrollo y la visión de Universidad. ASOPRUDEA.



6- Comunicado Mesas de Interlocución - Veeduría

En este aspecto, la metodología integradora requiere de la realización de actividades de activación, de participación, de interlocución, de socialización y de devolución para los actores identificados. Se trata de un conjunto de acciones para la activación política y sociocultural, con el fin de aportar a la formación de los actores universitarios para su vinculación comprometida y responsable en el proceso de planeación, a través de estrategias informativas, formativas y pedagógicas de movilización y de motivación, preparatorias para la participación e interlocución.

Esta activación se constituye en producto del plan de comunicaciones y la estrategia metodológica, buscando generar conocimientos y aprendizajes para la participación en planeación, así como para favorecer el compromiso político con el proceso, promoviendo el empoderamiento del plan de acuerdo a la realización de las actividades propuestas.

Se trabajan temas como la importancia de la planeación para la institución, la evaluación de su estado actual, la motivación para la reflexión crítica sobre el contexto interno y externo,

las comprensiones sobre su devenir y la visión de acuerdo a su aporte a la educación superior y su rol en la sociedad.

Estos temas se desarrollan aplicando técnicas de la comunicación pública e interactiva (estrategias web y redes sociales, folletos e impresos); intervenciones en medios para llamar la atención y vincular los actores universitarios; generación de espacios de debate (foros, charlas, conversatorios); publicación periódica en diferentes medios³.

#MiPlaneslaUdeA

Storify by udeanoticias 2 months ago

Mi plan es la UdeA

Conversemos en las redes sociales para construir el Plan de Desarrollo Universidad de Antioquia 2017 - 2026. Únete a esta construcción colectiva a través del HT #MiPlaneslaUdeA y visita goo.gl/IZzdmY.



2.4. La preparación para la participación y la interlocución

La comunicación formativa se constituye en un elemento fundamental para activar y preparar a los diferentes públicos sobre la naturaleza, importancia e incidencia del Plan.

Para preparar a la población involucrada en el proyecto, se realiza una difusión y entrega de información básica, de manera presencial y por los diferentes medios de comunicación disponibles, implementando estrategias como un ABC del proyecto que permite estimular la

³ Se podrían utilizar también intervenciones espaciales y artísticas, así como concursos que motiven la participación.

participación informada y la formación metodológica y de contenidos para comenzar a pensar el plan.

En la primera fase del proyecto, además de las visitas y socializaciones, se realiza la consolidación de una base de preguntas frecuentes junto con la activación de piezas comunicacionales, respondiendo a preguntas relacionadas con la planeación, los planes de desarrollo y la participación.



Bases estratégicas

09/02/2016

Este un proceso que se llevará a cabo a través de talleres, mesas de trabajo y otras actividades donde quienes están interesados en el futuro de nuestra Alma Máter podrán participar.

[Ver más](#)

Preguntas frecuentes

09/02/2016

¿Tienes preguntas sobre el proceso de construcción del Plan de Desarrollo 2017-2026? Ingresa aquí y encuentra la respuesta a algunas preguntas que ya hemos recibido.

[Ver más](#)

Documentación

09/02/2016

Este repositorio contiene información del pasado y presente de la Universidad, normativa, diagnósticos, informes de autoevaluación y otros textos que deben ser considerados para el estudio, análisis y contexto en la construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2026.

[Ver más](#)

[Subir](#)

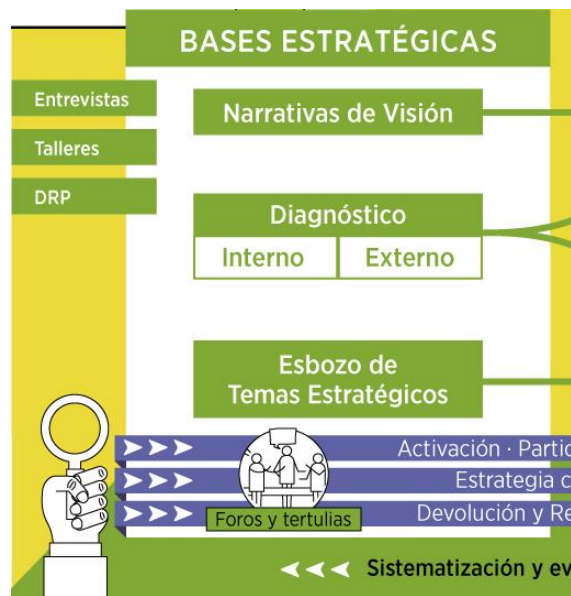
En la segunda fase del proyecto, además del trabajo propio del área de comunicaciones, la estrategia de las mesas de interlocución implementó los documentos insumo, técnica que permitió mantener el flujo de información sobre los resultados de las mesas, así como la preparación de las siguientes sesiones.

3. Fase 3. La interlocución

La interlocución, como propuesta central para el ejercicio de planeación participativa, no se limita a la deliberación y toma de decisiones en las mesas, sino que incluye un intenso proceso previo de consulta y participación por diferentes medios. Así, esta fase se divide en dos subfases: primero, la consulta y la participación intensiva y flexible, que sirvió al propósito de identificar las Bases Estratégicas mediante los diagnósticos, la identificación de visiones de futuro y de los Temas Estratégicos sobre los cuales la Universidad debía actuar en el próximo decenio; segundo, la fase de interlocución propia de la discusión y toma de decisiones en las mesas, donde se da continuidad al ejercicio participativo de planeación. En la siguiente gráfica se muestran los objetivos de esta fase y los procedimientos generales para alcanzarlos.



3.1. Subfase 1: Participación y consulta para la construcción amplia de las Bases Estratégicas



En el caso de la Universidad de Antioquia, la normativa dispone que el CSU es el órgano responsable de la definición de las Bases Estratégicas. De acuerdo al espíritu de la planeación participativa, el CSU convocó a la comunidad universitaria a involucrarse y participar desde la definición de las Bases Estratégicas. A partir de evaluaciones de planes anteriores o de la situación actual de la Institución y de las tendencias del entorno, puede establecerse una visión general del rumbo institucional, así como los aspectos sobre los cuales puede concentrarse.

De acuerdo a este contexto, el documento de Bases Estratégicas revela diferentes posturas de los miembros de la comunidad universitaria y permite identificar las prioridades y orientaciones generales del PDI, que fueron avaladas por el mismo consejo. Las Bases Estratégicas 2017-2026 están compuestas por los documentos producidos en el proceso de participación y consulta, y por la investigación bibliográfica y normativa: diagnóstico interno, diagnóstico externo, propuestas de visión y los Temas Estratégicos.

Te recomendamos



UdeA Televisión



Periódico Alma Máter



Emisora Cultural 1410 AM



Emisora Cultural 101.9 FM

Miembros de los diferentes estamentos universitarios en las regiones conocieron de qué se tratan las mesas de interlocución donde se debatirán los seis temas estratégicos que quedaron conformados en el documento de Bases Estratégicas, aprobado por el CSU el pasado 27 de septiembre. Sus ideas y posturas han de tenerse en cuenta para la formulación del documento final, que deberá ser aprobado por el CSU en el primer trimestre de 2017 y permanecerá vigente hasta 2026.

Percepción en Bajo Cauca



César Tulio Acuña, estudiante de Trabajo Social, considera que la apertura institucional es muy importante porque permite que las regiones puedan participar del PDI y que los estudiantes expresen sus opiniones al igual que los directivos.

Sobre cómo debe reflejarse la sede regional en el PDI, expresó que se trata de verla según las necesidades de cada una. *"Por ejemplo, el Bajo Cauca necesita desarrollarse en áreas de ingeniería y agricultura para que las*

regiones vean reflejados sus potenciales económicos en la oferta de la Universidad", afirmó Acuña.

Por su parte, María del Carmen Geney, coordinadora académica de la Seccional, aseveró que *"se deben ver más reflejados los profesionales de la región en la Universidad, pues hay personas que se han graduado con un alto nivel académico pero muchos se ven obligados a trabajar en otras entidades o universidades porque la Universidad no ha pensado en ellos"*.

La coordinadora añadió que se gasta demasiado dinero en los docentes que viajan desde Medellín semanalmente, el cual podría invertirse en otras necesidades de la Seccional. Finalmente, coincidió con Acuña, al decir que *"debe existir variedad en la oferta semestral de los programas que se llevan a la región porque se necesitan los conocimientos de otras áreas"*.

La estudiante de Psicología, Karen Arieta, afirmó que *"la región debe conocer y, a la vez, verse reflejada como participante activa del Plan de Desarrollo, que deberá generar inclusión entre los estudiantes y demás miembros de la Seccional"*.

Participación en Urabá

Shirley Sánchez, estudiante de Gestión Cultural en Urabá, afirmó que *"es importante el espacio de construcción colectiva porque incentiva la participación de estudiantes de primeros semestres y de diferentes programas académicos"*.

Entretanto, Ana Judith Giraldo, docente en la sede Ciencias del Mar de Turbo, expresó: *"que nuestra voz como regiones sea escuchada es sumamente*



3.1.1. ¿Cómo se construye colectivamente la visión institucional?

La visión expresa una aspiración ideal de lo que se espera que ocurra en el tiempo estipulado para el Plan. Tiene como función orientar y motivar a los miembros de la comunidad universitaria hacia esa meta general, teniendo como fundamento las condiciones de la dinámica interna, así como los desafíos del ámbito externo, siempre en concordancia con el cumplimiento de la misión y principios institucionales.

Esta perspectiva de futuro se construye de manera colectiva, teniendo en cuenta el criterio de los diferentes actores de la comunidad universitaria por medio de diferentes formas de participación. Esta metodología concibe que a medida que se anima la participación y esta se profundiza, los actores logran consolidar sus opiniones y propuestas a partir del diálogo con otros y la lectura de los avances que se van obteniendo en el proceso. En el caso de la

Universidad de Antioquia, el conjunto de procedimientos y técnicas para construir y acordar colectivamente una visión institucional le permitió a los participantes construir sobre sus sueños y sobre los requerimientos de la sociedad, la visión de la Universidad a 10 años.

Las técnicas utilizadas para indagar por la visión universitaria fueron: preguntas orientadoras a profundidad en actividades colectivas y entrevistas individuales; técnicas de visualización para la redacción colectiva del enunciado de la visión; síntesis de la visión en palabras consignadas en la lista de asistencia y un formato a diligenciar vía google docs. Para el análisis se hicieron matrices de análisis categorial y análisis de frecuencia de palabras.

Los diferentes momentos de la construcción de la visión se describen a continuación.

Convocar la memoria

Gracias a un ejercicio anterior de memoria institucional se publicaron segmentos de los testimonios dados por personas reconocidas que estuvieran relacionados con la propuesta de rumbos futuros para la Universidad⁴.



⁴ Ver proyecto "Memoria. Universidad de Antioquia: protagonista y testigo". Disponible en: <https://goo.gl/EW7y0V>.



Expresar los sueños

El proceso de activación para la participación buscó motivar a los miembros de la comunidad universitaria mediante una pregunta cercana. Se apeló a las percepciones de futuro que los universitarios tienen sobre la institución.

¿Con qué Universidad sueñas para los próximos 10 años? Tus propuestas nos ayudan a construir el Plan de Desarrollo 2017-2026. Compártelas a través de nuestro buzón virtual.



Se realizó un proceso de reportería en donde se les preguntó a estudiantes, profesores, egresados, personas externas a la Universidad, respuestas que fueron publicadas para animar

a otros a responder a la pregunta. Se abrieron las redes sociales con el #MiPlaneslaUdeA y se abrió un buzón en google docs.



Concretar propuestas de visión

En las actividades grupales e individuales, así como en los DRP se realizó el encuadre de la propuesta de trabajo a partir de la lectura de la visión universitaria 2006-2016, llamando la atención sobre su carácter performativo y su incidencia en el devenir institucional en los últimos 10 años, e invitando a los participantes a hacer una evaluación de su cumplimiento.

Se formulaba así la indagación de la primera parte de los talleres y entrevistas:

“Esta es la visión de la Universidad de Antioquia, según el plan de desarrollo 2006-2016 ‘En el año 2016, seremos la principal universidad de investigación del país y una de las mejores de América Latina, con pregrados y posgrados de excelencia académica internacional, líderes en el aporte a la transformación socioeconómica del país, y un auténtico escenario de la diversidad y el diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente’ **¿Qué opinión le merece esta forma de concebir la Universidad y cómo considera que podría actualizarse para los diez años venideros?**”

Esta pregunta, que orientó el ejercicio de formulación de la visión, derivaría con el tiempo hacia la pregunta por “la universidad que necesita la sociedad”, con lo que las respuestas se ofrecen más acotadas y se piensa a la sociedad como un referente del objetivo de la institución.

En el caso del proceso que estamos describiendo se realizaron 2 foros abiertos en los que participaron profesores de la Universidad, quienes respondieron a preguntas tales como: ¿Cuál es el modelo de Universidad que debe buscar la UdeA con este nuevo Plan de Desarrollo y cuáles son los criterios indispensables para conseguirlo? ¿Cuál es la función del conocimiento en el proyecto de Universidad que está proponiendo? ¿Cuál es la relación que se establece entre las ciencias, los saberes, las ingenierías y las técnicas en el proyecto de Universidad que propone? ¿En su proyecto de Universidad cuál es el esquema de financiamiento, cuáles las fuentes y cuáles los mecanismos de gestión? ¿Cómo atiende el tipo de Universidad que propone las dinámicas del entorno? ¿Qué tipo de relación entre los ejes misionales fomenta su proyecto de Universidad? ¿Qué tipo de personal profesoral y administrativo requiere su proyecto de Universidad? ¿Qué tipo de estudiante forma la Universidad que usted propone? ¿Cómo es el relacionamiento con el mundo en la Universidad que usted propone? ¿Cómo se entiende la calidad, la excelencia y la pertinencia en la Universidad que propone? ¿Cómo se consolida la presencia regional de la Universidad en el modelo de Universidad propuesto?.

En resumen, se les preguntaba: ¿Con el horizonte de 10 años, cuál es el tipo de Universidad que debemos alcanzar en ese tiempo? ¿A qué no puede renunciar la Universidad en los próximos 10 años? ¿Cuál debería ser la Visión de la Universidad para los próximos 10 años?



PLAN DE DESARROLLO
2017 2026



Foro
“¿Cuál es la universidad que la sociedad necesita?
Percepción, visión y prospectiva desde la Alma Máter”

Martes 30 de agosto de 2016
9:00 a.m. a 12:00 m.
Auditorio principal del Edificio de Extensión

Invitados

Mauricio Alviar Ramírez, Rector

Jorge Antonio Mejía Escobar, profesor de la Facultad de Filosofía

Marco Antonio Vélez Vélez, Representante de los profesores ante el Consejo Académico

Pablo Javier Patiño Grajales, profesor de la Facultad de Medicina

Andrés Adolfo Amell Arrieta, profesor de la Facultad de Ingeniería

www.udea.edu.co/plandedesarrollo
plandedesarrollo@udea.edu.co

Así, el ejercicio de co-laboración a partir de técnicas cualitativas y participativas alrededor de la visión, deriva en un documento, “Apuestas y visiones sobre el futuro. Aportes para la construcción de la Visión 2017-2026 de la Universidad de Antioquia” de septiembre de 2016 donde se hace el análisis de estos resultados, el cual se constituye en síntesis de las voces, propuestas y visiones de los diferentes actores y colectivos sumadas a la construcción colectiva del Plan. Estudiantes, comités universitarios, funcionarios administrativos, profesores, egresados, jubilados, padres de familia, comunidad universitaria en las regiones, gobierno universitario, centros de investigación y actores externos, son interrogados por medio de talleres, formularios, mesas de trabajo, DRP, entrevistas, tertulias y foros, valorando los logros alcanzados a partir de la visión actual e invitando a evaluar su cumplimiento.

Este documento se construye con base en una matriz de análisis cualitativo y conteo de

palabras. Se propone con el documento de Bases Estratégicas un enunciado que precisa el CSU como inicio para la etapa de formulación del Plan. Posteriormente en una serie de tertulias se exponen propuestas de enunciado de la visión que se retrabajan con varios colectivos hasta llegar a una versión que se le presentó al Consejo Académico. Este Consejo propone una nueva versión para que sea usada por las mesas de interlocución.

El proceso metodológico para el análisis de la información resultante de las actividades realizadas en el marco de la construcción del PDI 2017-2026 se fundamenta en el diligenciamiento de los protocolos por parte de los observadores como un documento que registra lo sucedido en las actividades: características del grupo; disensos; consensos; visión de la universidad; diagnóstico interno y externo; Temas Estratégicos; preguntas de los participantes; sugerencias y propuestas; compromisos. La presencia de uno o dos observadores por actividad realizada permite la identificación de las discusiones más relevantes y la recolección de los datos de forma preliminar e inmediata que posteriormente sería contrastada mediante el procesamiento de las transcripciones en el software Nvivo.

La información disponible en los protocolos realizados por los observadores se organizó en una matriz de análisis que fue modificada a medida que la información aumentaba y que los requerimientos de datos se hacían más específicos. La matriz comenzó de manera exploratoria con la agrupación de la información por temas y con la desagregación de lo concerniente a la visión universitaria porque ese era tema focal. A partir de ese momento la matriz comenzó a variar no sólo según la cantidad de información disponible sino los temas emergentes, los recurrentes y los requerimientos de información. Se lograron establecer tendencias reflejadas en el análisis de la frecuencia de los aportes realizados en los diferentes espacios en los cuales se ha discutido el nuevo PDI.

Sobre la visión de la Universidad, a julio de 2016, se registraron 136 menciones y 304 propuestas, realizadas en 42 actividades (Entrevistas/Talleres/DRP) contando con la participación de un total de 773 asistentes en los encuentros donde se mencionó o se realizó una propuesta sobre esta categoría. En este corpus de información, se identificaron 7 categorías y 6 subcategorías que constituyen, junto con las palabras registradas en los formatos de asistencia y el buzón, el insumo para identificar tendencias en la comunidad universitaria sobre los temas asociados a la visión.

Tabla. Menciones y propuestas sobre la visión por categorías y subcategorías.

Cód.	Categoría (subtemas)	Cód.	Subcategorías	Palabras Visión
------	----------------------	------	---------------	-----------------

V1	Universidad Pública			Universidad Pública (11)
V2	Universidad equitativa	V.2.1	Inclusión de Grupos Vulnerables Afro-descendientes	Equidad (11)- Inclusión (10)
		V2.2	Inclusión grupos vulnerables- Capacidades diferentes	
		V2.3	Inclusión Grupos vulnerables- Indígenas	
		V2.4	Cargos directivos mujeres	
		V2.5	Acceso mayor número de personas	
		V2.6	Diálogo intercultural	
V3	Universidad sostenible ambientalmente			Sostenibilidad (4)
V4	Pertinencia social			Pertinencia (10)
V5	Construcción de paz			
V6	Ejes misionales			Investigación (18)- Formación (10)- Articulación ejes misionales (9)
V7	Desarrollo del país			Desarrollo (14)

Tabla. Palabras que aportan a la visión del Plan de Desarrollo de acuerdo a su frecuencia, consignadas en formatos de asistencia

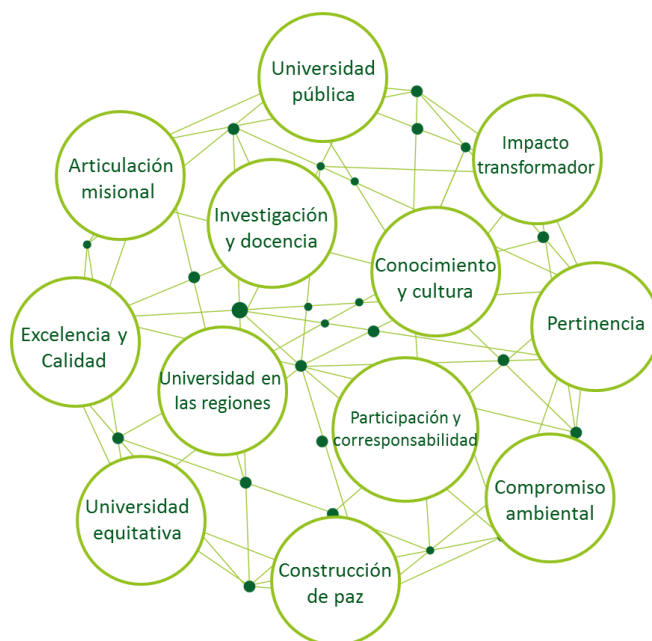
PALABRA O LEMA	No. DE VECES QUE SE
----------------	---------------------

	MENCIONA
Calidad	18
Investigación	16
Equidad	12
Desarrollo	9
Pertinencia	9
Pública	8
Participación	8
Articulación	7
Innovación	7
Incluyente	7
Integración	6
Proyección	5
Liderazgo	4
Autorregulación	4
Planeación	4
Inclusión	4
Compromiso	3
Transformación	3
Sostenibilidad	3
Estabilidad	3
Humanismo	3
Patrimonio	3
Futuro	3
Conocimiento	2
Construcción	2
Desarrollo humano	2
Extensión	2
Formación	3
Interacción	2
Interdisciplinaria	2
Integridad	2
Integradora	2
Metas	2
Transformación social	2
Vigencia	2
Visión	2
Docencia	2
Responsabilidad	2
Oportunidad	2
Audacia	2
Responsabilidad social	2
Estabilidad	2
Estrategias	2
Paz	2
Territorio	2

En el documento “Apuestas y visiones sobre el futuro. Aportes para la construcción de la Visión 2017-2026 de la Universidad de Antioquia” de septiembre de 2016 se hace el análisis de estos resultados.

En el caso de la Universidad, las tendencias léxicas pueden sintetizarse en la siguiente gráfica.

Gráfica. Elementos para la formulación de la visión 2017-2026



Luego de que el Consejo Superior aprobara una propuesta de visión en septiembre de 2016, se emprendió un recorrido de retroalimentación por todas las sedes y seccionales y ante diferentes públicos con el fin de socializar las Bases Estratégicas, retroalimentar el documento y animar a la inscripción en la siguiente subfase de formulación del PDI mediante las mesas de interlocución. Se obtuvieron unas 20 versiones del enunciado de visión, con base en las cuales el Consejo Académico hizo el ejercicio de síntesis y propuso una versión de la visión en diciembre 2016 para orientar las mesas de interlocución. Abajo se muestran dichas versiones.

Gráfica. Evolución del enunciado de visión

Propuestas de visión

COMUNIDAD UNIVERSITARIA



Una Universidad pública y, gestora del conocimiento y de las culturas como su esencia y razón de ser, fortalecida en el desarrollo y la articulación de sus tres ejes misionales: investigación, docencia y extensión; autónoma, excelente en su desempeño y pertinente en su tarea de la formación integral (humanista, científica, cultural, artística, deportiva, política y ambiental) de ciudadanos para las regiones y el mundo y de la transformación de los territorios en consonancia con sus necesidades y aspiraciones; que interactúa globalmente; que aporta a la democracia con base en la ética de lo público, el pluralismo, el respeto, la igualdad y la corresponsabilidad; comprometida con la construcción de paz; promotora de la conciencia ambiental; innovadora en la producción y aplicación del conocimiento; responsable, eficiente y eficaz para garantizar las mejores condiciones administrativas, locativas, tecnológicas y financieras para el logro de las funciones misionales.

Propuestas de visión

En los próximos 10 años nos consolidaremos como una universidad pública y humanista, gestora del conocimiento y de las culturas como su esencia y razón de ser; reconocida nacional e internacionalmente por la excelencia, la pertinencia social y académica, y la innovación en la investigación, la docencia y la extensión; que fomenta la democracia, la ética de lo público, el pluralismo, el respeto, la igualdad y la corresponsabilidad; y comprometida con la construcción de paz, el desarrollo territorial, la equidad y el cuidado ambiental.



Propuestas de visión

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

En los próximos diez años la Universidad de Antioquia se consolidará como una universidad humanista e innovadora, gestora del conocimiento y de las artes; reconocida por la excelencia académica y la pertinencia de la investigación, la docencia y la extensión; que fomenta la ética de lo público, el pluralismo, el respeto y la igualdad. Comprometida con la construcción de paz, el desarrollo territorial, la equidad y el cuidado del ambiente y la biodiversidad.



PROPUESTAS DE VISIÓN REGIONALES



Visión Sonsón

En 2026 la Universidad de Antioquia será una Universidad pública humanista, plural, inclusiva e innovadora; reconocida **nacional e internacionalmente** por la excelencia académica y la **pertinencia** de la investigación, de la docencia y de la extensión; y por su compromiso con la **generación** de conocimiento y con la cultura para la construcción de paz, el desarrollo territorial local y regional, el cuidado de la biodiversidad y la **justicia social-ambiental**.

Visión Carmen de Viboral

En el 2026 la Universidad de Antioquia será una universidad pública de calidad que forma ciudadanos éticos, comprometida con la transformación social, que interpreta el territorio y promueve el desarrollo de una sociedad en paz en un contexto global.



Visión Segovia

Para el 2026 la Universidad de Antioquia seguirá siendo humanista, reconocida en las regiones, el país y en Latinoamérica por su excelencia académica, profesional y su innovación permanente en los procesos de investigación, docencia y extensión; en constante interacción con el mundo, siendo una universidad equitativa y sostenible en los diferentes territorios comprometida con la paz, la inclusión social, el medio ambiente y la biodiversidad.

Visión Amalfi

En 2026 la Universidad de Antioquia será una universidad humanista e innovadora; posicionada nacional e internacionalmente por la excelencia académica y la pertinencia en la docencia, investigación y extensión como ejes misionales, y por su compromiso con el conocimiento y la cultura para la construcción de paz, la transformación y el desarrollo territorial, la equidad y el cuidado del ambiente y la biodiversidad.



Visión Puerto Berrio

En 2026 la Universidad de Antioquia será una universidad que fomente la formación **integral**, humanista e innovadora; con **proyección mundial** hacia la excelencia académica y la pertinencia de la investigación, la docencia y la extensión y por su compromiso con el conocimiento y con **las artes** y la cultura para la construcción de paz, el desarrollo territorial, la equidad, la **inclusión** y el cuidado del ambiente y de la biodiversidad.



Visión Santa Fe de Antioquia

Una universidad pública y humanista, cuyas funciones misionales estarán al servicio de la sociedad, las culturas y el desarrollo sostenible como su razón de ser; que reconoce las particularidades regionales; reconocida nacional e internacionalmente por la excelencia, y la innovación en la investigación, la docencia y la extensión; que fomenta la democracia, la ética, el pluralismo, el respeto y la corresponsabilidad, comprometida con la construcción de paz y la equidad.

Como se evidencia, durante la construcción colectiva se dieron diferentes discusiones sobre las apuestas de futuro de la Universidad para los próximos diez años. Desde los diferentes estamentos y regiones se hicieron propuestas que fueron consideradas por el Consejo Superior Universitario en la aprobación de las Bases Estratégicas. A partir de esto, el Consejo Académico (CA) propuso una declaración que orientó el trabajo de las mesas de interlocución, de donde también saldrían los aportes para el ajuste de la visión final de este

Plan de Desarrollo 2017-2026. La visión propuesta por el CA fue:

En el año 2026, la Universidad de Antioquia, como institución pública, humanista e investigadora, guiada por su excelencia académica, será reconocida nacional e internacionalmente por su compromiso con el desarrollo sostenible y la construcción de paz con enfoque territorial (Versión diciembre de 2016).

Y la visión propuesta para el próximo decenio, que recoge los aportes de las diferentes mesas de interlocución, es:

La Universidad de Antioquia, como institución pública humanista, incluyente y democrática, será reconocida en 2026 por sus desarrollos académicos centrados en la investigación, la apropiación social del conocimiento, el diálogo de saberes, la interculturalidad y la innovación; una universidad conectada con el mundo que se transforma a sí misma y desde los territorios aporta a la construcción de paz y al bienestar de una sociedad equitativa y ambientalmente sostenible.

Este último paso será descrito en la subfase del PDI y la interlocución.

Cabe señalar que el procedimiento llevado a cabo en este ejercicio de planeación participativa en la Universidad de Antioquia siguió un movimiento de abajo a arriba y de revisión continua de la visión. Esta forma es alternativa a la definición de la visión desde el inicio del proceso de planeación para orientar todo el ejercicio estratégico. En este caso, al darse la apertura por parte del CSU para la participación en todos los aspectos y momentos de la construcción del PDI, fue necesario adoptar un enfoque dialógico en la formulación de la visión. Así mismo, se acogió un formato que fuera flexible, que recuperara un lenguaje no competitivo, sin limitaciones en su extensión, aunque siguiendo una pauta técnica que posibilita su seguimiento y evaluación posterior.

3.1.2. ¿Cómo se construyen los diagnósticos?

Para lograr un diagnóstico de acuerdo a las exigencias de un Plan que tiene por eje metodológico la participación, se incluyeron tanto técnicas documentales como participativas, poniendo en discusión los diferentes temas y llevando un registro de lo producido en las actividades con diferentes actores universitarios.

Una institución de importancia regional y nacional como la Universidad, en términos sociales, culturales y científicos, se encuentra conectada por una red de actores, eventos y condiciones propias del momento histórico, que se traducen en riesgos y oportunidades. El conocimiento de estas variables permiten pensar en la situación y en su rol frente a los

grandes temas que afectan a la sociedad a diferentes escalas territoriales, y frente a la situación de la universidad pública en el país y el mundo.

Para satisfacer esta necesidad de conocimiento, se formularon los diagnósticos interno y externo para exponer el panorama de la situación actual de la Universidad en términos de sus recursos y debilidades, así como de las tendencias de la educación superior y los requerimientos de la sociedad a la Institución.

¿Qué es el diagnóstico externo? Tendencias y desafíos del entorno

Las agendas, condiciones y dinámicas globales, nacionales y regionales afectan el funcionamiento de la Universidad o la convocan a participar activamente en su resolución o alcance, lo cual permite hacer visible un sistema de relaciones entre la institución y el ámbito externo. Para la producción del diagnóstico externo, se identifican las que podrían ser las tendencias de la educación superior (deber ser, ser y proyección), las exigencias que estas suponen para la Universidad y, también, se reconocen las condiciones sociales estructurales y coyunturales, en las escalas global, nacional y regional-local, que exigen de la Universidad actuaciones o contribuciones.

El diagnóstico externo constituye un insumo para la construcción de las Bases Estratégicas del Plan. En el ejercicio de participación se invita a los y las universitarias a identificar los retos para la Universidad y a señalar cuáles son prioritarios, buscando establecer en qué aspectos la Universidad debe concentrar sus esfuerzos en el tiempo estipulado para el plan.

La construcción de un contexto externo permite comprender la intrincada red de relaciones en las cuales está inmersa la Institución, las diferentes influencias que recibe desde diferentes escalas territoriales, y las problemáticas y asuntos coyunturales a diferentes plazos (como la crisis ambiental local, regional y global, y la construcción de paz en Colombia) que la Universidad debe atender de acuerdo con su compromiso de transformación social.

¿Qué es el diagnóstico interno? Los aspectos institucionales a transformar

Para la elaboración del diagnóstico interno se identifican asuntos centrales y reiterativos del funcionamiento interno de la Universidad en clave de debilidades y fortalezas con relación al cumplimiento de los ejes misionales. Se trata de un mapeo de la situación actual de la Universidad en términos institucionales, académicos y administrativos.

Se busca establecer, además, si las condiciones internas de la Universidad permiten atender o no los desafíos propuestos por las tendencias de la educación superior y las dinámicas de su entorno para establecer sus campos de acción. Para hacerlo, se tienen en cuenta las evaluaciones internas y externas sobre las condiciones actuales de la Universidad, que permiten lograr un ejercicio efectivo de diagnóstico y proyección de dichas condiciones.

Cuando se evalúan los factores internos y externos que afectan el desempeño de una institución o grupo social, se encuentran, de un lado, los factores sobre los cuales se carece de gobernabilidad, es decir, que no pueden ser intervenidos o modificados por la institución; de otro lado, se encuentran los factores sobre los cuales la institución puede incidir para su transformación.

Si bien ciertas condiciones estructurales que configuran las funciones institucionales, académicas, administrativas y de gobierno no pueden, e incluso no deber ser transformadas de manera intempestiva, existen aspectos que de acuerdo a las exigencias actuales, y a la necesidad de mejorar el desempeño funcional de la institución, requieren de una evaluación y de una propuesta de transformación. Las inequidades, los desequilibrios, la renovación normativa, las necesidades y la oportunidad de aprovechar momentos y circunstancias específicas son aspectos que convocan a la reflexión y a la formulación de propuestas de acuerdo al interés común de cumplir con las exigencias de la sociedad.

3.1.3. ¿Cómo se identifican los propósitos a mediano y largo plazo de la institución?

A partir de los diagnósticos y de las propuestas de visión fue posible señalar algunas posibles variables estratégicas, denominadas para el caso descrito: Temas Estratégicos. Estos Temas fueron definidos con base en el agrupamiento lógico de las necesidades de transformación o de fortalecimiento de la Universidad y de las respuestas a los desafíos globales sociales, así como a las tendencias de la educación superior. Para determinar las Bases Estratégicas, cada uno de estos temas fue redactado en clave de propósito general, compuesto por subtemas y descrito en clave de diagnóstico, a la vez que se le vinculaban las diferentes perspectivas sobre cuál debía ser su comportamiento futuro.

En las próximas dos secciones se presentarán.

3.1.4. Técnicas de generación de la información para construir los diagnósticos e identificar los Temas Estratégicos

La generación de información para la documentación y toma de decisiones en proceso de planeación participativa implica, por un lado, recabar por medio de la investigación y la consulta de fuentes primarias y secundarias los datos que permitan obtener un panorama de la institución y sus sistemas de relaciones internos y externos; por otro lado, la información obtenida requiere de un proceso de depuración, análisis y consolidación para la construcción de los textos que orienten y den cuenta del proceso de documentación y participación, así como de sus resultados. A continuación, se presentan las diferentes técnicas de generación de información adoptadas en la metodología integradora para la planeación participativa.

Revisión documental

Desde la Biblioteca se hace un compendio de documentos de interés para la formulación del Plan. Posteriormente, un equipo de la Escuela de Bibliotecología acota este conjunto de documentos e identifica un mapa de categorías que son recurrentes en esta documentación. Esta información orienta la construcción de un mapa categorial, que luego será precisado con la revisión de los planes anteriores de desarrollo y de acción, y las evaluaciones institucionales.

Esta revisión de documentos tanto producidos al interior de la Universidad o sobre la Universidad, se complementan con la literatura producida externamente, en especial sobre educación superior y sobre los desafíos globales, nacionales y regionales identificados en el mediano y largo plazo. Adicionalmente se revisa la normatividad universitaria que permite comprender el funcionamiento de la Institución.

Más allá del ejercicio cuantitativo inicial, la revisión documental es un proceso transversal a todas las fases del plan, alimentando glosarios, precisando conceptos, buscando experiencias similares en otras universidades, aportando a los insumos y soportando bibliográficamente el proceso.

Entrevistas individuales y colectivas

La entrevista semiestructurada (y en ocasiones en profundidad) se constituye en un soporte fundamental para la construcción de los diagnósticos y para la identificación de los temas sobre los cuales la institución debe concentrar sus esfuerzos futuros. Las entrevistas permiten conocer directamente de la voz de diferentes personas con cierta experticia o rol, la situación, los retos, las perspectivas, las problemáticas, las fortalezas y debilidades de la institución, indagando por sus relaciones internas y externas, y formando criterios para interpretar la historia y la realidad actual de la educación superior pública, la institución y su funcionamiento como parte activa de un entorno educativo, político, cultural, económico y social.

Actividades grupales

Las técnicas grupales permitieron conocer la opinión informada, las propuestas, las necesidades y el conocimiento sobre la universidad desde diversos actores, reflejando posturas individuales y colectivas alrededor de diferentes temas de acuerdo al rol de cada grupo dentro de la institución.

Las actividades grupales fueron también transversales al proyecto. Los talleres, el diligenciamiento de formatos, los DRP, las reuniones y las mesas de interlocución, entre otras técnicas, mostraron ser eficientes formas de participación, socialización y conocimiento

sobre los temas propios del plan.

Diagnósticos Rápidos Participativos (DRP)

El DRP es una metodología de trabajo que permite recopilar y analizar información producida por diferentes grupos poblacionales, en un tiempo comparativamente corto frente a otros métodos, estimulando la exploración, análisis y evaluación de sus limitaciones y potencialidades. En este caso, buscando pensar a la Institución y su lugar en la sociedad, se realizaron DRP en las sedes y seccionales, implementando técnicas como un mandala a partir de preguntas orientadoras.



Encuentros de Diagnóstico Rápido Participativo Plan de Desarrollo UdeA 2017-2026

3.1.5. Técnicas de análisis de la información para construir los diagnósticos e identificar los Temas Estratégicos

La información en sí misma, al momento del registro y compilación, se constituye en un conjunto masivo de palabras, conceptos, principios, ideas, discursos, puntos de vista y, en general, un compendio de datos que tienen el potencial de soportar el relato que constituye al final los documentos del Plan. Por tanto, la labor de análisis de información debe estar cimentada en la implementación de técnicas que permitan obtener los datos requeridos, descubrir y filtrar las recurrencias, incluir las diferentes voces de los participantes, exponer acuerdos y disensos e identificar las respuestas a las cuestiones universitarias de acuerdo a la misión, los principios y la función social de la institución.

Construcción del sistema categorial

Todas las actividades son registradas y sistematizadas en matrices categoriales para el análisis. Se inicia con un sistema categorial construido con base en las clasificaciones existentes de los PDI anteriores y de los informes de autoevaluación, acreditación y visita de

pares. Se identifican además tendencias en la información por actor y por temática lo cual se contrasta con un análisis de redes.

Se consideraron como categorías emergentes los temas recurrentes emitidos por los participantes que no estaban en la bibliografía consultada. Las categorías previas y las emergentes derivan en los Temas Estratégicos diferenciales del Plan (gobierno, democracia y participación; paz, equidad e inclusión; ambiente, etc.), así como de algunos enfoques: articulación de los ejes misionales, transversalidad de la excelencia académica, la internacionalización y la regionalización en los ejes misionales, y el abordaje del bienestar universitario desde el concepto de ciclos de vida académica y laboral.

El proceso de construcción de la matriz categorial implica las siguientes etapas:

- Exploración de la base de datos inicial y caracterización de la información: incluye el reconocimiento del corpus bibliográfico disponible; ponderación de acuerdo de acuerdo a factores definidos en el rastreo; identificación de duplicados, información no relevante y disponibilidad de las fuentes referidas; y clasificación de la información por temáticas.
- Creación de un repositorio digital.
- Construcción del sistema categorial: implica la construcción del mapa temático sobre el cual se hace el análisis de información; se crean columnas en la matriz para cada categoría y subcategoría
- Se acuerda en el equipo el uso de la herramienta para el diligenciamiento de la matriz, así como el sistema categorial. Este punto se realiza entre dos equipos: el equipo de analistas conocedor de la documentación y el equipo de talleristas conocedor de los discursos de los participantes en las diferentes actividades.
- Registros, transcripciones e indexaciones de fuentes primarias o digitalización de fuentes secundarias: se digitalizan los documentos publicados en soporte papel y se realizan las transcripciones literales, así como registros e índices de las actividades de consulta y participación.
- Codificación: se codifican los fragmentos de las fuentes que corresponden a las categorías definidas.
- Informes de interpretación de resultados: constituido por generación de reportes e informes descriptivos de los hallazgos y tendencias en la información.

Cienciometría

La cienciaometría permite el estudio cuantitativo de la ciencia, en términos de actividad científica y publicaciones, involucrando así a la bibliometría e identificando ámbitos de interés y la frecuencia de la comunicación del conocimiento. Así, siguiendo a Macías-Chapula (1998), la cienciaometría y la bibliometría se concentran en áreas definidas, como

aspectos estadísticos del lenguaje, fuentes de publicación, la relación autor-productividad, análisis de citas, uso de información registrada, obsolescencia, crecimiento de la literatura especializada, definición y medición de la información, y tipos y características de los niveles de comportamiento de la recuperación.

De acuerdo con lo anterior, se implementaron técnicas para la identificación y análisis de la información que fuera útil para la construcción colectiva del Plan y sus Bases Estratégicas. Como ejemplo, de una muestra inicialmente constituida por 1.280 documentos de interés, fueron seleccionados 221, teniendo en cuenta criterios como autoridad (información de organismos nacionales e internacionales del sector educación y expertos en la materia); actualidad (información de los últimos diez años: 2005-2016); alcance (privilegiar información general sobre la específica, no información disciplinar o institucional); formato (limitar a documentos en PDF o texto, ya digitalizados); cobertura (información sobre educación superior a diferentes escalas, desde el mundo hasta la institución); así como otros criterios, que permiten filtrar y clasificar la información de forma eficiente, identificando nodos o campos de interés y categorías de análisis⁵.

Análisis de tendencias

Por medio de la matriz de registro y análisis, se establecen las tendencias de la educación superior a nivel global, nacional y regional, identificando asuntos comunes y los temas sobre los cuales la institución debe centrar su atención de acuerdo a su papel en la sociedad y a las exigencias que esta le demanda.

Así mismo, se identifican los temas del ámbito social en su relación con las tendencias de la educación superior, estableciendo conexiones entre temáticas y elementos propios de cada conjunto de factores configurados por las correlaciones entre la función de la institución y los fenómenos sociales.

Buscando establecer los temas más relevantes resultantes de las actividades de participación con la comunidad universitaria y de la construcción de los diagnósticos, y teniendo en cuenta la información de fuentes secundarias, se implementan entonces algunas técnicas que permiten conocer las tendencias que configuran los temas y categorías que articulan el árbol de factores sobre el cual trabajarán las mesas de interlocución.

A continuación, se muestran las técnicas implementadas para evidenciar las tendencias en los datos recolectados, teniendo en cuenta la configuración misional, administrativa y académica de la Institución.

⁵ Para conocer más sobre este punto remitirse al Informe de la Escuela de Bibliotecología entregado a la Dirección de Desarrollo Institucional en 2016.

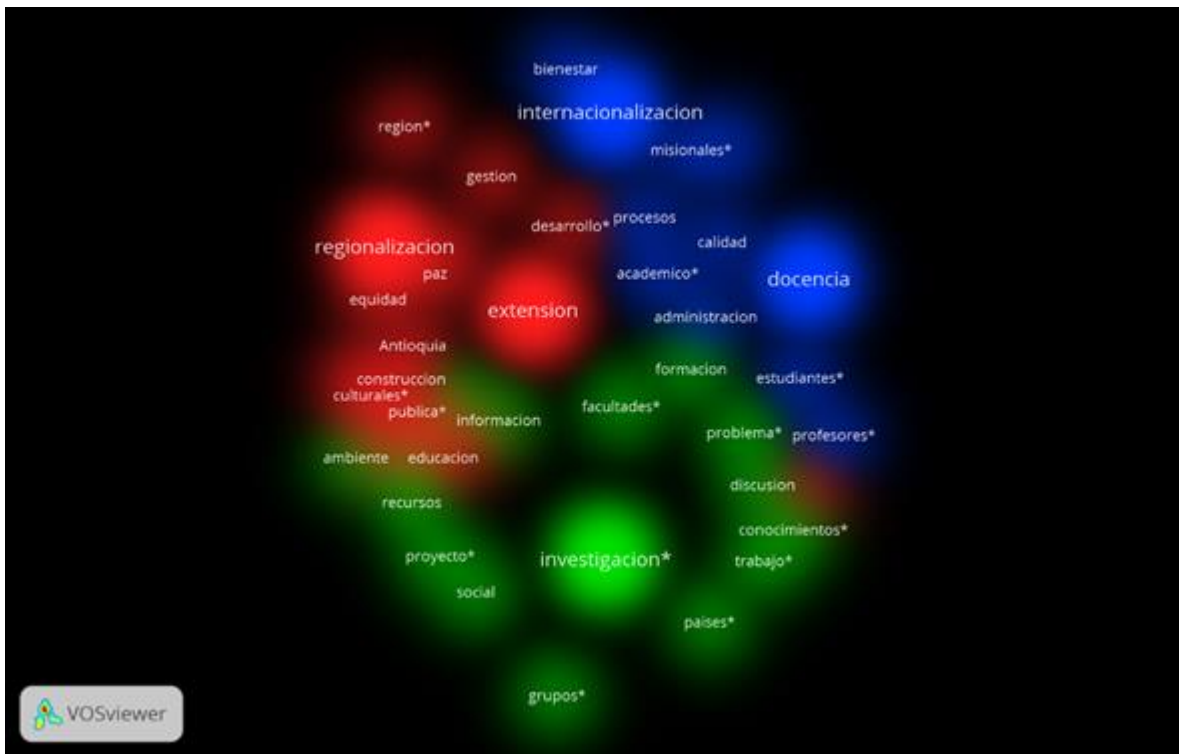
Análisis de recurrencias

El análisis de recurrencias temáticas como resultado de la revisión documental y de las actividades participativas y de consulta, así como las actividades de socialización y retroalimentación, permitieron identificar los asuntos que más eran nombrados por los diferentes actores. Para la interpretación de los datos, se sigue una ruta que implica la identificación para cada actividad de las principales discusiones y propuestas; un conteo de las temáticas más recurrentes con el objetivo de identificar repeticiones temáticas o de elementos entre los diferentes actores y las temáticas que priorizan según su vínculo específico con la institución; y, finalmente, se interpretan las convergencias y las propuestas de los participantes. Así mismo, se identifican los aspectos poco relevantes y se analizan las posibles causas de su menor aparición. Es necesario identificar si se trata de un asunto que es movilizado por un tipo de actor con poca presencia en las actividades; o es un asunto que se da por sentado puesto que hace parte de la misión, los principios universitarios, las tendencias de la educación superior o los mandatos normativos; o es una postura alternativa a la postura dominante.

En este proceso se identificaron así los grandes temas, pero a su interior, se tuvo la precaución de exponer la heterogeneidad de posturas, tanto en términos de valoraciones del estado actual, como de proyecciones.

Análisis de redes

El análisis de redes posibilita la identificación de patrones comunicativos, construcciones de sentido, acoplamiento de temas y esquemas discursivos. El análisis de redes de textos permite construir estructuras de relaciones entre conceptos, describiendo temas no sólo por la recurrencia de palabras sino también por la aparición de términos en contextos lingüísticos específicos de enunciación. En grandes volúmenes de información textual, es posible automatizar procesos que permitan descubrir grupos de conceptos relacionados en miles y cientos de miles de textos procesados con aplicaciones que permiten hacer minería de datos, rescatar patrones de aparición y redes de palabras que presentan patrones (Atlas-Ti, Maxqda).



Así mismo, el análisis de redes de textos permite establecer relaciones entre conceptos y temas con sus autores e instituciones o fuentes de enunciación. En este sentido, permite también la distribución de los temas en contextos de enunciación y precisar posturas o lugares del discurso. Igualmente, se detectan y marcan los textos de manera que se pueden identificar posturas negativas o positivas hacia ciertos conceptos, enunciado acuerdos o desacuerdos entre grupos, representándolos en estructuras de redes.

A partir de la transcripción de los registros de audio producidos en las diferentes actividades, se construye una base de datos con los principales campos de correlación de actores: sector poblacional, taller, fecha del taller, temas abordados y discursos derivados y posturas positivas o negativas hacia ciertos debates.

En cada mapa se representan los actores, los conceptos principales asociados a los actores, las relaciones entre actores a través de conceptos y la disposición positiva o negativa de los actores hacia ellos. Igualmente se cuantifican la relación entre actores a través de conceptos de acuerdo al número de temas compartidos o en conflicto, la centralidad de ciertos actores frente a temas determinados por el número de relaciones, y las intermediaciones entre actores respecto a ciertos temas. Los momentos del proceso son los siguientes:

- Transcripción literal, etiquetando el texto con marcas que señalan los conceptos como positivos o negativos dependiendo de la enunciación.
- Construcción de la base de datos, procesando los datos en un software especializado

- para aislar palabras y relacionarlas a través de coocurrencia.
- Normalización y estandarización: eliminación de stopwords, normalización de plurales y género.
- Análisis de la información: construcción de mapas semánticos y mapas de fuentes.
- Producción y socialización del informe final.

Validación escalonada

Algunos temas específicos que por falta de acuerdos, de precisión conceptual o por necesidad de retroalimentación debían ser objeto de un debate o exposición más amplios, fueron llevados a espacios como las tertulias como parte de un proceso de validación escalonada del proceso, convocando ampliamente a personas que participan de alguna actividad como a otras personas no vinculadas a las actividades de participación, consulta e interlocución. En estos espacios se socializan los avances y se recibe retroalimentación con el fin de mantener la contrastación constante con diferentes fuentes.

La validación escalonada implica dos fases: por un lado, los resultados de las diferentes actividades antes y durante las actividades de participación e interlocución se compilan y se ordenan identificando los puntos de desacuerdo o con necesidad de aclaración o ampliación, para aplicar el mecanismo de validación; por otro lado, el resultado de las actividades individuales y grupales, incluyendo las mesas de interlocución, sigue una ruta de aprobación a través de las diferentes instancias del gobierno universitario y la comunidad universitaria.

3.2. Subfase 2: La interlocución para acordar el marco estratégico del Plan de Desarrollo Institucional



Teniendo los productos de soporte derivados de la revisión documental y de los ejercicios de participación, consulta y validación con la comunidad universitaria, se realiza una propuesta de trabajo para la discusión, trámite y aprobación de los temas, subtemas y factores identificados como centrales para la actualidad y el futuro de la institución. Luego de surtidos los pasos normativos para la determinación de los Temas Estratégicos se crearon las condiciones para ejecutar la técnica de interlocución como plataforma para la planeación participativa.

La metodología de interlocución es una propuesta para crear espacios de relacionamiento, comunicación efectiva y logro de acuerdos entre participantes que representan la diversidad de visiones, intereses y conocimientos sobre el entorno y sobre la Institución. “La universidad es la síntesis de la varianza”, según un asesor del Plan. La Universidad representa un lugar de convergencia de múltiples vínculos, visiones, versiones, opiniones, disensos, intereses, conocimientos y puntos de vista, un lugar habitado por una compleja variedad de actores e inmerso en redes de relaciones con las variables externas que limitan o favorecen la misión y el desempeño de la institución.

Por ello, la construcción de un Plan participativo implica estrategias de vinculación, legitimidad y colaboración que se concretan en las mesas de interlocución y en las demás técnicas de participación y consulta ya descritas. Sirve la metodología de interlocución a los objetivos de planeación, pues ella permite establecer acuerdos e identificar intereses comunes en medio de la diversidad. La técnica de la interlocución propone una serie de procedimientos que permiten convertir una Torre de Babel en un ejercicio de interlocución, sin que cada actor pierda su individualidad.

3.2.1. Las mesas de interlocución: plataformas para el logro de acuerdos mediante la deliberación y las técnicas de la planeación estratégica

Las mesas de interlocución son el mecanismo de trabajo sobre el cual funciona la técnica de la interlocución. Reúne un conjunto de personas que orientadas por las pautas de la interlocución y el objetivo común de recomendar a los órganos de gobierno el marco estratégico del PD se comprometen a deliberar y a llevar a cabo una serie de procedimientos en el marco de la planeación estratégica y prospectiva.

Técnica de interlocución

La técnica permite la deliberación a partir de unas pautas por medio de las cuales los participantes pueden abordar los ejercicios de planeación y discutir los resultados, cualificarlos y llegar a acuerdos para continuar con el paso siguiente. La deliberación en las mesas favorece la toma de decisiones, involucrando a los diferentes actores, aportando a la

legitimidad y al fomento de la democracia⁶.

Para garantizar igual acceso a la palabra de todos los participantes y una visibilización de los acuerdos y desacuerdos, los siguientes son los procedimientos que deben seguir los integrantes de las mesas. Las pautas permiten la interacción, orden en la exposición y registro adecuado de la información. A continuación, se presentan las pautas para la interlocución adoptadas en las mesas:

- Compromiso y responsabilidad con el propósito de la interlocución y con las pautas que son las que facilitarán el desarrollo de la sesión y la participación de mayor cantidad de participantes.
- Observancia al uso del tiempo, disposición a la escucha y al logro de acuerdos.
- Intervenciones respetuosas y en clave de propuesta; indicando si se está de acuerdo o en desacuerdo con lo que dijo alguien que precede en la palabra, para poder identificar puntos en común o diferencias rápidamente.
- Priorización en la intervención de las principales propuestas: iniciar indicando su acuerdo o su desacuerdo con lo dicho anteriormente, presentar sus propuestas y continuar con su desarrollo y argumentación.
- Lectura previa del insumo y de otra información necesaria para compartir el léxico entre los(as) integrantes de la mesa y para argumentar sus propuestas.

La técnica requiere de una moderación durante cada sesión de trabajo, cuyas funciones serán descritas más adelante. Por otro lado, la técnica requiere un equipo de apoyo que motiva la deliberación a partir de insumos y sistematiza la sesión con el fin de construir poco a poco los acuerdos.

En los siguientes apartados se exponen los procedimientos para la instalación y ejecución de las mesas de interlocución.

¿Cómo se configuran las mesas de interlocución?

Para este caso se instalaron 6 mesas de interlocución que corresponden a los 6 Temas Estratégicos identificados en las Bases Estratégicas construidas en la anterior subfase de participación y que fueron aprobadas por las instancias del gobierno universitario. Cada mesa se reúne periódicamente y sigue unas reglas y pautas conocidas por todos los participantes, y tiene un número de sesiones de acuerdo con las necesidades de cada tema. La participación en las mesas de interlocución es informada y hace parte de la contribución de los miembros de la comunidad universitaria a la construcción colectiva.

⁶ Para conocer más, remitirse al documento metodológico y a la descripción de la Red de Pensamiento Estratégico (Puerta Silva & Ochoa, 2013).

Mesas de interlocución, el espacio en que dialogan los actores de la UdeA

Como resultado de la metodología integradora, que busca integrar a la comunidad universitaria para lograr una construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017 – 2026, se dio inicio a la estrategia de mesas de interlocución.

Dicha propuesta, surgida del Instituto de Estudios Regionales (Iner), propende por la búsqueda de consensos o evidencia de disensos a través del diálogo entre diferentes actores de la Alma Mater respecto a los asuntos fundamentales de la Universidad para los próximos 10 años.

En total, son seis mesas con 30 participantes cada una, que abordan los seis temas estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional, aprobados por el CSU el pasado 27 de septiembre.

Las mesas se abordarán en ocho sesiones (del 1 de noviembre de 2016 al 10 de febrero de 2017) con duración promedio de tres horas cada una y cuentan con la presencia de profesores, estudiantes, personal administrativo, egresados y jubilados de la Alma Mater, quienes aportan parte de la experiencia que acumulan, según el tema en el cual participan.

La propuesta busca identificar subtemas, objetivos, indicadores, metas, programas y proyectos que surjan a partir de cada tema estratégico presente en el Plan de Desarrollo 2017 – 2026.



Mesa 1: Formación integral y generación de conocimiento para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo

Formación integral de calidad de ciudadanos para la preservación y fomento de las culturas, la generación y divulgación de conocimiento para el avance de las ciencias y las artes y para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo, mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales.

[Ver más](#)

Las mesas de interlocución en el marco de la *MIPEP* tienen como objetivo plantear los escenarios de futuro concertados y probables que dan lugar a la declaración del Tema Estratégico de acuerdo al plazo establecido para el Plan, sus objetivos estratégicos y los lineamientos o estados de logro para cada objetivo. En consecuencia, las mesas de interlocución siguieron la ruta de planeación estratégica o por escenarios que será descrita más adelante.

Cada mesa contó con un equipo técnico de apoyo, cuyas características se definieron de acuerdo a la complejidad de los temas y al número de participantes. A continuación, se presenta una tabla que muestra los Temas Estratégicos correspondiente a cada mesa, mostrando las palabras clave que las identifican, las características del equipo técnico-metodológico y el número de sesiones que tomó el proceso de deliberación y la toma de decisiones correspondiente a cada mesa.

Tabla. Mesas de interlocución en el PDI Udea 2017-2026 y equipo técnico-metodológico a cargo

Mesa y Tema Estratégico	Palabras Clave	Equipo técnico metodológico	Número de sesiones
-------------------------	----------------	-----------------------------	--------------------

Mesa 1 Formación integral de ciudadanos mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales, desde los territorios y en conexión con el mundo ⁷ [1]	Investigación, extensión, docencia, regionalización, internacionalización, conocimiento, arte, ciencia, cultura, patrimonio, humanismo, formación integral.	2 responsables de mesa	13
		2 sistematizadores	
		2 analistas de dinámica organizacional	
		3 moderadores	
		1 apoyo técnico	
Mesa 2 Promoción de los ciclos de vida académica y laboral de la comunidad universitaria	Promoción, ciclos de vida, académica, laboral, docente, administrativo, estudiante, egresado, jubilado, pensionado, caracterización, factores, alternativas, escenarios, comunidad universitaria, bienestar, retiro laboral, flexibilidad, inclusión, educación precedente, objetivos, lineamientos, beneficios, retribuciones, movilidad.	1 responsable de mesa	10
		2 sistematizadores	
		1 analista de Dinámica Organizacional	
		3 Moderadores	
		1 apoyo técnico	
Mesa 3 Consolidación de la democracia y del gobierno universitario, fortaleciendo la participación responsable, el juicio crítico informado y los espacios de deliberación que contribuyan a la construcción de una ética de lo público y de la convivencia.	Democracia, gobierno universitario, convivencia, resolución alternativa de conflictos, participación, formación política, transparencia, control y acceso a la información, espacio público universitario.	1 responsable de mesa	12
		1 sistematizador	
		1 analista de Dinámica organizacional	
		2 Moderadores	
		1 apoyo técnico	
Mesa 4 Gestión universitaria y del financiamiento público.	Financiamiento de la Universidad, evaluación, control, mejora, seguimiento, base presupuestal, gestión administrativa, infraestructura física, infraestructura tecnológica, logística, capacidad instalada, capacidad proyectada, unidades académicas, planeación, comunicaciones.	1 responsable de mesa	10
		1 sistematizador	
		1 analista de Dinámica organizacional	
		3 Moderadores	
		1 apoyo técnico	
Mesa 5 Compromiso de la Universidad con la Construcción de paz, equidad, inclusión e	Construcción de paz, conflicto, equidad, inclusión, interculturalidad, educación inclusiva, educación para la paz, territorio, permanencia, acceso, igualdad, grupos	1 responsable de mesa	11
		1 sistematizador	
		1 analista de Dinámica	

⁷ Culminadas las mesas de interlocución, el enunciado cambió a la forma consignada, aunque el nombre original del tema fue: “Formación integral de calidad de ciudadanos para la preservación y fomento de las culturas, la generación y divulgación de conocimiento para el avance de las ciencias y las artes y para el impacto pertinente, innovador y transformador en los territorios, en interacción con el mundo, mediante la articulación y el desarrollo de las funciones misionales.” Esto, para mostrar cómo se pueden realizar ajustes al final del proceso, y evidencia la importancia de la economía del lenguaje en la formulación de los Temas Estratégicos.

interculturalidad.	poblacionales, indígenas, excombatientes, personas con discapacidad.	organizacional	
		1 moderador	
		1 apoyo técnico	
Mesa 6 Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad.	Ambiente, biodiversidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible, desarrollo, enfoque territorial, gestión ambiental, patrimonio natural y ambiental, educación ambiental, cambio climático, crisis ambiental, políticas públicas ambientales, apropiación social del conocimiento, responsabilidad ambiental, cultura ambiental, política ambiental, divulgación ambiental, diálogo de saberes.	1 responsable de mesa	9
		1 sistematizador	
		1 analista de Dinámica organizacional	
		2 Moderadores	
		1 apoyo técnico	

Selección e inscripción de los participantes

En principio, la técnica de interlocución fue creada para mesas de trabajo con un número limitado de participantes (hasta 15). Sin embargo, dada la magnitud de proceso, el número de potenciales participantes se ajusta a máximo 40 participantes, ampliando las sesiones de 2 a 4 horas y estableciendo el número de sesiones de acuerdo al avance de cada grupo.

A partir del ejercicio de socialización y cualificación (visitas, entrevistas) en las diferentes instancias y oficinas universitarias realizado en la primera fase del Plan, se invita a diferentes actores que se desempeñan en roles o que cuentan con conocimiento y trayectorias ligadas a los temas de las mesas. Así mismo, se convoca de manera abierta a los diferentes miembros de la comunidad universitaria para que estudiantes, profesores, egresados, jubilados, pensionados y administrativos hagan parte de las deliberaciones poniendo en marcha el propósito de una PD abierto y participativo.

Moderación

La moderación es uno de los procesos que más influyen en la interlocución, su papel es clave para concreción de los acuerdos y desacuerdos, orientar las discusiones de la mesa, realizar síntesis de las discusiones y potenciar la participación con el fin de lograr los objetivos de cada sesión. En este sentido, la moderación debe estar orientada por personas que representen figuras de autoridad, que conozcan los temas, que tengan apertura al cambio, que tengan un buen manejo de grupo y que no pierdan de vista las pautas de interlocución, los objetivos de la mesa y de la sesión, y el logro de acuerdos.

Equipo técnico de apoyo (perfil y tareas)

El equipo técnico de apoyo de las mesas debe animar la interlocución y debe sistematizarla

para lograr los objetivos que se ha propuesto la mesa. En este caso, el equipo técnico estuvo compuesto por personas que respondían a tareas complementarias. Por una parte, el grupo de dinámica organizacional con su aporte a la construcción de los diagnósticos y la producción de evaluaciones y estudios que sirvieron de insumos en la etapa de formulación de las Bases Estratégicas. Así mismo, este grupo orienta los procedimientos para la definición de escenarios y la construcción del marco estratégico del PD.

Por otra parte, el equipo metodológico de la mesa se encarga de la orientación metodológica de la interlocución, del manejo de la mesa, de la producción de insumos y los documentos de síntesis que van concretando los objetivos de la mesa.

¿Cuáles son los procedimientos seguidos en la interlocución? Técnicas de apoyo

La dinámica de las mesas de interlocución no se reduce al hecho social de la conversación, la argumentación y la conceptualización, sino que implica un despliegue de técnicas complementarias que permiten la operatividad y la obtención de los resultados de acuerdo a los objetivos propuestos para cada sesión.

Entre las diferentes técnicas asociadas que permiten el ejercicio de la interlocución, se encuentran las pautas para la interlocución, ya descritas y siempre recordadas a los participantes; las matrices de registro, que permiten el seguimiento argumentativo y conceptual de la mesa; la relatoría, registro general y literal de cada sesión; la orientación de la moderación; el control del tiempo de las intervenciones; la conformación de grupos de trabajo al interior de las mesas de acuerdo los objetivos de cada sesión, que operan asignando un relator; el trabajo a partir de estrategias visuales como la construcción de gráficos descriptivos y analíticos; y la elaboración de presentaciones con material informativo y explicativo sobre cada sesión, sus objetivos y resultados esperados.

Insumos y preparación de los participantes para la sesión

Antes de cada sesión se realizan reuniones de preparación y se ajusta el documento insumo de cada mesa, es decir, el documento en el cual se registran los aportes de los participantes, los requerimientos de información y la consolidación de datos y propuestas que permiten el seguimiento del proceso y la elaboración de los documento del plan. Además, se realizan encuadres internos y externos, recibiendo instrucciones y explicaciones metodológicas por parte de la dirección del proyecto y los profesionales de planeación.

Posterior a cada sesión, con miras a preparar la siguiente, el equipo técnico realiza reuniones para evaluar el encuentro y establecer compromisos. En un lapso de 24 a 48 horas después de cada sesión, el responsable de mesa diligencia el formato de requerimientos de información y envía la carta de agradecimiento a los participantes con la síntesis de la sesión, acuerdos y desacuerdos, faltantes de información, tareas y responsables, junto con el

documento insumo cuando sea necesario, primero a revisión del equipo metodológico y directivo del plan y posteriormente a los participantes con el protocolo para las siguientes sesiones⁸.

Las tareas posteriores a cada sesión se corresponden con la lectura y seguimientos de los temas consignados en los documentos insumo, así como de tareas específicas en comisiones o aportes individuales al proceso, en temas como el glosario y la definición de factores.

Encuadre de la sesión

Los encuadres se constituyen en una actividad importante para mantener la sintonía entre participantes, moderadores y equipo técnico-metodológico, para la participación en la planeación de actividades y para fomentar la participación informada en las mesas de interlocución. Por tanto, mostraremos a continuación las diferentes formas y propósitos de las actividades de encuadre.

Por una parte, a los participantes nuevos se les invita a asistir a una actividad de encuadre donde se explican los objetivos del Plan y de las mesas, el camino recorrido, los documentos de consulta y la dinámica alrededor del insumo, y las pautas para la interlocución.

Por otra parte, los encuadres internos de las mesas se hacen en torno a la metodología, buscando con ellos mostrar y concertar con los moderadores la ruta planteada desde la interlocución y la planeación. En esos espacios se hace énfasis en los aspectos técnicos de los ejercicios a realizar y su relación con los propósitos generales del plan. También se hace distribución de tareas y responsabilidades.

De otro lado, los encuadres semanales son espacios que posibilitan varios objetivos: unos de tipo técnico, otros de tipo metodológico y otros de tipo conceptual. De acuerdo a los objetivos, los encuadres se hacen de manera amplia con los equipos de las mesas, la dirección metodológica, los moderadores y demás integrantes del equipo, asignando tareas y responsabilidades.

Así mismo, las sesiones de las mesas tienen siempre un momento inicial que encuadra a los participantes en la metodología, se recuerdan las actividades de la anterior sesión, se precisan los objetivos, los productos esperados y la agenda de cada sesión, el momento específico de cada sesión en el derrotero general, y los logros y aspectos pendientes. Estos encuadres se realizan en principio por los moderadores, aunque los responsables de mesa y los analistas de planeación pueden participar también en esta actividad.

⁸ Luego de las primeras sesiones, el documento insumo cambiaba muy poco. Es de autonomía de la Mesa establecer la periodicidad de este documento de acuerdo a las necesidades del trabajo de la Mesa.

Finalmente, cabe anotar que en algunas mesas puede surgir la necesidad de dedicar una sesión completa a un re-encuadre que permite la mejor comprensión del ejercicio, evitando la redundancia en las intervenciones sobre la metodología y permitiendo el logro de los objetivos del plan.

Cierre de la sesión

Para el cierre de las sesiones es importante el papel de los moderadores, enfocando las intervenciones de los participantes de manera coherente con la agenda planteada por el equipo. Además, debe hacer explícito cuando se logren acuerdos y desacuerdos, recordándolos a los participantes y socializándolos al final de cada sesión, aportando a las conclusiones generales y presentando la agenda y los compromisos para la siguiente reunión, propendiendo por un cierre integral.

Las relatorías y memorias de cada sesión

Las relatorías son instrumentos importantes para llevar el registro de la información surgida en las discusiones de las mesas, lo cual, junto con las matrices de registro, mejora la credibilidad y rigor en el proceso pero requiere de un tiempo significativo para su elaboración.

Encuadres y ajustes metodológicos

La flexibilidad metodológica es importante como producto de una atenta mirada sobre las necesidades y requerimientos de cada proceso, que permite adaptarse a las exigencias de los actores y al logro de los objetivos.

Cuando una metodología se hace robusta y los temas se hacen densos, se requiere de unos tiempos más amplios para la producción, lectura, discusión y aporte de información por parte de los participantes. Para evitar dilaciones desgastantes al final del proceso, se deben aprovechar las primeras sesiones para reforzar la apropiación de la ruta metodológica y haciendo un trabajo previo para constituir un glosario básico que motive a los participantes a construir su léxico común. Específicamente, los participantes deben lograr en las primeras sesiones una comprensión de los conceptos operativos, deben familiarizarse con las herramientas y los lenguajes técnicos, para que la interlocución se concentre en el objetivo de la sesión y no en la discusión metodológica.

Condiciones de la interlocución

Como ya se ha dicho, para que la interlocución sea exitosa y logre el cometido de la construcción colectiva a partir del logro de acuerdos, es necesario garantizar las mejores condiciones para su ejercicio. En lo que sigue se describen algunos de los factores que pueden

incidir favorable o negativamente en la interlocución.

El manejo de la diversidad, la confrontación y los acuerdos en la interlocución

Es fácil encontrar posiciones divergentes cuando los actores sociales, desde su autonomía y su lugar de enunciación, responden a los intereses propios y a los que representan. Por ello, un proceso que busca generar acuerdos requiere hacer una lectura de los puntos de convergencia en medio de la diversidad, con base en los argumentos. La metodología no requiere aprobar propuestas por votación, sino que busca por medio del intercambio de ideas definir los asuntos clave que convocan a la mesa, argumentando acuerdos y desacuerdos.

Las pautas de interlocución solicitan que cada participante manifieste antes de su intervención el acuerdo o desacuerdo con lo planteado antes. Los silencios frente a los otros argumentos no permiten la decantación de los puntos en común. En ocasiones esos silencios pueden ser leídos como señales de aceptación de una idea. A medida que se logra el espacio de confianza entre los integrantes de las mesas, estos pueden expresar con mayor libertad sus desacuerdos o cuestionamientos a otras ideas presentadas. La moderación y el equipo técnico deben garantizar el seguimiento constante de los acuerdos y desacuerdos. Una técnica consiste en realizar balances de lo avanzado cada 3 rondas de intervenciones, estableciendo explícitamente los acuerdos y posturas alternativas o diferenciales. El grupo debe entonces validar con la moderación los puntos en los que ya hay acuerdo y comenzar nuevas rondas sobre lo que todavía no hay suficiente ilustración para concretar su tratamiento por la mesa.

La incidencia diferencial de los actores en la construcción colectiva

En un proceso de construcción colectiva de acuerdos, los participantes de una mesa de interlocución se diferencian en dos aspectos que son determinantes en los resultados de la deliberación. Por un lado, el conocimiento es un factor de poder y permite que un participante demuestre sus puntos de vista y el beneficio que de ellos obtendría la institución o el colectivo representado en las mesas. En este caso, el equipo técnico en el seguimiento constante de las condiciones de la interlocución debe identificar las necesidades de información o conocimiento para que todos los participantes puedan prepararse para las sesiones. Aunque la metodología valora las trayectorias de todos los participantes, su principio es que deben ser suficientes para expresar posturas y comprender el campo en disputa que se configura a partir de la expresión de otras posturas.

Por otro lado, las diferentes jerarquías al interior de un grupo develan relaciones de autoridad que deben ser tenidas en cuenta, en la medida en que estas pueden determinar la toma de decisiones más allá de los argumentos. No obstante, cuando la autoridad representa un liderazgo positivo, esta situación puede ser importante para el logro de acuerdos.

La valoración del debate en el encuentro

Los círculos temáticos de una mesa de interlocución configuran ámbitos que permiten el encuentro de personas que piensan y actúan alrededor de temas conexos, lo que ofrece una primera oportunidad para la empatía y el reconocimiento mutuo como interlocutores válidos, lo que a su vez, posibilita el logro de acuerdos.

Por otra parte, la exposición de ideas y el debate entre participantes informados y con conocimientos amplios sobre la realidad cuestionada, permiten hacer visibles las tendencias y los asuntos de mayor importancia, lo cual va configurando acuerdos. No obstante, otorgar la palabra para intervenciones de 3 minutos por ronda podría incomodar a quienes precisan de turnos más amplios, pero ayuda a garantizar la oportunidad de expresión a todos los participantes. Lo que sí es necesario es que las personas tengan por lo menos tres oportunidades de intervención para que puedan complementar, precisar o transformar su postura y argumento.

La creación del sentido de pertenencia con el trabajo colectivo

El sentido de pertenencia y el compromiso con el trabajo de las mesas permite revelar la diferencia y la diversidad para generar criterios de identidad grupal. La afinidad temática permite construir un primer sentido de grupo, el cual se afianza a medida que se encuentran los intereses comunes.

El sentido de pertenencia y la confianza frente al trabajo en las mesas gira alrededor de la resolución de dudas sobre el carácter vinculante del ejercicio, el sentido de la participación y su impacto en los resultados finales, las exigencias de rigor en el registro, la legitimidad del proceso y la representatividad de la participación. Estos asuntos son responsabilidad del equipo técnico, de los moderadores y participantes, que deben hacer seguimiento de los avances, evaluar las condiciones de la interlocución y acordar ajustes conjuntamente.

Los diferentes documentos que recogen la perspectiva de los participantes del proceso de planeación, y el plan de desarrollo mismo, perfilan o explicitan estrategias a futuro para marcar el rumbo de la institución. El ejercicio de construcción colectiva de las mesas permite la apropiación de los temas, los objetivos y los lineamientos, y el empoderamiento de los compromisos adquiridos en la formulación del Plan. Así mismo, la visión construida de manera participativa, la interpretación de los escenarios posibles y el compromiso con la ejecución del plan permiten prever un sentido de pertenencia mayor con este instrumento que rige la vida institucional de la Universidad.

3.2.2. Planeación estratégica y prospectiva

El propósito de construir un PD exige de los participantes proyectar el futuro, a partir del

análisis de las circunstancias presentes, de las tendencias de su dinámica y de las metas que se propongan los miembros de una institución.

Las mesas de interlocución se constituyen en órganos de deliberación con una participación decisiva en la configuración del nuevo Plan, respondiendo a las necesidades de la planeación. Las técnicas implementadas se orientan a la obtención de unos productos generados por las mesas de interlocución de acuerdo a las diferentes etapas del proceso, haciendo operativo el ejercicio y ofreciendo la oportunidad de tomar decisiones metodológicas.

Con esta responsabilidad, la Coordinación de la Gestión de la Dinámica Organizacional GDO de la Dirección de Desarrollo Institucional orientó el paso a paso de la planeación por escenarios y la prospectiva.

¿Qué se acogió de las metodologías de planeación estratégica prospectiva?

Con el propósito de formular escenarios de futuro se adaptaron y utilizaron las técnicas de: árbol de factores; análisis morfológico con apoyo de la MICMAC; clasificación de alternativas de futuro mediante una matriz, cuyo resultado produjo tres escenarios posibles; calificación de los escenarios mediante su contrastación con los factores externos; declaración del escenario y utilización de los factores y alternativas para construir los objetivos y lineamientos.

La planeación por escenarios, núcleo metodológico seleccionado para este proceso, implica el análisis de eventos hipotéticos buscando evidenciar las causalidades para la toma de decisiones, utilizando herramientas para el manejo de la incertidumbre. Se entienden los escenarios como la descripción de un futuro probable y los pasos para llegar a él. En el marco de la planeación estos deben servir para predecir un futuro y alcanzarlo.

¿Cómo se planteó el derrotero de las sesiones de interlocución de acuerdo a las necesidades de la planeación por escenarios?



Inicialmente se establecen 8 sesiones para surtir los pasos concebidos por la metodología de planeación. Sin embargo, los participantes se llevaron más tiempo en la definición de los factores internos y en su priorización para la planeación. Se evidencia que en procesos como este se toma tiempo la consolidación de un léxico común y la apropiación metodológica de la planeación. En general, los siguientes son los pasos concebidos para producir el marco estratégico del plan:

- Encuadre metodológico.
- Consolidar un léxico común.
- Definición y descripción del árbol de factores para cada tema.
- Priorización de factores.
- Definición y clasificación de alternativas de futuro.
- Definición de los escenarios deseados y probables según las alternativas de futuro.
- Selección del escenario recomendado con base en su calificación con respecto a los factores externos: desafíos y restricciones externas.
- Construcción del tema estratégico: declaración de futuro del tema, definición de objetivos y lineamientos.

- Validación del documento final del tema estratégico.

La siguiente tabla muestra el paso a paso y las sesiones correspondientes al propósito, las técnicas utilizadas y la distribución de responsabilidades entre el equipo técnico y los participantes.

Tabla. Ruta por sesiones, técnicas y responsables

Año	Sesión	Sesiones de mesa por actividad	PASO A PASO	TÉCNICA	RESPONSABLES
2016	1	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Descripción del estado del TE + Presentación del árbol de factores + ajuste del árbol de factores	Árbol de factores e interlocución	Equipo técnico y sesión mesa
2016	2	M1: 1* M2: 1 M3: 2 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Socialización de nuevo árbol de factores + ajuste al árbol de factores + Descripción de factores	Árbol de factores, Matriz de descripción de factores	Sesión mesa
2016	3	M1: 1 M2: 1 M3: 1** M4: 1** M5: 1 M6: 1	Descripción de factores + Calificación de influencia-dependencia	Interlocución, Matriz MICMAC	Sesión mesa
2016	4	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Re-contextualización metodológica + discusión de avances de la mesa	Interlocución	Sesión mesa

2016	5	M1: 4*** M2: 1 M3: 2 M4: 2 M5: 1 M6: 1	Precisar descripciones de los factores + identificar relaciones con otros TE + Selección de factores de planeación	Análisis estructural e Interlocución	Sesión mesa
2016	N.A		Propuesta de alternativas de futuro	Análisis Morfológico	Equipo técnico con consulta de fuentes (entre diciembre de 2016 y febrero de 2017)
2017	6	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1**** M5: 1 M6: 1	Re-contextualización Metodológica + Presentación de alternativas + Ajuste de alternativas	Interlocución	Sesión de Mesa
2017	7	M1: 1 M2: 1 M3: 2 M4: 0 M5: 2 M6: 1	Ajuste de alternativas + clasificación de alternativas	Interlocución	Sesión de Mesa
2017	N.A		Propuesta de escenarios	Análisis Morfológico de Asignación de Probabilidades	Equipo técnico con consulta de fuentes
2017	8	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Presentación de escenarios + ajuste y deliberación sobre los escenarios	Interlocución	Sesión de Mesa
2017	9	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Calificación de escenarios con relación a los factores externos + selección de escenario recomendado	Asignación de probabilidad de interlocución	

2017	N.A		Propuesta de objetivos estratégicos + propuesta de lineamientos estratégicos (programas y proyectos estratégicos – Propuesta de los participantes).	Árbol de Objetivos, metodología de marco lógico y árbol de problemas	Equipo técnico
2017	10	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1*****	Deliberación y ajuste a la declaración del TE + Deliberación y ajuste a los objetivos estratégicos + Deliberación y ajuste a los lineamientos estratégicos + Cierre de mesa*****	Interlocución	Sesión de Mesa
<p>*Se realizó una reunión de delegados de la mesa para ajustar y depurar el árbol de factores. ** La calificación se realizó en la quinta sesión. *** La última sesión para definir el listado de factores se realizó el 14 de febrero de 2017. **** Se realizó la clasificación de alternativas en la sesión. ***** La sesión de ajuste a la declaración y a los objetivos y lineamientos estratégicos, fue virtual. ***** Los objetivos de cada sesión cambiaron con relación a las necesidades de cada mesa de interlocución.</p>					

En las secciones que siguen se describirán de manera general los pasos señalados antes⁹, según ruta propuesta por GDO.

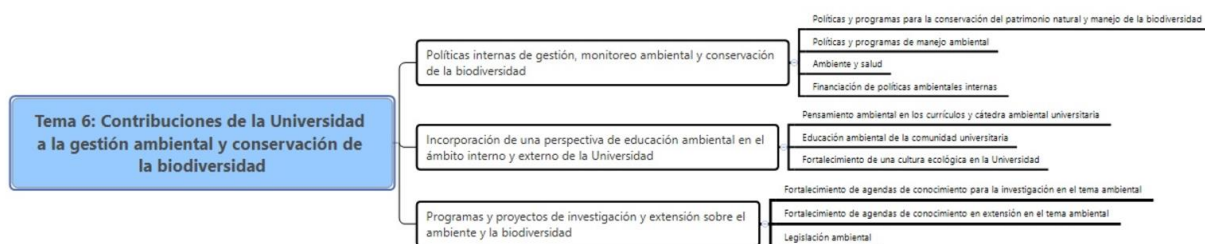
Técnicas para definir los factores de cambio

Árbol de factores

Con esta técnica se busca identificar el conjunto de factores que caracterizan el tema estratégico a través de la herramienta mapa mental, definiendo el árbol de factores con la descripción los factores internos y externos, teniendo en cuenta los siguientes niveles:

- Nivel 1: Tema estratégico.
- Nivel 2: Subtemas.
- Nivel 3: Factores.
- Nivel 4: Subfactores.

⁹ Para ver más, consultar el documento “La intervención en el Plan de desarrollo. Enero-mayo de 2017” de GDO (2017).



Matriz descriptiva de factores

La explicación detallada de los factores es indispensable, facilita el seguimiento, análisis y las relaciones entre los factores. Permite construir la base de los ejercicios de prospectiva siguientes. Para cada factor se construyó en una matriz en hoja de cálculo su descripción así:

- Subtema al que pertenece.
- Nombre del factor.
- Descripción del factor.
- Definición de glosario (si aplica).
- Elementos que contiene el factor.

Esta matriz se actualizó de acuerdo a la evolución de la comprensión y descripción de los factores. También de acuerdo a agrupamientos o divisiones, reclasificaciones y profundización en la definición.

Caracterización de las relaciones entre factores

Usando el Análisis Estructural de las relaciones presentes en el tema estratégico se emplea una matriz MICMAC que relaciona todos los factores. Para esto se les solicitó a los participantes diligenciar la matriz MICMAC cualitativamente. Para cada pareja de factores se plantearon las siguientes preguntas:

1. ¿Existe una relación de influencia directa del factor i sobre el j? Si no existe (0).
En caso contrario:
2. ¿Cuál es la intensidad de la relación? fuerte (3) media (2) o débil (1).

Selección de factores de cambio clave

Usando los resultados de la MICMAC se identificaron los factores de cambio clave (cuadrantes I y II) para la evolución del sistema. Se presentaron los resultados para el análisis

de los integrantes de la mesa de interlocución en un plano de influencia - dependencia con los siguientes cuadrantes:

- Cuadrante I: Influyentes.
- Cuadrante II: Dinamizadoras.
- Cuadrante III: Autónomas.
- Cuadrante IV: Dependientes.

Se le solicitó a los participantes analizar la ubicación de los factores y deliberar alrededor de su incidencia en la evolución o desarrollo del sistema (el tema estratégico en su conjunto era entendido como sistema). Este ejercicio, si bien expuso los factores con mayor incidencia en el tema, desde la calificación, no fue en todos los casos aceptado como referencia para la selección de los factores de cambio. Varias asuntos fueron discutidos en las mesas con relación a los resultados de la MICMAC: por un lado, se presentaron dudas sobre si todos los participantes comprendían de la misma manera cada uno de los factores; por otro lado, algunos de los participantes adujeron no haber comprendido la pregunta que orientaba el diligenciamiento de la matriz e interpretaron la posición de algunos factores con “errores” de diligenciamiento. Finalmente, la técnica permite hacer una discusión sobre la posición de los factores y resituar bajo acuerdo un factor en otro cuadrante.

En ninguna mesa se descartaron factores. Se identificaron los que podrían tener mayor efecto en la evolución del tema, pero no tuvieron ningún tratamiento diferencial frente a los otros factores con mayor incidencia en el sistema.

En algunos casos en donde el número de factores era grande y el tema estaba compuesto por varios subtemas, se llevó a cabo un ejercicio por subgrupos con la herramienta “Diagrama de Venn”. Así se identificaron lo que se llamaron los “factores articuladores” del tema. En el caso que nos convoca, se trataba del tema que conjugaba los tres ejes misionales, la internacionalización y la regionalización. Se proponía que estos factores tenían la mayor capacidad de articular los componentes del Tema Estratégico pues se ubicaban en el diagrama de Venn en la intersección de ellos.

Técnicas para la definición de escenarios

Definición de alternativas de futuro

Una vez descritos los factores, identificadas sus relaciones e incidencia en la evolución del tema, se formularon alternativas de futuro. Se hizo una primera versión formulando alternativas –optimistas, tendenciales y pesimistas- para luego, realizar una segunda versión con base en los logros que se querían obtener según los actores involucrados.

La definición de estas alternativas debían expresar su horizonte de tiempo (en este caso 2026)

y expresar un resultado de la mejora de un estado actual o el cierre de una brecha. Se debía prestar atención a que fueran deseables y alcanzables y a que no estuvieran redactadas en términos de objetivos. La fórmula determinada para redactar la alternativa fue: verbo en presente + resultado + complemento opcional.

Se llevaron a la mesa de interlocución, fuera por factores o subfactores, o agrupaciones de factores, o subtemas, según fuera lo indicado, por lo menos tres alternativas de futuro. Con el trabajo de los participantes se precisaron estas propuestas y surgieron otras alternativas.

Clasificación de las alternativas de futuro

Para que los participantes clasificaran las alternativas se dispuso de una matriz en la cual se les preguntaba por el grado de cambio que representaba la realización de la alternativa en comparación con la situación actual. Se les preguntó por cada alternativa si complementaba, reformaba, transformaba o no generaba cambio¹⁰.

Identificación de los patrones en las alternativas de futuro para construir los escenarios

El equipo ubicó las alternativas en la clasificación en donde obtuvo mayor frecuencia y con ello, se identificó el patrón que caracterizaría cada escenario futuro. Los patrones pueden entenderse como la característica que congrega, articula o conecta el grupo de alternativas clasificadas según su grado de cambio. Se formularon por lo menos 3 escenarios, siguiendo una ruta para su descripción que será explicada más adelante.

Declaración de los escenarios de futuro

La fórmula para la construcción del escenario retomaba el patrón para denominar el escenario y orientar la descripción del escenario. El escenario tiene los siguientes componentes:

- Nombre: utilizando el patrón.
- Declaración: se establece el propósito de la Universidad a 10 años de manera retadora y motivadora.
- Alternativas: se retoman las alternativas que fueron clasificadas de acuerdo al grado de cambio y que dieron origen al escenario. Estas alternativas serán consideradas como los estados de logro o realizaciones que permiten lograr el escenario del que hacen parte.

Como todos los pasos descritos, el trabajo del equipo técnico resultó en una propuesta de por lo menos tres escenarios que fueron ajustados y validados por los participantes de las mesas de interlocución. Para seleccionar el escenario recomendado por la mesa para cada Tema

¹⁰ Para mayor detalle consultar el documento “La intervención en el Plan de desarrollo. Enero-mayo de 2017” de GDO (2017).

Estratégico, se propuso calificar su posibilidad de logro de acuerdo al contexto externo.

Calificación de los escenarios deseados y probables a partir de su evaluación frente a los factores externos

Con base en el diagnóstico externo realizado durante la fase de la definición de las Bases Estratégicas (Ver sección #), se actualizó la lectura del entorno y se priorizaron los aspectos externos que operaban como restricciones o como desafíos, también entendidos como amenazas y oportunidades. En algunos casos, podía interpretarse que algunos factores incidían de ese doble sentido en el futuro de la Universidad.

En el caso que estamos describiendo los factores externos relevados para el ejercicio fueron los siguientes:

1. Financiamiento de la educación superior y de la ciencia:

- Financiación de la educación superior
- Financiación de ciencia, tecnología e innovación
- Financiación de proyectos de inversión para el crecimiento y el mejoramiento de la Universidad
- Eficiencia en el gasto

2. Tendencias y políticas mundiales y nacionales de educación superior y de la ciencia:

- Universalización de la Educación Superior con calidad
- Internacionalización
- La Universidad y su participación en ciencia, tecnología e innovación

3. La sociedad del conocimiento:

- Tecnologías de información y comunicación
- Gestión del patrimonio intelectual

4. Demandas de la sociedad a la Universidad:

- Cuidado ambiental y eliminación de las desigualdades
- Profesionales calificados y ciudadanos integrales
- Conocimiento en la sociedad
- Seguimiento del entorno

Para cada uno de estos ítems, los integrantes de la mesa calificaban cada uno de los escenarios construidos de acuerdo a la afectación que sufrían por cada uno de los factores externos. Debían responder a las siguientes preguntas:

- ¿El factor afecta o no directamente el escenario?
- ¿El escenario se afecta en forma Positiva o Negativa?
- ¿Cuáles son los elementos del factor externo que se deben aprovechar (porque afectan positivamente) y cuáles se deben evitar (porque afectan negativamente)?

También se valoró el nivel de logro del escenario con relación a los factores externos: Con la incidencia de cada factor, ¿qué posibilidad de logro cree que tendría cada escenario en diez años? Califique: 5: Muy alta / 4: Alta / 3: Media / 2: Baja / 1: Muy baja.

Con base en la tabulación de los formatos diligenciados por los participantes de las mesas de interlocución fue posible seleccionar el escenario recomendado por la mesa. Este escenario fue revisado en pleno por los participantes y ajustado.

Técnicas para la consolidación del marco estratégico del Plan

Analizados los diferentes escenarios posibles y teniendo como referencia la visión de la Universidad al año 2026, se formulan los diferentes objetivos estratégicos del PDI 2017-2026. Mientras los objetivos estratégicos remiten a los propósitos y propuestas de la Universidad para cada uno de los diferentes Temas Estratégicos, los lineamientos expresan los estados de logro de los objetivos estratégicos al cabo de la finalización del PDI y las orientaciones generales y estratégicas que el plan de desarrollo propone para lograr los objetivos de cada Tema Estratégico.

Construcción de la declaración del Tema Estratégico

El Tema Estratégico se conforma de cuatro componentes: su nombre, la declaración, los objetivos estratégicos y los lineamientos. En el proyecto presentado se establecía que el alcance del ejercicio de planeación podía eventualmente incluir la identificación de proyectos o programas especiales. Dado el tiempo, se estableció que se entregaría el marco estratégico hasta lineamientos y que, los proyectos y programas serían objeto del proceso de formulación de Planes de Acción¹¹.

Los nombres originales de los Temas Estratégicos (definidos en las Bases Estratégicas) no fueron modificados sustancialmente, sin embargo, podrían incluir las denominaciones del escenario de futuro seleccionado. Por su parte, su descripción o declaración es el marco de referencia para los objetivos y lineamientos, obtenido con lo definido en las Bases Estratégicas y en el escenario recomendado por la mesa de interlocución. Los objetivos, entendidos como propósitos y propuestas de la Universidad para poder cumplir el Tema

¹¹ Según la normativa de la Universidad, los Planes de Acción se realizan para los periodos rectorales, es decir, por tres años. Luego de aprobado el Plan de Desarrollo, las unidades académicas y administrativas, así como la rectoría, deben definir sus planes de acción de acuerdo al Plan de Desarrollo.

Estratégico, fueron elaborados a partir de las alternativas. A su vez, los lineamientos, que como fueron definidos en el documento metodológico, expresan las orientaciones para lograr los objetivos, o también los estados de logro, surgen de los factores ligados a las alternativas que dan lugar a los objetivos a los que se refieren, o a alternativas de otros escenarios, que no son contrapuestas al escenario recomendado.

El equipo técnico de cada mesa le realizó una propuesta a los participantes, quienes ajustaron y precisaron la versión final del Tema Estratégico.

Las mesas de interlocución entregaron los siguientes resultados:

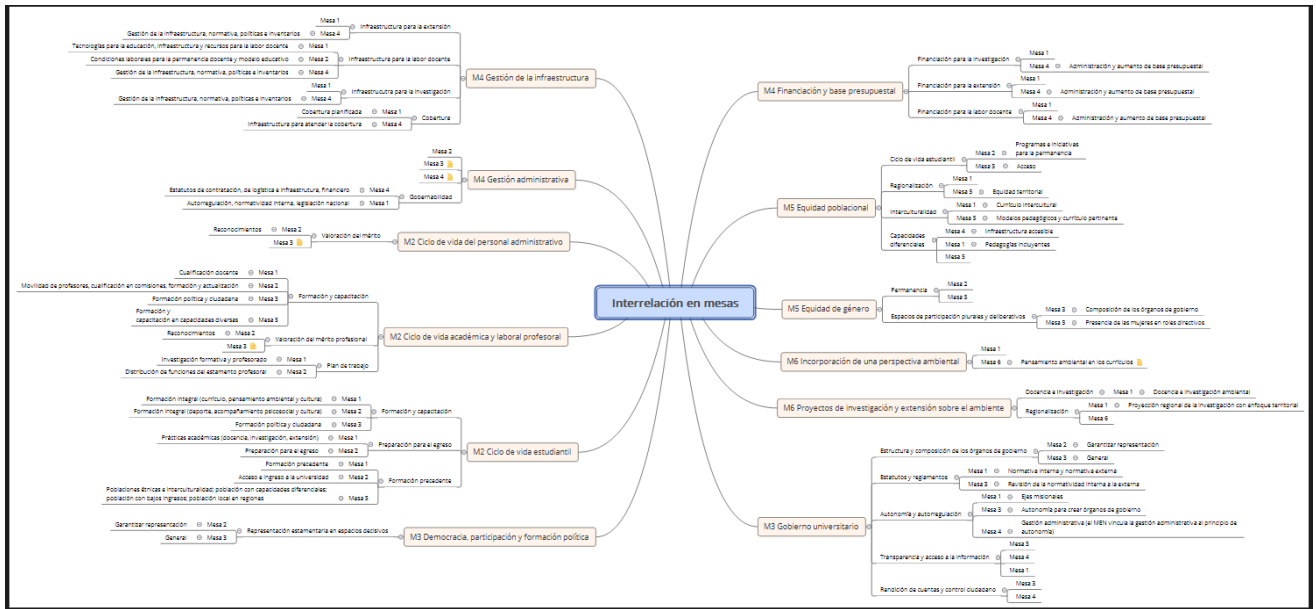
- Nombre del Tema Estratégico y un eslogan.
- Descripción del Tema Estratégico.
- Aporte a la visión 2026 de la Universidad.
- Los objetivos y lineamientos estratégicos.
- Listado de iniciativas y propuestas.
- Actualización de los diagnósticos para establecer la línea base.
- Glosario.

3.2.3. Articulación de los Temas Estratégicos y análisis de consistencia

Tanto los integrantes de las mesas como los equipos técnicos identificaron la necesidad de realizar evaluaciones de las relaciones y articulaciones entre los Temas Estratégicos. Es necesario recordar que cada mesa de interlocución estaba encargada de un Tema Estratégico, que aunque definido preliminarmente en las Bases Estratégicas, estaba en relación constante con los otros temas, dado que pertenece a un sistema. El equipo técnico hacía las aclaraciones sobre en dónde se estaba trabajando algún aspecto interrelacionado, e incluso, la misma mesa acordaba remitir un factor o asunto a otra mesa.

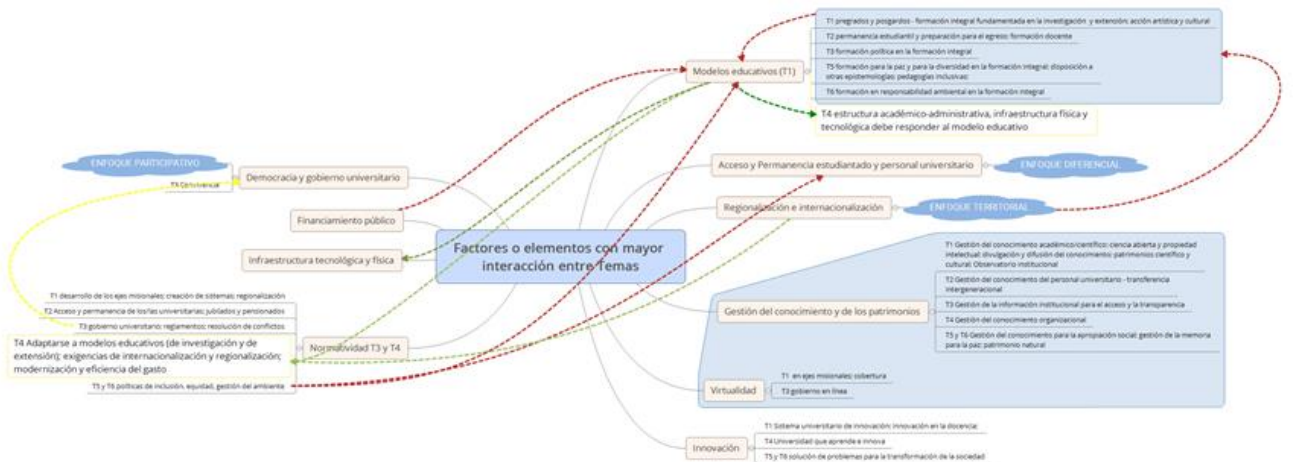
Técnicas para la identificación de articulaciones o intersecciones

Paralelamente al avance de las mesas de interlocución, el equipo técnico se reunió varias veces para construir redes de relaciones y reiteraciones de factores. Se establecieron las articulaciones que daban cuenta de la complejidad de los temas estratégicos por su intersección con otros y se identificaron grandes temas transversales que le aportaban al trabajo de cada mesa. Rápidamente, la financiación, la infraestructura y la normativa, entre otros, se revelaron como factores con alta incidencia en el trabajo individual de cada mesa.



Una vez hecha la identificación de las articulaciones existentes entre temas estratégicos, se priorizaron aquellas que tenían mayor influencia sobre otros. Para su desarrollo específico, cada una de esas articulaciones o temas transversales fue delegado a la mesa cuyo tema estratégico debía proyectar su tratamiento futuro, siendo por ejemplo la financiación un tema al que le aportaban muchas mesas pero era un asunto específico de la Mesa 4 sobre “Gestión administrativa y del financiamiento”.

Para este ejercicio fueron utilizadas técnicas de visualización y deliberación conjunta, utilizando como insumo los árboles factores de cada mesa, que luego evolucionaron a árboles conjuntos de intersecciones, e instrumentos como las matrices de relacionamiento cruzado para la identificación precisa de dichas articulaciones y su grado de influencia frente a otras.



Análisis de consistencia

Una vez cada mesa definió su tema estratégico, el equipo técnico se reunió para hacer un análisis de consistencia, cuyo propósito fundamental era eliminar las redundancias innecesarias entre temas en el nivel de objetivos o lineamientos y caracterizar la naturaleza de la relación entre objetivos y lineamientos. La pregunta que se hace el equipo técnico al comparar cada mesa con las otras es: ¿de qué tipo es la relación entre objetivos o lineamientos: de similitud, causalidad, complementariedad o inclusión?

Para el primer caso, se elige la mejor redacción y se mantiene en el tema más pertinente. Si es una relación de causalidad, se privilegia el que expresa la causa. Si son complementarios se da el tratamiento de similitud o si el equipo establece que la mesa no renuncia a él, se mantiene en ambos temas pero se cambia la redacción para diferenciarlos. Finalmente, si la relación es de inclusión, se mantiene el más global.

El equilibrio entre temas fue el otro criterio utilizado por el equipo en este análisis de consistencia. Se buscaba que tuvieran similar número de objetivos y lineamientos por objetivo. La recomendación que no se siguió en todos los casos, era de 2 a 5 objetivos y de 3 a 7 lineamientos por objetivo.

La participación de otros actores en el análisis de consistencia

Durante el análisis de consistencia del equipo técnico, se reunieron los participantes de las mesas y con ellos se analizaron los asuntos transversales o se socializaron entre sí el tratamiento que la mesa correspondiente le había dado a un factor en términos de sus alternativas. Con esta reunión pudo validarse la ubicación de ciertos objetivos estratégicos y confirmarse los asuntos transversales entre temas.

Con el Consejo Académico se realizó un análisis, cuyo objetivo principal era establecer la consistencia interna entre el título, la declaración, los objetivos y los lineamientos de cada Tema Estratégico. Para ello se conformaron grupos mixtos (integrantes de la mesa correspondiente al tema a evaluar y personas provenientes de otras mesas)¹².

El documento que resulta de estos análisis se entrega a las instancias que según la norma de la Universidad deben aprobar el PDI.

3.2.4. Seguimiento del logro de acuerdos y ajustes de las condiciones para la interlocución

La dinámica de interlocución requiere de un seguimiento continuo y necesita del aporte de

¹² Los miembros del Consejo Académico, así como los invitados y asistentes, participaban de las diferentes Mesas de Interlocución.

soluciones de acuerdo a las necesidades metodológicas y de información para la mesa y para quienes participan de la actividad. En este caso, la interlocución era necesaria a cada paso para poder avanzar en la ruta de la planeación. Algunos de los ajustes que fueron necesarios se citan a continuación:

- El encuadre constante metodológico al inicio de cada sesión con el fin de que los participantes se apropiaran de las pautas de la interlocución, pero también se comprometieran con los objetivos de cada sesión. Para esto se hizo un llamado de atención al equipo para recordar la ruta completa y el momento en el que se situaba la sesión para dar contexto y sentido a los ejercicios que se plantearon.
- Las pautas de la interlocución requieren síntesis y negociación. Para ello, los ajustes a la moderación fueron importantes para que se garantizara desde allí el cumplimiento de las pautas y el balance de acuerdos y desacuerdos como parte fundamental del avance de las mesas.

La metodología de interlocución es compatible con la metodología de planeación estratégica, con la condición de garantizar el tiempo para la interlocución. Estas son algunas recomendaciones:

- La ruta de planeación debe ser acordada de acuerdo a las condiciones de la interlocución que se van configurando en cada mesa de trabajo. Hace parte del proceso de seguimiento saber cuándo y cómo se proponen los ejercicios de planeación para no limitar la interlocución.
- Las memorias de las sesiones deben exponer de manera clara los acuerdos y desacuerdos entre los participantes de las mesas. No se recomienda que la ruta para el consenso sea la votación, este debe ser resultado de transacciones entre los participantes. Cuando no sea posible lograr el acuerdo, este debe dejarse planteado, así como su ruta de resolución. En un caso, por ejemplo, al ser evidente la imposibilidad de llegar a un acuerdo se aludió a la instancia de mayor jerarquía en la toma de decisiones para dirimir el desacuerdo.
- El consenso apela en muchas ocasiones a acuerdos comprensivos, es decir incluyentes y promotores del pluralismo.
- Los silencios no aportan al cometido del consenso. Se insiste en la técnica de rondas secuenciales de la palabra a todos los participantes. Son necesarias mínimo tres rondas para que los participantes puedan elaborar sus argumentos, escuchar los otros, y realizar las transacciones, esto es: establecer las similitudes y diferencias entre los argumentos e identificar lo inconciliable.
- El encuadre metodológico y la pedagogía sobre la interlocución fueron necesarios durante las primeras sesiones, en cuanto a la planeación fueron necesarios en todas

las sesiones. Se evidencia que las pautas de interlocución se asumen con apropiación a partir de la tercera sesión.

- Los ingresos extemporáneos de personas a las mesas afectan las condiciones para la interlocución. No deben aceptarse, excepto en casos extraordinarios. La asistencia de personas diferentes a los participantes debe ser acordada por estos y debe tener un fin explícito.
- Es necesario que el equipo técnico registre las estrategias y comportamientos de los participantes durante la interlocución para mantener las condiciones adecuadas: acceso igualitario a la palabra; el logro de acuerdos; la identificación de los desacuerdos y la definición de la ruta para su gestión.
- En los casos en los que la metodología de la interlocución sirve a propósitos de planeación estratégica, cuyos procedimientos son estructurados y requieren de ciertas secuencias, debe esforzarse el equipo porque los integrantes de la mesa comprendan y apropien los términos técnicos. Sin esa legibilidad sobre la técnica, el procedimiento, el significado de lo que debía construirse y el lugar de cada etapa en el proceso general, se afecta la interlocución. Es de recordar que es condición para la interlocución la legibilidad, es decir, que todos los participantes tengan una base común de comprensión.

4. Aprobación del Plan

El proceso de aprobación del Plan puede concebirse desde el campo de acción metodológica denominado: “devoluciones y confirmación”. Los diferentes momentos de presentación de los avances, antes de la sesión del Consejo Académico, órgano que según la normativa institucional le recomienda al Consejo Superior el PDI, formaban parte del compromiso de la Metodología Integradora Participativa. La publicación del documento en la versión antes de aprobar por el CSU responde a la transparencia con la que el proceso metodológico expone el tratamiento de lo construido colectivamente.



Mantener informados a quienes participan del proyecto y a la comunidad interesada de las novedades, ajustes, logros y acuerdos, así como del estado de avance del proyecto, es fundamental para mantener la transparencia, la legitimidad y la viabilidad misma de un proceso de planeación-participación.

Así mismo, la retroalimentación y validación de los resultados producidos ante órganos institucionales es fundamental para refrendar técnica y socialmente los acuerdos, y para hacer operativo el plan en su etapa de implementación.

5. Difusión del plan

Como se estableció en los campos de acción metodológica, reinicia con mayor fuerza el ciclo de la “comunicación y la formación” y de la “activación y la vinculación” para el conocimiento del PD por parte de toda la comunidad universitaria, su comprensión y asimilación, por lo que es necesaria la pedagogía constante del proceso y de los resultados en función de la ruta y de los desafíos propuestos, y de la forma en la que deberá continuar la participación y la interlocución tanto para la formulación de los planes de acción como para su seguimiento y evaluación de los mismos.

REFERENCIAS

Ander Egg, E. (1982). Metodología de Trabajo Social. Buenos Aires.

Macías Chapula, C. A. (1998). Papel de la informetría y de la ciencias de la información y su perspectiva nacional e internacional. ACIMED, vol.9 supl. 4. Disponible en http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_s_01/sci06100.htm, fecha de consulta: 31 mayo 2017.

Montoya Castañeda, K. (2016). Una lectura de tendencias de la educación superior, a partir de la revisión de diferentes Planes de Desarrollo institucionales regionales, nacionales e internacionales. Periódico Alma Máter. Medellín: Universidad de Antioquia.

Morales García, A. (2017). La metodología de interlocución como metodología de planeación participativa. Hoja de ruta hacia la planeación participativa en la Universidad de Antioquia. Documento sin editar. Medellín: Universidad de Antioquia.

Puerta Silva, C., & Dover, R. V. (2007). Desarrollo de un Modelo de Interlocución para el Sistema de Salud basado en el Caso de la Guajira Colombiana. Revista de Salud Pública, 9(3), 353–368.

Puerta Silva, C., & Ochoa, M. (2013). Red de Pensamiento Estratégico de la Universidad de Antioquia. Medellín: Universidad de Antioquia, Instituto de Estudios Regionales y Vicerrectoría de Extensión.

Lima, B. (1983). Epistemología del trabajo social. Buenos Aires.