



**ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA:
De cara a la actualización del reglamento de planeación definido en el Acuerdo
Superior 255 de 2003**

**PROYECTO PAI 2018-2021
GESTIÓN DE CAPACIDADES DE PLANEACIÓN UNIVERSITARIA**

**Por:
Gloria Elena Pérez Betancur
David Felipe Montoya Herrera
Jovanny Estrada Hernández**

**DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL
DIVISIÓN DE PLANES Y PROYECTOS**

Medellín, 17 de abril de 2020

PRESENTACIÓN

Como parte del proyecto: Gestión de Capacidades de Planeación Universitaria, definido en el marco del Plan de Acción Institucional 2018-2021: *Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial*, y liderado por la División de Planes y Proyectos, se estableció la revisión y actualización del Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia, formalizado mediante el Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003.

El Reglamento de Planeación establece la concepción, las orientaciones y los lineamientos generales y de aplicación institucional, para el desarrollo de la función y de los procesos de planeación en las diferentes dependencias e instancias universitarias.

En estos 17 años, lapso durante el cual se ha venido ejecutando el Reglamento, se han logrado importantes avances en torno a la gestión de los planes, de los proyectos, de la evaluación y del fortalecimiento de la cultura de planeación en la institución; no obstante, a la par, se han venido presentado cambios en la Universidad en términos de su gestión y de sus formas organizativas y de trabajo; se han establecido nuevas orientaciones en los planes institucionales respecto del fortalecimiento de las capacidades para la anticipación, el direccionamiento y la evaluación, así como la modernización y flexibilización de procesos, estructuras, recursos y normativas; y, en el entorno, se han evidenciado nuevas tendencias y prácticas en torno a la disciplina de planeación; situaciones que conllevan a analizar la vigencia y pertinencia de dicho Reglamento.

El equipo del proyecto, realizó un análisis del cumplimiento del Reglamento y procesos de planeación que se vienen desarrollando actualmente en la Universidad, a partir de la consulta de fuentes información secundarias que desde diferentes instancias se han producido en la última década; de igual forma, se realizó una evaluación por parte del equipo de la División de Planes y Proyectos, dependencia líder en la orientación, implementación y seguimiento del Reglamento en la Universidad, sobre el Acuerdo Superior vigente.

En este documento se describen los principales resultados de dichos análisis y revisiones documentales, constituyéndose en el insumo principal para la presentación de una propuesta de actualización para el Reglamento de Planeación de la Universidad. En el primer capítulo, se hace un contexto general sobre la función y procesos de planeación universitarios, desde asuntos normativos y planificativos institucionales y desde las nuevas tendencias disciplinares. En el segundo capítulo, se presentan los principales hallazgos desde diferentes estudios o evaluaciones realizados a la función y procesos de planeación en la Universidad. En el tercer capítulo, se describen los cambios que se han presentado en la Universidad en los últimos años, respecto de la función y procesos de planeación. En el capítulo quinto, se presenta un análisis del articulado del Reglamento por parte del equipo de la División de Planes y Proyectos. Finalmente, se presentan las conclusiones y la propuesta de actualización del Acuerdo Superior.

TABLA DE CONTENIDO

1. CONTEXTO GENERAL.....	4
1.1 Marco normativo.....	4
1.2 Orientaciones definidas en los planes institucionales respecto de la función de planeación..	7
1.3 Las nuevas tendencias o enfoques en asuntos de planeación.....	10
2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES DE PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD	18
2.1 La autoevaluación institucional.....	18
2.2 El estudio de capacidades de planeación.....	20
2.3 El estudio de proyectos de inversión	23
2.4 La identificación de riesgos estratégicos.....	24
3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL – DIVISIÓN DE PLANES Y PROYECTOS	26
3.1 Las adecuaciones organizacionales de las dependencias	26
3.2 El proyecto de gestión de capacidades en planeación	28
4. ANÁLISIS DEL REGLAMENTO DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD	38
5. CONCLUSIONES	3
6. REFERENCIAS.....	5
7. ANEXOS	6

1. CONTEXTO GENERAL

Como punto de partida para el análisis de la función de planeación en la Universidad, será necesario identificar las disposiciones normativas que son marco de referencia para su actuación, las apuestas de desarrollo futuro concebidas en los planes institucionales en torno al fortalecimiento de las capacidades de dicha función en la comunidad universitaria y los nuevos enfoques en asuntos de planeación que marcarán el rumbo sobre estrategias, procesos y recursos que deberán desarrollarse para adaptarse a las nuevas necesidades y condiciones del entorno contextual y organizacional.

1.1 Marco normativo

A continuación, se identifica el marco normativo institucional y externo que orienta, rige y es referencia para la planeación universitaria:

Tabla 1. Compendio normativo referente para la Planeación de la Universidad

Norma	Alcance u orientación	Comentario respecto de la función de planeación de la Universidad
Constitucional Política de Colombia de 1991 Capítulo ii. de los planes de desarrollo Artículos 339, 340, 341, 342, 343, 344 Y 361	<ul style="list-style-type: none"> ● Sobre planes de Desarrollo ● Sobre el Consejo Nacional de Planeación y los Consejos Territoriales de Planeación integrado. Sistema Nacional de Planeación. ● Sobre los planes de Inversiones ● Sobre la Ley orgánica de planeación ● Sobre la entidad nacional de planeación ● Sobre los organismos departamentales de planeación ● Sobre regalías 	Si bien, en la Constitución se definen orientaciones sobre planeación orientada a los ámbitos nacional y territoriales, crea el marco sobre el cual las instituciones públicas incorporan procesos formales de planeación en su gestión
Ley 30 del 28 de diciembre de 1992	Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.	Se establecen orientaciones respecto a la obligatoriedad de contar con planes de desarrollo en las universidades
Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994	Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia	<ul style="list-style-type: none"> ● Se concibe la planeación como principio de la Universidad, articulada con otros: descentralización y realidad económica y administrativa ● Se definen funciones del Consejo Superior y del Rector

Norma	Alcance u orientación	Comentario respecto de la función de planeación de la Universidad
		<p>frente a la planeación universitaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se sientan las bases para la formulación de un reglamento de planeación
Ley 152 del 15 de julio de 1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo	Se orienta a entes de orden nacional y territorial, pero fue referente para la formulación del reglamento de planeación de la Universidad
Ordenanza 10 del 9 de agosto de 1994	Por la cual se ordena el uso de la Estampilla "La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labor"	Destinación de recursos departamentales para la gestión de proyectos de inversión para la Universidad
Resolución Rectoral 6044 del 26 de julio 1995	Por la cual se establece el procedimiento para la ejecución de recursos provenientes de la Estampilla "La Universidad de Antioquia de cara al tercer siglo de labor".	Procedimiento susceptible de actualización en relación con los cambios en los procesos que ha experimentado la institución en los últimos años.
Acuerdo municipal 08 del 15 de marzo de 1996	Por el cual se hace obligatorio el uso de la Estampilla "La Universidad de Antioquia de Cara al Tercer Siglo de Labores"	Orientación de recursos desde el ámbito municipal para la gestión de proyectos de inversión para la Universidad
Resolución Rectoral 25874 del 22 de abril de 2008	Por medio de la cual se establece el procedimiento para el acceso y la ejecución de los recursos provenientes de la devolución del IVA.	Procedimiento susceptible de actualización en relación con los cambios en los procesos que ha experimentado la institución en los últimos años.
Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003	Por el cual se establece el Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia	<p>Definido 10 años después de concebirse en el Estatuto General y una diferencia de 17 años respecto de la situación actual</p> <p>Nota: ver análisis en detalle del articulado en el numeral 7 de este documento</p>
Acuerdo Superior 350 del 27 de noviembre de 2007	Por el cual se expide el estatuto financiero de la Universidad de Antioquia	Referente normativo en asuntos de financiación para la gestión de planes y proyectos

Norma	Alcance u orientación	Comentario respecto de la función de planeación de la Universidad
Ley 1321 del 13 de julio de 2009	Por la que se autoriza la ampliación de la emisión de la Estampilla Universidad de Antioquia de Cara al tercer Siglo de Labor	Destinación de recursos departamentales para la gestión de proyectos de inversión para la Universidad
Ley 1530 del 17 de mayo de 2012	Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías	Destinación de recursos de orden nacional y departamental para la gestión de proyectos de inversión desde la Universidad
Decreto 1949 del 19 de septiembre de 2012	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1530 de 2012 en materia presupuestal y se dictan otras disposiciones	
Ley 1697 del 12 de diciembre de 2013	Por la cual se crea la Estampilla Pro Universidad Nacional de Colombia y demás Universidades estatales de Colombia	Destinación de recursos de orden nacional para la gestión de proyectos de inversión para la Universidad
Decreto 1083 del 26 de mayo de 2015 Decreto 1499 del 11 de septiembre de 2017	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015	En el Decreto se establecen las orientaciones para el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, como un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos. Si bien la Universidad es autónoma para decidir si adopta o no el modelo (y hasta el momento no lo ha declarado formalmente), deberá tenerse como referencia en caso de ajustes normativos, de gestión u operación en asuntos de planeación
Acuerdo Superior 445 del 25 de julio de 2017	Por el cual se establecen directrices sobre la estructura organizacional, se modifican los artículos 39 y 48 del Estatuto General y se realizan adecuaciones a la estructura organizacional administrativa central de la Universidad de Antioquia.	A partir de la nueva estructura organizacional de nivel central, se consideran nuevas responsabilidades para la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Resolución Superior 2203 del 13 de septiembre de 2017	Por la cual se define la estructura organizacional de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.	

Norma	Alcance u orientación	Comentario respecto de la función de planeación de la Universidad
Resolución Superior 2220 del 31 de octubre de 2017	Por la cual se conforma una comisión de seguimiento al Plan de Desarrollo Institucional, 2017-2027	Si bien, es una comisión transitoria durante la gestión del PDI vigente, deberá tenerse en consideración si es necesario contar con estas figuras en caso de que se ajuste la normativa de Planeación
Resolución Rectoral 46405 del 6 de noviembre de 2019	Por la cual se definen los procesos ejecutables para la División de Planes y Proyectos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Antioquia	Definición de nueva misión y funciones para la División, la cual, es la instancia responsable por orientar la gestión de la planeación en la Universidad
Resolución Rectoral 46513 del 11 de diciembre de 2018	Por la cual se definen los lineamientos para gestionar la información estadística institucional de la Universidad de Antioquia	Nuevas responsabilidades y autoridades respecto del quehacer de la División de Planes y Proyectos en su labor de orientar la planeación universitaria

1.2 Orientaciones definidas en los planes institucionales respecto de la función de planeación

No solo desde la formulación de los planes institucionales, los equipos de trabajo responsables de la función de planeación, contribuyen, sino que desde los mismos planes se trazan algunas directrices respecto de los retos que dicha función deberá asumir como parte de las orientaciones de futuro de la Universidad.

En el informe diagnóstico para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional vigente (Universidad de Antioquia-Dirección de Planeación, 2017) se establece que:

La Gestión Universitaria es la función institucional de apoyo, responsable de administrar de manera integrada procesos, estructuras y recursos que soportan la planificación, la ejecución, el control y la mejora de las demás funciones misionales y de soporte de la Universidad de Antioquia. Aquí se incluirá lo relacionado con (infraestructura, gestión administrativa, plataformas de apoyo y gestión de los recursos).

... el Plan de Desarrollo Institucional (a formular) concibe la Gestión Universitaria como uno de los cinco temas estratégicos para el logro de la visión de la Universidad, siendo un factor clave para la mejora de las condiciones organizativas, logísticas y financieras en los procesos misionales de la institución, con miras a ampliar sus capacidades y satisfacer de mejor manera los compromisos y responsabilidades delegados por la sociedad. En este sentido, la Gestión Universitaria es entonces, una función transversal y de apoyo permanente a las demás funciones de la institución.

Con el direccionamiento institucional se desarrollan procesos planificativos que permiten orientar a la Universidad hacia la búsqueda de la excelencia en todos su ámbitos, la proyección en diferentes contextos y el desarrollo de asuntos estratégicos en el cumplimiento de su misión; de igual forma,

se conciben procesos de control que permiten reconocer el grado de logro de las apuestas institucionales y el nivel de ajuste a lineamientos y normativas internas y externas; finalmente, se conciben procesos de mejora, que procuran por la adecuación, actualización y ajuste de las estrategias, estructuras, operaciones y recursos de la institución.

Ya en el Plan de Desarrollo Institucional -PDI- 2017-2027, "Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios" se definieron asuntos en los que la planeación universitaria deberá tener incidencia directa o se verá impactada.

La visión de la Universidad establece que:

En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.

En este marco, la planeación universitaria deberá aportar nuevas y mejores ideas, orientaciones y conceptos para un desarrollo y posicionamiento estratégico de la institución; pero también, adoptar estrategias efectivas de acompañamiento a las instancias, procesos y actores universitarios, para que desarrollen capacidades para comprender, focalizar, reconocer, priorizar y evaluar acciones en los distintos ámbitos y territorios en los que se tenga presencia, de cara al logro de los cometidos de excelencia e innovación que se conciben en dicha declaración.

Asimismo, la función de planeación se ve impactada directamente por las orientaciones concebidas en el tema estratégico 4 del PDI: Gestión administrativa y del financiamiento. Una gestión integrada que transforma, en el que se establece que:

La gestión administrativa y del financiamiento es un proceso transversal a todas las dependencias e instancias universitarias; y es responsable de brindar orientación y soporte técnico, operacional y de recursos a las funciones misionales y demás funciones de la Institución.

Hacia 2027, la gestión administrativa y del financiamiento transformará la Universidad a partir del desarrollo de capacidades para el aprendizaje, la innovación y la autogestión organizacionales, que le posibiliten la modernización y flexibilización de sus procesos, estructuras y recursos.

La Universidad contará con una gestión integral, colaborativa y sostenible, que contribuya con el direccionamiento y soporte institucionales en el marco de principios de transparencia, eficiencia y eficacia. Fortalecerá las capacidades para la anticipación y orientación estratégicas en las dinámicas internas y del entorno, que le permitan influir de manera conveniente sobre sus trayectorias y posibles desenlaces. Implementará esquemas de organización y operación que descentralicen, desconcentren y flexibilicen procesos, estructuras y recursos en los diferentes niveles, instancias y ámbitos geográficos, en concordancia con las propuestas académicas institucionales y la visión... contará con políticas y sistemas de gestión de conocimiento que le permitan proteger y difundir su patrimonio intelectual, aprender de sí misma y aprovechar el conocimiento para la formación de la comunidad universitaria y otros actores externos

Por su parte, en los objetivos estratégicos 1, 2 y 3, y en los lineamientos asociados, del citado tema estratégico 4, se definen algunos marcos de orientación futuros para el desarrollo (e incluso, transformación) de la función de planeación en la Universidad, estableciendo que de cara a 2027 y como contribución al logro de la visión, se deberán:

Objetivo estratégico 1

Desarrollar capacidades para la anticipación, orientación y evaluación institucionales, que le permitan a la Universidad la toma estratégica de decisiones frente a su presencia y relación con el entorno.

Lineamientos:

1. Modelo de gestión integral implementado para el direccionamiento y la evaluación institucional.
2. Procesos incorporados para el análisis estratégico del entorno.
3. Capacidades instaladas para el direccionamiento estratégico de la Institución.
4. Capacidades para la gestión de riesgos, implementadas e integradas al direccionamiento estratégico.

Objetivo estratégico 2

Desarrollar capacidades para el aprendizaje e innovación que permitan a la Universidad mejorar y transformar sus procesos y prácticas.

Lineamientos:

1. Sistema de gestión del conocimiento implementado para la Universidad.
2. Sistema de innovación implementado para la gestión administrativa y del financiamiento.
3. Capacidades instaladas para el aprendizaje y la innovación universitaria.

Objetivo estratégico 3

Consolidar la descentralización y desconcentración de estructuras, procesos y recursos, que le permitan a la Universidad la flexibilización y la sostenibilidad de la operación interna, y la mejora de la proyección y autonomía en los territorios en los que tiene presencia.

Lineamientos:

1. Procesos académicos y administrativos descentralizados en seccionales y sedes, con autonomía, de acuerdo con las particularidades de los territorios y las capacidades institucionales.
2. Procesos de la administración central desconcentrados.
3. Enfoque implementado de trabajo por procesos y por proyectos.
4. Estructuras académico-administrativas flexibles para el desarrollo misional en correspondencia con la integración de saberes y la gestión del conocimiento.
5. Capacidades instaladas para la alineación, coordinación y colaboración en y entre unidades académicas y administrativas.

En el mismo sentido, en el Plan de Acción Institucional -PAI- 2018-2021, "Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial" se establece:

Línea de acción: Gestión académico-administrativa efectiva

La gestión académico-administrativa efectiva se constituirá en el soporte clave que posibilitará el desarrollo de las demás líneas del Plan de Acción de la Universidad, en la medida en la que procurará la definición e instalación de capacidades necesarias para un mejor desempeño de los procesos de la Institución y la generación de nuevas condiciones y recursos para el aprovechamiento de la comunidad universitaria, en el marco de criterios de sostenibilidad social, económica y ambiental.

De cara a proyectarse como institución innovadora en los diferentes territorios en los que interviene, la Universidad adaptará el desarrollo de su gestión académico-administrativa, contará

con nuevas y mejores capacidades (conocimientos, habilidades y recursos) en las etapas de planificación y de evaluación de su ciclo de gestión y adoptará esquemas de organización y operación flexibles que le permitan fortalecer su presencia regional.

Para ello, se definen dos programas y se destaca un proyecto:

Programa 6.1 Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucionales
El Desarrollo de capacidades para el direccionamiento y evaluación institucional integra proyectos tendientes a transferir conocimientos, instalar habilidades, crear prácticas, desarrollar cultura y disponer las condiciones necesarias para contar con mejores procesos de orientación, planificación y evaluación institucionales en la perspectiva de un modelo de gestión integral.

Programa 6.2 Descentralización y desconcentración académico-administrativa
La Descentralización y desconcentración académico-administrativa integra proyectos tendientes a descentralizar y desconcentrar la coordinación, administración y control de sistemas, estructuras, procesos o recursos en las diferentes sedes, unidades e instancias universitarias de acuerdo con las condiciones particulares de estas y las posibilidades normativas, todo ello en el marco de la autonomía universitaria y de un modelo de gestión integrado.

1.3 Las nuevas tendencias o enfoques en asuntos de planeación

En noviembre de 2019 el equipo de la División de Planes y Proyectos realizó un estudio de referenciación de prácticas de planeación en el marco del proyecto de "Gestión de capacidades de planeación universitaria", el cual abarcó la realización de un análisis teórico de los procesos y prácticas de planeación universitaria, así como la aplicación de instrumentos que permitieron un análisis referencial de los procesos y prácticas de planeación universitaria con otras entidades de naturaleza similar (Universidad de Antioquia-División de Planes y Proyectos, 2019). El estudio tanto desde la literatura revisada así como la consulta a expertos (universidades de naturaleza similar) tuvo como preguntas específicas i) ¿Qué objetivos estratégicos debería tener un sistema de planeación universitaria? , ii) ¿Qué asuntos del entorno y de la actividad universitaria deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente? iii)¿Cómo mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios? iv) ¿Cómo generar una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación? v) ¿Qué prácticas innovadoras son recomendables en el proceso o función de planeación universitaria?. Entre los resultados más significativos que se relacionan con aspectos mencionados en la reglamentación de planeación existente se tienen:

Objetivos estratégicos de un sistema de planeación universitaria

- Realizar un ejercicio sistemático de vigilancia del contexto, para identificar oportunidades vía formulación de proyectos o generar alertas cuando se detecten cosas que pueden ir en contra de la Universidad.
- Alertar o advertir a las instancias directivas de todo lo que está pasando y va a pasar (normativa, situaciones que están pasando en el entorno, interpretación de la analítica de datos, entre otros) y que pueden ser oportunidades para la Universidad o situaciones que la ponen en riesgo.
- Diseñar e implementar un proceso de planificación estratégica que permita a la comunidad académica de la Universidad deliberar sobre alternativas y decisiones destinadas a garantizar la permanencia y su desarrollo futuro como una institución de educación superior de calidad en

un contexto de cambios acelerados en las áreas social, cultural, económica, científica y tecnológica, territorial, ambiental, política e institucional.

- Articular, coordinar y actualizar el sistema de planificación estratégica de la Universidad para garantizar la direccionalidad de la gestión institucional y la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Alta Dirección.
- Norris & Poulton (2010) citado por Montoya (2014) argumentan que la planificación debe ser una actividad holística e integrada que abarque todos los aspectos de una Universidad, además debe reflejar la relación de la institución con su entorno cambiante; por ello el objetivo principal de la planeación universitaria debe ser el de mejorar la capacidad de la Universidad para cumplir su misión, mantener sus valores y proporcionar mayor valor a sus usuarios, teniendo en cuenta, la competencia, el cambio ambiental, la incertidumbre y la presión a la hora de rendir cuentas.
- Gerenciar y administrar el plan de desarrollo institucional en las fases de formulación, monitoreo y evaluación.
- Brindar asesoría para la planeación académica e implementar en conjunto con la Vicerrectoría Académica el sistema integrado para el mejoramiento continuo, por medio del cual los programas académicos y los institucionales acceden a la metodología para dar respuesta a los asuntos relacionados con la autoevaluación y mejoramiento.
- Administrar la información estratégica de la Universidad. Proveer información de la Universidad y de los distintos grupos de interés a quienes toman decisiones (Rector, Vicerrectores y Decanos).
- Manejar un lenguaje claro que sea entendido por todas las áreas de conocimiento de la Universidad y que permita comunicar lo que se quiere lograr con la planeación.
- Incidir con el conocimiento existente o con el que está en construcción en el desarrollo de territorios
- Seleccionar y unificar las metodologías de planificación utilizadas en las diferentes instancias de la Universidad.
- Por su naturaleza y para que sean exitosas, las actividades de planificación en las universidades deben estar integradas, de manera que impacte en una amplia gama de factores académicos, financieros y de planificación de instalaciones. Incluso las actividades de planificación altamente enfocadas en un departamento particular o área funcional deben garantizar que sus planes, estrategias y decisiones resultantes incorporen una perspectiva integrada. De hecho, Mintzberg, (1994) citado por Montoya (2019) define la planificación estratégica como un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado, en forma de un sistema integrado de decisiones. Este es el corazón de una práctica de planificación sólida. Es importante tener una visión integral de la planificación porque los elementos de planificación (académicos, de recursos y de instalaciones) están todos conectados. Incluso si sus esfuerzos de planificación se centran en un problema específico, un elemento particular (como las finanzas) o una unidad organizativa individual, hará que sus planes y acciones se ven afectados por otros problemas, elementos y/o unidades. A menudo, la planificación destinada a resolver un problema particular puede generar una solución multifacética que afecta profundamente muchas partes de la institución.

Asuntos del entorno y de la actividad universitaria que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente

- Los expertos consultados sugieren que los asuntos del entorno que deben ser considerados de manera central en la función de planeación universitaria o monitoreados permanentemente, entre otros, el análisis de las siguientes fuerzas motrices: i) Demografía y sociedad. ii) Economía y mercado, iii) Educación, ciencia y tecnología, iv) Política y gobernanza y v) ciudad y territorio.

- En la revisión bibliográfica, los autores recomiendan utilizar la vigilancia para descubrir los problemas y desafíos emergentes que requieren cambios de estrategia. La información y el conocimiento recopilados y analizados a través de la vigilancia pueden ayudar a la Universidad en su planificación. Sin embargo, es importante tener cuidado con la vigilancia; los procesos excesivamente formalizados y rutinarios pueden atascar el proceso de planificación (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015). Para el diseño de estrategias en el marco de la planeación universitaria se deben considerar la comprensión de necesidades de actores como lo son los estudiantes; propios del mercado laboral y de diferentes industrias; y aspectos socioeconómicos, políticos, culturales, ambientales (Gamze, 2014).
- Facilitar el acercamiento a todos los estamentos de la Universidad y generar credibilidad y confianza hacia la oficina de planeación para que pueda existir una buena respuesta a las demandas que realiza; por ejemplo, realizando ejercicios de diálogo con los estudiantes, las facultades y área administrativa, para identificar donde hay problemas y generar alertas que permitan tomar acciones específicas.
- El proceso de planeación en una Universidad debería estar muy cercano al entorno, por ejemplo, participar de ciertas juntas directivas sectoriales para identificar desde allí lo que está pasando. Lo anterior pondría muy de cerca de la Universidad de las dificultades reales, las oportunidades y a contribuir desde una mirada académica y visión de Universidad en el desarrollo de los sectores.
- Realizar seguimiento permanente en conjunto con la alta dirección a los proyectos que están en el plan de desarrollo institucional y en el plan de direccionamiento estratégico, para realimentar, hacer ajustes, redireccionar cuando sea necesario y para que los diferentes estamentos reporten a tiempo y de manera estructurada su información. En algunas de las universidades consultadas, las Vicerrectorías cuentan con analistas y con ellos la oficina de planeación discute entre otros, los resultados de los indicadores, para que los Vicerrectores tomen decisiones y den línea en sus respectivos temas.
- Las Universidades consultadas no establecen dentro de su marco normativo actual como responsabilidad de la oficina de planeación realizar seguimiento y control durante la ejecución de los planes, programas y proyectos; sin embargo, los expertos sugieren que el proceso de planeación debería vincularse con la acción ayudando a que las cosas se hagan; este proceso debe replantear la idea donde se concibe el papel de las oficinas de planeación universitarias orientado a realizar el plan y a evaluarlo, y en su puesta en marcha sin responsabilidad o injerencia.
- Las oficinas de planeación universitaria se deberían concentrar en los proyectos, recursos y el horizonte de tiempo que se necesitan para el logro de la estrategia institucional; el proceso de planeación debería vincularse con la acción ayudando a que los proyectos se ejecuten, por ejemplo, a través del establecimiento de una oficina de proyectos orientada a gestionar la puesta en marcha de los planes.
- Realizar monitoreo y mantener una consistencia en los indicadores; es decir, mantener en el tiempo los mismos indicadores. Para ello, una de las Universidades consultadas acompaña en el proceso de lectura de los indicadores, pero no los analiza o interpreta porque trata de no meterse en el negocio de cada facultad, sólo en algunos casos, cuando la facultad solicita un concepto, planeación da su opinión; además, identifica y monitorea los siguientes tipos de indicadores: Estadísticos, Financieros, Apreciación: la Universidad cada dos años monitorea la apreciación de los miembros de la comunidad universitaria, por medio de encuestas cortas, sencillas y que no cansen a los miembros de la comunidad.
- Generar cultura del uso de la información por medio de un sistema de información estratégico de estadísticas e indicadores, que permita en tiempo real consultar la información de la Universidad, de manera que: i) la alta dirección esté informada de los avances en el cumplimiento de los planes de desarrollo y de direccionamiento estratégico, ii) se puedan hacer estudios para apoyar la toma de decisiones desde la alta dirección, iii) se disminuya la carga

durante las auditorías ya que se puede mostrar los avances de los indicadores, la descripción narrativa de los avances del plan, y los soportes

- La oficina de planeación de la Universidad debe acompañar a las facultades en sus procesos de acreditación, registro calificado y evaluación institucional. Las ventajas de hacerlo es que las recomendaciones que surgen de los procesos de acreditación se pueden articular a nivel institucional, convirtiéndose en un insumo para la planeación de la Universidad

Asuntos a considerar para mantener una conversación activa entre la función de planeación y los públicos universitarios

- Incorporar permanentemente el tema de planeación en el discurso del Rector. Todo lo que se pretenda lograr con la planeación debe estar avalado por el Rector y los Vicerrectores.
- Propender porque el plan de desarrollo institucional tenga una expresión al interior de las facultades, es decir, que los planes de gestión de las facultades se articulen con el plan de desarrollo institucional para que se genere un instrumento que permita el diálogo y procesos de acuerdo y concertación entre las facultades y la administración central en torno a propósitos estratégicos.
- Actualizar el plan de gestión de las facultades siempre con apuestas encaminadas al plan de desarrollo institucional.
- Articular el proceso de planeación con la autoevaluación para efectos de la acreditación institucional, lo que permite que se encuentren todos los actores de la universidad: académicos, administrativos y planificadores, para que todos se sientan representados
- Permanentemente hay que mostrarles a los profesores los beneficios y bondades de la planeación y tratar de tener ganancias tempranas. Se les debe explicar por qué es importante pensar a más de un año y mostrarles con evidencias que eso pasó y funcionó a pesar de los problemas que puedan darse en el camino.
- Realizar ferias del plan de desarrollo institucional de manera abierta, lo que permite llegar a los estudiantes, para que ellos sepan que es un plan de desarrollo, que se está haciendo internamente, además de permitirles expresar propuestas, iniciativas e inquietudes.
- Generar una cultura orientada al resultado en cuanto al plan de desarrollo. Con cierta frecuencia de tiempo llevar los resultados del plan de desarrollo institucional al Consejo Superior, esto sirve porque todas las personas están muy pendientes de sus planes operativos, y sus proyectos dentro del plan, y al cumplir con sus proyectos, se cumple con la cadena de resultados y con el componente táctico y estratégico.
- Transformar a la planificación en una práctica de trabajo que se fundamente en una cultura de la responsabilidad, evitando que domine la improvisación en la toma de decisiones de la alta dirección y en la gestión gerencial en general.
- La alta dirección debe dedicar tiempo para resolver las diferencias y llegar a un entendimiento claro sobre dónde se encuentran las prioridades. Una vez que se determinan las prioridades, corresponde a los líderes adherirse al plan y de ser necesario pasar por el proceso de gestión del cambio para ajustar el plan. Los ajustes del plan son naturalmente necesarios según las circunstancias y los cambios en el entorno, pero se debe tener cuidado para garantizar que las prioridades se entiendan y compartan en toda la Universidad (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015).
- La alta dirección debe establecer mecanismos para relacionarse con cada una de las facultades, de manera tal que se prevengan actividades duplicadas (o iniciativas que funcionan entre sí) y se creen oportunidades para la colaboración (Moss, Young, Rogers, Baker, & Baker, 2015), (Norris & Poulton, 2010)
- Los líderes y los miembros del equipo de planificación deben involucrar estratégicamente a las partes interesadas en conversaciones sobre el futuro, elaborando mensajes efectivos que lleguen a las audiencias relevantes, las partes interesadas y las atraiga de manera impactante.

Las visiones y estrategias deben evocar una respuesta emocional profunda para que sean efectivas en la movilización de las energías de las partes interesadas de la universidad (Norris & Poulton, 2010).

Asuntos a considerar en la generación de una disciplina de la planeación, en la que los actores se enfoquen específicamente en los propósitos institucionales y en su implementación

- Realizar formación en los colaboradores de las oficinas de planeación universitaria y en los diversos actores en temas relacionados con: i) La formación política, es clave incorporar este elemento en los procesos de planeación. ii) El refuerzo de los liderazgos académicos que no son tan visibles en algunas dependencias. iii) Monitoreo, formulación, puesta en marcha, y evaluación de proyectos, iv) Monitoreo de fuentes de financiación, evaluación de impactos de planes estratégicos, uso y manejo de la información, estadística y en la planificación y desarrollo de territorios, v) Fundamentos metodológicos y conceptuales de la planificación prospectiva pública y de la planificación estratégica situacional.
- Fortaleciendo o desarrollando en el equipo de colaboradores de planeación las siguientes habilidades y competencias: i) Liderazgo, ii) Flexibilidad, capacidad para articularse, leer y entender el lenguaje que utilizan las diferentes facultades, no tener miedo a los números, saber escribir y saber interpretar. iii) Comprensión y diálogo con todos los sectores (empresarial, gobierno y con el resto del sector de la educación superior, iv) Capacidad de relacionarse e interactuar con otras personas para generar diálogos constructivos y productivos en un marco de concepción de la política bien entendida.
- En una de las Universidades consultadas para generar una disciplina de planificación, en el proceso de implementación del plan estratégico de desarrollo contemplaron la modernización de los siguientes sistemas de dirección y gestión estratégica: i) El sistema de agenda de la alta dirección: se crea el foco de atención sobre las importancias con el soporte del plan para evitar que éstas pierdan peso frente al dominio de las urgencias y la improvisación. Esta agenda maneja los dos recursos más escasos: tiempo y foco de atención. ii) El sistema de evaluación de la gestión institucional: es el sistema rector en la medida en que define el juego en dos extremos alta o baja responsabilidad. Aquí se crea la demanda por planificación. No hay demanda por planificación si no hay demanda por evaluación que debe operar mediante un riguroso sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño. iii) el sistema de gerencia por operaciones u objetivos: se crean las bases para una oferta práctica, creativa y descentralizada de acción y planificación o se facilita el manejo rutinario y mediocre de la acción diaria.

Prácticas innovadoras recomendables en el proceso o función de planeación universitaria

- Las normas de la Universidad están orientadas a que el producto es fruto de los logros y por el contrario si desde el principio un tema le interesa a la Universidad como un asunto estratégico la normativa debería permitir la asignación del recurso para el logro del asunto. En marco de lo anterior, una buena práctica a implementar consiste en identificar todos los asuntos nacientes en las unidades académicas y que estos hagan parte de un plan donde el Consejo Académico participe desde el principio en la orientación y en la decisión de poner en marcha estos asuntos; o que procedimentalmente cualquier iniciativa académica se ponga en consideración del consejo académico antes de gestarse.
- El cambio en la forma en la que se logra la participación de ciertas personas en estamentos de los procesos de construcción de los planes de desarrollo debería ser una práctica a implementar. Las Universidades deberían contar con una participación estamentaria, pero no representativa; en algunas Universidades la participación es a través de representantes de gremios o sectores donde la persona de alguna manera asume la responsabilidad de actuar como vocero de unos intereses; sin embargo, en otras Universidades las vocerías las ejercen

miembros de los estamentos pero no representan a nadie y en ese orden de ideas no asumen compromisos con ciertos intereses, adquiriendo un mayor compromiso con la Universidad. En el proceso de planeación en algún momento se debería lograr la participación de: i) estudiantes destacados en función de sus calidades y no en función de su capacidad de movilización de otros actores, es decir, por su rendimiento académico, liderazgo político, porque han logrado articular en su vida universitaria la participación en la docencia siendo jóvenes investigadores o porque han desarrollado proyectos con la comunidad y esto les dio una visión institucional más amplia. ii) profesores no porque son los profesores que representan al gremio profesoral o a otro grupo gremial que al final a veces lo que busca son intereses particulares, sino porque son profesores que gracias a su experiencia, trayectoria y logros quieren aportar a la institución y darle su mirada de Universidad y de sociedad.

- Construcción de los planes de desarrollo con los comités de currículos de las unidades académicas; en algunas Universidades ocurre que se construye un plan de desarrollo y se desconoce los programas que se están gestando en el corazón de las unidades académicas.
- Realizar pocos proyectos institucionales que sean concretos en los cuales participen los diferentes actores, que tengan forma y claridad, y que en marco del proyecto se presentan los resultados. Esto ayudaría más que tener una multiplicidad de proyectos.
- Articular el sistema de rendición de cuentas y la autoevaluación con el seguimiento del plan de desarrollo para que los planes de mejora del sistema de autoevaluación y de rendición de cuentas estén articulados con el plan de desarrollo.
- Establecer pocos indicadores que permitan tener el panorama completo de la Universidad sin perder la pluralidad; para ello es importante reunir un equipo de trabajo pertinente que analice la cantidad de indicadores, demuestre con evidencias cuáles no funcionan, los reduzca y trate de llegar a una cantidad ojalá el menor número posible de indicadores, que se puedan ver al tiempo por quienes toman decisiones. Se deben implementar acciones orientadas a que las personas en su día a día puedan ver más reflejado el impacto que hace ese día a día con el plan de desarrollo institucional.
- La capacidad de planificar y ejecutar con éxito la estrategia en todos los niveles de la organización requiere una nueva generación de métricas y análisis fáciles de usar. Las métricas de rendimiento están apareciendo en los escritorios de planificadores, estrategas y tomadores de decisiones en todos los niveles de las Universidades. Esta generación emergente de métricas intuitivas y asequibles permite a las instituciones medir y comunicar el progreso en la ejecución de estrategias, desarrollar la capacidad organizativa y responsabilizar al personal y al profesorado de mejorar el rendimiento. Tres características clave diferencian la emergente próxima generación de métricas y análisis: primero, deben ser intuitivas y comprometer a un amplio espectro de tomadores de decisiones; en segundo lugar, deben ser fácilmente extensibles para incluir nuevas fuentes de datos e información y, en tercer lugar, deben ser más asequibles que las herramientas de inteligencia empresarial (BI) de primera generación (Norris & Poulton, 2010) citado por Montoya (2019)
- Recientemente, las crecientes presiones para mejorar el desempeño han elevado la importancia de la evaluación, la acreditación y la efectividad institucional. El entorno actual de responsabilidad está cambiando las políticas y prácticas de planificación. Las Universidades se están moviendo no solo a "culturas de evidencia", sino a "culturas de medición y mejora del desempeño". Para respaldar estos desarrollos, han surgido nuevas tecnologías de intercambio de conocimientos, prácticas analíticas y juegos de herramientas entre las que se encuentran tableros de indicadores clave de desempeño, balanceados cuadros de mando integral, mapas estratégicos y la financiación basada en el rendimiento (Norris D. (n.d.) citado por Montoya (2019).
- La creciente importancia de la responsabilidad ha elevado el papel y la importancia de la evaluación y la acreditación en la Universidad. El uso de la evaluación comparativa y la comparación entre pares ha crecido en sofisticación e impacto. En muchos campus, las operaciones de investigación y planificación institucional se han transformado y renombrado

como oficinas de eficacia institucional. La alineación de la planificación estratégica y operativa, la acreditación y la revisión de programas, y la mejora continua es un imperativo crítico para el planificador universitario (Hollowell, Middaugh, Sibolski, & Delaware, (n.d.)) citado por Montoya (2019)

- La planificación presupuestaria anual es el instrumento a través del cual se asignan los recursos que permiten la ejecución de estrategias y el desarrollo de la capacidad organizativa necesaria para lograr la visión descrita en el plan estratégico. El plan de presupuesto anual también es el instrumento para el refinamiento anual de las estrategias a lo largo del tiempo. La alineación de los planes y presupuestos de las unidades operativas con las estrategias institucionales es imprescindible (Wharton, (n.d.)) citado por Montoya (2019)
- La planeación debe ser vista como una actividad importante pero liviana, realizar pocos proyectos institucionales que generen mayor impacto, establecer el mínimo de indicadores posible e implementar acciones que permitan a los actores de la Universidad ver como los resultados de sus acciones impactan en el plan institucional, permite que la planeación sea vista como una actividad estratégica de la cual todos los actores deben hacer parte.

De otra parte, el informe del estudio presenta un análisis de los marcos normativos de la Universidad Autónoma de México-UNAM y la Universidad Nacional de Colombia que sirven como insumos en el proceso de revisión y ajuste de la normativa de planeación universitaria:

<p>Para la UNAM, se entiende como planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un instrumento de gestión que puntualiza el rumbo de la Universidad y especifica los medios para su consecución. ● Ejercicio autorregulado de planeación y seguimiento. ● Ejercicio que considera con objetividad su disponibilidad y necesidades de recursos. 	
<p>La UNAM, tiene como fundamentos jurídicos y administrativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ley Orgánica. ● Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (2015). ● Reglamento de Planeación (2017). 	<p>(Universidad Nacional Autónoma de México, 1945).</p>
<p>De este marco legal son de destacar los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los procesos institucionales de planeación están vinculados sistemáticamente a los de la evaluación y a los recursos financieros asignados. ● Los planes de desarrollo y programas de trabajo anual de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos), así como los programas de trabajo de las dependencias administrativas (secretarías, direcciones generales), en tanto son parte constitutiva del sistema de planeación institucional, deben ser coherentes y armonizarse con el Plan de Desarrollo institucional y los programas estratégicos que éste incluye. ● Los planes de desarrollo de las entidades académicas universitarias deben elaborarse dentro de los primeros seis meses de gestión de sus respectivos titulares. Hacerlo adecuadamente comprende la realización de un proceso previo de consulta a sus comunidades. ● El programa de trabajo anual incluirá los proyectos a desarrollar en el periodo y los indicadores de seguimiento a utilizar. Las entidades académicas elaborarán dicho programa en el marco de su plan de desarrollo vigente; por su parte las dependencias administrativas harán lo propio en el marco del Plan de Desarrollo de la UNAM. ● En el contexto del proceso de seguimiento y evaluación, los titulares de las entidades académicas deben rendir anualmente, ante sus respectivas comunidades, 	<p>(Presidencia de la República, 1945).</p> <p>(Gaceta Unam, 2015).</p> <p>(Gaceta Unam, 2017).</p>

<p>un informe en el que se dé cuenta de los avances en la ejecución de los programas y proyectos de la entidad. Por su parte, los titulares de las dependencias universitarias evaluarán e informarán anualmente sobre el cumplimiento de las acciones programadas.</p> <p>El ejercicio de planeación en la UNAM considera tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El de entidades académicas cuyos titulares son nombrados por la Junta de Gobierno. ● El de entidades académicas cuyos titulares no son nombrados por la Junta de Gobierno. <p>El de las dependencias que forman parte de la administración central de la UNAM.</p>	
<p>La normativa de planeación de la Universidad Nacional de Colombia, se encuentra direccionada por el Acuerdo 238 de 2017 del CSU "Por medio del cual se adopta el Régimen de planeación y de evaluación permanente de resultados de la Universidad Nacional de Colombia"; además, en la Resolución 910 de Rectoría se reglamentan y convocan los Claustros y las Colegiaturas, las mesas de trabajo del personal administrativo, las mesas de trabajo de egresados y las mesas de trabajo por áreas temáticas de la Universidad Nacional de Colombia para la formulación del Plan Estratégico institucional para el periodo 2019-2030 y el Plan Global de Desarrollo, Plan de Acción Institucional y Planes de Acción de Sede para el periodo 2019-2021". Entre las acciones que define la Universidad para el desarrollo del Plan Estratégico Institucional y el Plan Global de Desarrollo, se definen una serie de acciones que pueden servir de guía en los procesos y actividades a desarrollar en los ejercicios de planeación universitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de sensibilización y socialización del Acuerdo 238 de 2017, de la metodología y del desarrollo de la estrategia de comunicación que se empleará para el ejercicio de formulación del PLei y PGD. ● Diagnósticos institucionales y elaboración de línea base. ● Consultas temáticas a las 4 Sedes de Presencia Nacional y a los 115 Departamentos y 11 Institutos de la Universidad, sobre la Visión, los objetivos, las grandes apuestas y metas con horizonte al año 2030. ● Disposición de la página web del PLei y PGD y documentación inicial base de discusión. ● Realización de talleres de planeación estratégica con los Directivos de la Universidad. ● Jornadas de trabajo con el Comité Nacional de Planeación Estratégica. ● Realización de Claustros (facultad, estudiantes, profesores), Colegiaturas (de Sede por Áreas del conocimiento) y encuentro Inter Sedes. ● Realización de mesas de trabajo del personal administrativo. ● Realización de mesas de trabajo de egresados y pensionados. ● Plataforma de Innovación Abierta. ● Mesas de trabajo por áreas temáticas (Formación – Aprendizaje, investigación, extensión, internacionalización, regionalización, bienestar, financiación y sostenibilidad, gobierno y gobernabilidad, modernización Institucional). ● Otros mecanismos de consulta, participación e interlocución (Entrevistas, encuestas y/o consultas electrónicas, buzones físicos y virtuales). <p>Presentación de la propuesta del Plan Estratégico Institucional y del Plan Global de Desarrollo 2019 – 2021 para discusión y aprobación.</p>	<p>(Universidad Nacional de Colombia, 2018).</p>

2. ANÁLISIS DE CAPACIDADES DE PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD

Como parte del análisis de las capacidades institucionales en asuntos de planeación, cabe referenciar algunos estudios y evaluaciones realizados en la materia, que permiten identificar hallazgos significativos de cara al reconocimiento de la función de planeación en la Universidad.

2.1 La autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional para el periodo 2006-2010 reconoció a la Universidad de Antioquia como una Institución de Educación Superior que:

- Entendió que no puede haber autonomía universitaria sin que exista autonomía para la administración financiera, de manera se puso en situación de diseñar planes de desarrollo que respondieran consecuentemente a los recursos asignados.
- Desde 1996, se ha esforzado por adoptar criterios de planeación prospectiva y directiva, para favorecer su desarrollo a la luz de un Estatuto General, y por medio de planes institucionales sólidos que incluyen estrategias, instrumentos y métodos necesarios y adecuados para llevar a cabo su proyección institucional en el marco de los objetivos misionales. Esto permite racionalizar las tareas e invertir adecuadamente los recursos, y contribuir así a mantener el valor social que la Institución tiene ante la sociedad.
- Orienta la planeación, la administración y la evaluación de la gestión desde los principios de Responsabilidad Social (art. 6), de Autoevaluación (art. 16) y de Planeación (art. 22), consignados en el Estatuto General. Principios que han sido desarrollados y puestos en práctica de una manera significativa en la Institución por medio de los Planes de Desarrollo 1995 -2006 y 2006 – 2016, del Plan de Acción de la Rectoría 2006 – 2009 y 2009 – 2012, y del Reglamento de Planeación de la Universidad.
- Considera el informe de autoevaluación y las observaciones planteadas por los pares como insumo básico para la elaboración del Plan de Desarrollo y de los planes de acción que ha emprendido.
- Ha venido promoviendo el mejoramiento de todos los procesos por medio de la introducción del Reglamento de Planeación (Acuerdo Superior 255 de 2003), que le da una base jurídica al establecimiento, entre otros, de: Plan de Desarrollo Institucional y de las dependencias, Planes de Acción, evaluaciones periódicas, metas, indicadores, y hace de la planeación una práctica cotidiana en la Institución. Viviendo así una transformación lenta, en cuanto implica la incorporación en una cultura de la planeación y optimización de recursos.
- En concordancia con su Misión, como Institución Pública de Educación Superior y de manera idónea, plasma, en sus diferentes planes estratégicos y operativos, orientaciones y estrategias para las funciones de docencia, investigación, extensión, bienestar universitario, y para los recursos físicos y financieros que apoyan dichas funciones.
- Ha orientado su planeación hacia el logro de metas que consoliden su presencia en las regiones y hacia la producción de conocimiento al servicio de la sociedad, como se evidencia en los informes anuales de gestión del Rector ante el Consejo Superior Universitario en los últimos diez años.
- Participa en observatorios educativos, académicos, sociales, nacionales e internacionales da cuenta de una amplia presencia de la Universidad en 25 observatorios, entre ellos: Igualmente, tiene presencia en el Consejo Departamental de Planeación y en los grupos de pensamiento estratégico del Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), como mecanismos que contribuyen a la articulación de la Universidad con las políticas del departamento de Antioquia.

- Ha venido consolidando un modelo de gestión integral y de organización que haga posible contar con los recursos que se requieran para poner en marcha los planes de Desarrollo y de Acción, así como las acciones mejoradoras y de mantenimiento de la calidad.
- Desde el año 2003, concibió la creación del Banco Universitario de Programas y Proyectos, mediante el Acuerdo Superior 255 de 2003. Éste se erigió como un apoyo fundamental para el proceso de planeación. Se define como la instancia que registra los programas y proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente, y que sean susceptibles de ser financiados, en la medida en que muestren coherencia con los planes de acción y según la disponibilidad de recursos. En coherencia con su Sistema de Planeación, distribuye los recursos para funcionamiento e inversión según los temas estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional, y se alcanzan unas tasas adecuadas de ejecución del presupuesto.
- Ha utilizado diferentes herramientas sistematizadas en el proceso de evaluación y para el seguimiento de los planes, desde aplicativos en Excel, SISPLAN, y actualmente se apoya en el aplicativo "Strategos" que se fundamenta en la metodología del Cuadro de Mando Integral, adoptada en la construcción del Plan de Acción 2009 – 2012.
- Periódicamente evalúa la gestión con base en los resultados de los indicadores del plan de acción vigente, para controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, estrategias y metas, y establecer acciones de reorientación. (Acuerdo Superior 255 del 11 de marzo de 2003, Reglamento de Planeación).
- Respalda los procesos de planeación y de toma de decisiones con la información que se produce. Ésta permite evaluar las acciones y tomar correctivos, rendir cuentas públicas frente al logro de las metas propuestas y a los recursos utilizados, validar y sustentar alternativas de direccionamiento para la solución de problemas institucionales y sectoriales, y ajustar la definición de metas de desarrollo con base en información cada vez más precisa y confiable.
- Con el fin de mejorar la pertinencia de la información que se utiliza, ha realizado ejercicios para refinar los indicadores de la gestión académica e institucional: elaboración de protocolos de indicadores para los planes, capacitación sobre medición del desempeño del Sistema Universitario Estatal SUE, proyecto sistema de información gerencial Fase 1 (con participación de representantes de todas las unidades académicas y administrativas), y el montaje del tablero de control de la gestión "Sistema de Seguimiento y Evaluación de la Gestión Institucional", en el que se protocolizan los indicadores utilizados y se monitorea su avance.
- Entre el profesorado, tiene una calificación para "la evaluación de la gestión por planes" que predomina en Adecuado y Muy adecuado, con un porcentaje del 55%; de igual forma se comportaron las apreciaciones de los directivos y empleados. Es necesario ganar más presencia entre quienes no saben o no responden, y entre quienes la consideran poco adecuada o inadecuada, mediante la formulación de estrategias que fortalezcan la difusión de la gestión.

El mismo informe, establece que la Universidad requiere hacer esfuerzos en dos frentes:

- Que la comunidad universitaria adopte la cultura del reporte oportuno de información para integrarla en los diferentes sistemas de información.
- Que la Universidad adopte una política y el diseño de un Sistema Único de Información Universitaria con el fin de darle coherencia y obtener la información homologada, oportuna y confiable.

En síntesis, la autoevaluación institucional identificó que la Universidad ha logrado importantes avances en materia de autoevaluación y de autorregulación, evidentes en la institucionalización de procesos, como las evaluaciones y el seguimiento al Plan de Desarrollo, a los planes de acción, al plan de mantenimiento y mejoramiento institucional, a los sistemas de gestión de la calidad, a los planes de mejoramiento de los programas académicos, al Sistema de Control Interno, y a los planes

de mejoramiento que se derivan de los organismos de control. Lo anterior ha fortalecido la cultura de la autoevaluación y ha permitido mantener la calidad institucional.

Elementos que contrastan con la realidad actual de la Universidad de Antioquia

La Universidad, de forma responsable, ha definido indicadores de gestión coherentes con el proyecto y con la gestión institucional. Cuenta con información consolidada de fácil acceso y que se entrega al final de cada año en el Balance Social.

En los informes de gestión del Rector frente al Plan de Acción correspondientes a los años 2006 – 2009 y 2009 - 2012, lo mismo que en el Informe del Rector 2010 al CSU, existen evidencias de la tendencia de la Universidad durante el periodo de observación, a cumplir satisfactoriamente las metas propuestas en materia de docencia, investigación, extensión y administración.

El Informe de 2010 en particular evidencia el cumplimiento de metas del Plan de Acción trienal 2009-2012 en más del 100%, como es el caso de un 280% en graduados en los pregrados en las regiones, un 103% en graduados de magíster, un 200% en la ubicación dentro del SUE, un incremento del 161% en los cupos ofrecidos en los pregrados en las regiones, un 102% de logro en la meta de oferta de cupos de doctorado, un logro del 234% en metros cuadrados construidos y habilitados, entre otros, todo lo cual indica la coherencia y la pertinencia de la misión institucional, y de cómo ella ilustra la acción de la Institución en todas sus funciones misionales.

Revisión por pares en el proceso de autoevaluación institucional 2012

Como parte de la revisión por pares en el proceso de autoevaluación institucional (Consejo Nacional de Acreditación, 2012) respecto del proceso de planeación institucional se identificó que:

- La Universidad de Antioquia ha logrado incorporar en la vida institucional la cultura de la planeación, de la evaluación y de la autorregulación. Igualmente, ha fortalecido la autoevaluación de programas académicos y de procesos institucionales, y la ejecución de las acciones de mejora necesarias con miras al aseguramiento de la calidad.
- La planeación en la Universidad se acompaña de un procedimiento calificado de evaluación de la gestión, para verificar el cumplimiento de las responsabilidades académicas y administrativas, y establecer correctivos en la dirección de la Institución.

2.2 El estudio de capacidades de planeación

En octubre de 2014 el equipo de la División de Planes y Proyectos (anteriormente, llamado Gestión de la Dinámica Organizacional) realizó un estudio técnico denominado: Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia; cuyo objetivo fue conocer el nivel de desarrollo de las capacidades de planeación en la Universidad de Antioquia con el fin de detectar las fortalezas y debilidades que permitan emprender estrategias de mejora del proceso. (Universidad de Antioquia-Gestión de la Dinámica Organizacional, 2014). Este estudio tuvo como referente el modelo evaluación desarrollado por el profesor Heberto Tapias García en la tesis de grado para obtener el título de maestría en gestión tecnológica “diseño de la propuesta metodológica para la evaluación de capacidades de planeación prospectiva y estratégica en las universidades colombianas”, en 2013; en el cual se revisó el nivel de madurez de las capacidades de

planeación prospectiva y estratégica requeridas para llevar a cabo el proceso de planeación de manera efectiva y eficiente, entre las cuales se evaluaron las habilidades de gestión para los procesos de pre-planeación, reflexión prospectiva y estratégica, toma de decisiones estratégicas, desarrollo e implementación de acciones estratégicas, formulación de planes, seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes de acción y estratégico, para transformar las organizaciones; a través de las dimensiones sistema técnicos, organización formal (incluye revisión de las normas técnicas, estándares, procedimientos), organización informal y recurso humano. De este estudio se tienen como principales hallazgos:

- En términos generales, el proceso de planeación de la Universidad de Antioquia se sitúa en un nivel de desarrollo entre estandarizado y gestionado, en el cual se destacan como fortalezas i) Proceso de planeación documentado y normalizado en todas sus etapas, ii) El seguimiento, evaluación, revisión y ajuste de los planes está sistematizado e incorporado en los sistemas de información, comunicación y toma de decisiones operativas, iii) vinculación de todas las instancias administrativas en el proceso de planeación (consejos de escuelas, facultades e institutos, consejo académico, consejo superior, etc.), personal administrativo.
- Específicamente en la evaluación de las capacidades de pre planeación, se resalta que i) el reglamento de planeación -Acuerdo Superior 255 de 2003, establece la organización del proceso, los productos, el seguimiento, la evaluación, y ajuste de los planes. ii) reconocimiento de los desarrollos alcanzados con el banco universitario de programas y proyectos, el sistema de gestión de los planes de acción; y con los instrumentos y procedimientos que se utilizan en todo el proceso de planeación.
- El nivel de desarrollo de la capacidad de reflexión prospectiva y estratégica, se identificó que se presentan los análisis de contexto externo e interno del país y la región, el análisis específico de la educación superior y como se inserta la Universidad en el contexto, se brindan estudios de otras corporaciones para poder compararse.
- En la capacidad de formulación de estrategias, se destaca que el Estatuto General y el Reglamento de Planeación establecen los roles específicos para el Comité Rectoral, Consejo Superior, Consejo Académico, Consejos de unidades académicas, en la etapa de decisión sobre estrategias de desarrollo.
- Por su parte, el nivel de madurez obtenido en la capacidad de implementación, indica que se han generado las capacidades para desplegar las estrategias formuladas en planes de acción, programas y proyectos, que jalonan el cumplimiento de la misión de la Universidad, y para diseñar sistemas de seguimiento, evaluación y ajuste de los planes.
- En la capacidad monitoreo, evaluación, análisis de entorno y revisión y ajuste de estrategias y planes, se destaca que se realiza una revisión periódica de todos los indicadores del plan con análisis de causas de desempeño gracias al sistema de seguimiento y evaluación de planes y proyectos implementado y que existe una normalización del proceso y se dispone de directrices y guías para el seguimiento y control actualizadas y difundidas periódicamente a todos los responsables de esta actividad.

Finalmente, el estudio identifica como aspectos a fortalecer en el proceso de planeación:

- El desarrollo de las diferentes fases del proceso de planeación encuentra limitantes presupuestales, que impiden enriquecer los insumos y productos requeridos para la elaboración de planes y proyectos, puesto que solo dispone de la nómina del personal que lidera el proceso.
- Se tienen brechas en los procesos de aprendizaje por la pérdida de conocimiento acumulado debido a la alta rotación de personal de apoyo en las unidades y a la deficiente sistematización y documentación de las diferentes fases del proceso de planeación.

- Es necesario desarrollar capacidades en el conocimiento y uso de técnicas y herramientas más especializadas para el análisis interno y externo, para la evaluación de opciones estratégicas y las prácticas de consenso para los planes de desarrollo que involucren a los diferentes estamentos universitarios.
- A pesar de que la Universidad estableció en el reglamento de planeación, la obligación de garantizar la participación de los estamentos en las fases de la planeación universitaria, todavía no se logra una participación activa de los profesores, estudiantes y egresados.
- Si bien existe una aceptación del proceso de planeación por parte de directivos y personal administrativo, todavía los profesores rechazan el proceso por considerarlo como un asunto de competencia de la administración universitaria
- Desconocimiento por parte de las unidades administrativas de los mecanismos que se llevan a cabo para el despliegue de la estrategia en las unidades académicas, lo que podría estar generando una brecha para la concertación de metas de la administración central con las unidades académicas, conduciendo a la formulación de iniciativas que desbordan las capacidades institucionales.
- Es necesario mejorar los mecanismos e instrumentos de concertación y socialización de la toma de decisiones estratégicas que permitan la vinculación del personal administrativo y profesoral.
- Las prácticas de seguimiento y control a los planes sólo son aceptadas por parte del personal directivo, para el resto de los estamentos esta función se asume como una obligación solo de quienes son los responsables de los logros. Además, el temor a la evaluación y al control influye en el planteamiento de metas retadoras en los planes de acción.
- Se desconoce por parte de las unidades académicas el proceso de formulación, evaluación y ajuste del plan de desarrollo, debido a los cambios de administración.
- Desconocimiento del impacto de los egresados de la Universidad en el medio, lo que impide establecer objetivamente una relación con la planeación universitaria.
- Es necesario promover un mayor diálogo entre las unidades académicas y administrativas para el despliegue de las estrategias con el propósito de sincronizar los esfuerzos institucionales.
- Vinculación de los compromisos que establecen en el plan de acción de la dependencia con el plan de trabajo de los profesores.
- Generación de estrategias para que se asuman las corresponsabilidades y compromisos adquiridos en todos los niveles de la institución con la formulación, ejecución y seguimiento de los planes y proyectos, que permite promover la cultura del control, y de esta manera desarrollar el sentido del proceso en el quehacer universitario.

Los instrumentos de evaluación de las capacidades genéricas de planeación fueron aplicados con personal de unidades administrativas, unidades académicas y el mismo equipo de la División de Planes (anteriormente, llamado Gestión de la Dinámica Organizacional); a continuación, se relacionan algunas de las apreciaciones del público relacionado que pueden incidir en el proceso de revisión y ajuste del reglamento de planeación:

- La Universidad como centro de conocimiento ha sabido capitalizar los elementos ofrecidos desde la academia, es así, como su trabajo le ha permitido crecer y construir procesos de planeación, desde luego, como proceso no está terminado, pero el aporte a la planeación institucional es significativo.
- Es un proceso que ha madurado y que ha permitido definir el norte de la institución, pero aún falta.
- El proceso de planeación está concentrado en un pequeño grupo central, que no alcanza a irradiar las unidades académicas.
- La Universidad viene implementando herramientas y técnicas de planeación, definidas en su reglamento de planeación, tales como gestión por proyectos, planeación estratégica, así como software como SISPLAN y ahora el Strategos para la gestión de los planes; para la gestión de

proyectos cuenta con el Banco Universitario de Proyectos BUPP y BUPPE. Por su parte cada Unidad Académica y Administrativa cuenta con algún software que complementa el seguimiento y evaluación de sus actividades.

- El proceso de planeación si bien utiliza el Strategos y metodologías asociadas, sólo cubre el plan de acción institucional y no todas las actividades que requieren planeaciones.
- Falta integrar todavía más los instrumentos, especialmente la relación entre formulación y seguimiento, y los instrumentos de gestión de planes y proyectos versus los instrumentos para presupuestar de los mismos.
- Aún se observa la poca aceptación de los procesos de planeación en las unidades académicas, en los procesos administrativos también se observa un poco de resistencia al proceso de planeación, porque se hace más por cumplimiento de la tarea que por conciencia de la importancia de planear para hacer mejor las cosas.
- El problema no son las técnicas y herramientas de prospectiva, es como aplicarlas a solucionar los problemas propios de cada temática o problema social o comunitario.
- Se han realizado consultas externas, pero falta articular más lo que la universidad conoce del medio externo y lo que se da en general en el país para ser más pertinentes en nuestro quehacer específicamente en lo relacionado con cómo impactar-transformar-verdaderamente en la sociedad.
- En una cultura de gestión por procesos que no se ha instaurado adecuadamente en la universidad, no es lógico pensar que estos estén bien caracterizados y menos, aún, que incluyan en el análisis de capacidades.
- Se ha hecho un intento por documentar los puestos de trabajo y los perfiles de cargo, pero no hay una base real de procesos que sustente las decisiones a tomar y la forma de optimizar los recursos institucionales disponibles en un proceso de planeación.
- La formulación de planes de acción en el marco del plan de acción institucional ha permitido que la planeación se despliegue hasta las áreas operativas de las unidades académicas. Aunque se ha logrado una clara correlación entre los objetivos de contribución y los planes de acción de las unidades académicas y administrativas; el direccionamiento estratégico de las unidades académicas sigue siendo tímido y sumido en el accionar del día a día.
- La participación de los docentes y estudiantes en los procesos de planeación es aún muy baja, puesto que en la mayoría de las veces se cumple con la representación ante los consejos o comités, pero éste no replica ante las comunidades que representan; que podría ser por su baja apropiación del tema o porque no se propician espacios para hablar del tema.
- En parte, el desconocimiento de la Gestión Administrativa del nivel central por parte de las Unidades Académicas, conlleva a que la formulación de sus planes, en ocasiones tengan alcances desbordantes en iniciativas poco viables, por lo que su avance no es tan significativo.
- Se acepta el seguimiento y control, mas no se evidencia mucho compromiso en el reporte de la información y conservación de registros que den cuenta del cumplimiento de los planes.
- Todavía no tenemos la cultura de evaluación de nuestro quehacer, por esto a veces se distorsiona la información, además tenemos falencias en los sistemas de información que no permiten contar con datos válidos y en formas oportuna.

2.3 El estudio de proyectos de inversión

En noviembre de 2014 el equipo de la División de Planes y Proyectos (anteriormente, llamado Gestión de la Dinámica Organizacional) realizó un estudio técnico denominado: Caracterización y evaluación de la gestión de proyectos en la Universidad de Antioquia. Capítulo: proyectos de inversión; cuyo objetivo se centró en "Reconocer el desarrollo de las capacidades en gestión de proyectos de inversión en la Universidad de Antioquia y promover alternativas de mejoramiento" (Universidad de Antioquia-Gestión de la Dinámica Organizacional, 2014).

A partir de dicho estudio, se identificaron como hallazgos significativos respecto de las prácticas de gestión por proyectos, ámbito central del Reglamento de Planeación de la Universidad, las siguientes:

- En la Universidad de Antioquia, el nivel de madurez del desarrollo de capacidades de gestión de proyectos de inversión se encuentra en un estado incipiente; sin que todavía se haya instalado apropiadamente las habilidades requeridas para los tres ámbitos: portafolio, ciclo de proyectos y cultura de proyectos.
- La gestión interna de los proyectos o ciclo de proyecto está definida básicamente para el momento de formulación, con algunos instrumentos para las etapas de ejecución, cierre y evaluación; sin una clara institucionalización del ciclo de proyecto y una configuración de capacidades en todas sus etapas, para un mejor desempeño.
- La cultura en gestión de proyectos se encuentra en un nivel primario, donde, si bien las unidades académicas y administrativas reconocen el valor de la gestión de proyectos para el logro de los propósitos institucionales, poco se ha materializado en la aplicación de políticas y estrategias de cultura de proyectos, de promoción de sus actividades y de gestión y uso de aprendizajes adquiridos.
- El desarrollo de capacidades en gestión de proyectos se orienta a la adecuada agencia de sus actividades y al fomento de conductas asociadas; esto para optimizar una acción y decisión institucionales enfocados al logro de los fines estratégicos y de desarrollo. Es un asunto de Universidad e implica una dirección desde el más alto nivel para la articulación con las funciones misionales.

2.4 La identificación de riesgos estratégicos

Como parte de la gestión del proceso de Gestión de Riesgos de la División de Arquitectura de Procesos se han identificado, preliminarmente, una serie de riesgos estratégicos que inciden directamente sobre la función de planeación universitaria y sobre la forma como se gestionan actualmente algunos de sus procesos asociados (División de Arquitectura de Procesos, 2019). En los documentos de trabajo consultados, se destacan:

- La desintegración y poca coordinación de las dependencias, por debilidades en los mecanismos de formulación y socialización de las iniciativas y proyectos; lo que ocasiona el incumplimiento de los planes de acción.
- La discontinuidad en el logro de la estrategia, por cambios en el nivel de dirección; lo que puede afectar el funcionamiento y el direccionamiento institucional,
- Las demoras y falta de ejecución de proyectos, por falta de toma de decisiones o dilatación de las mismas por parte de los órganos de Gobierno Universitario; lo que ocasiona el incumplimiento de las iniciativas y proyectos estratégicos.
- Las demoras y falta de ejecución de proyectos, por intervención de actores de la comunidad universitaria (diferentes a los órganos de gobierno); lo que ocasiona el incumplimiento de las iniciativas y proyectos estratégicos.
- Las demoras y falta de ejecución de proyectos, por no asignación de los recursos financieros proyectados; lo que ocasiona el incumplimiento de las iniciativas y proyectos estratégicos.
- Las fallas o retrasos en la ejecución de los proyectos estratégicos, por debilidades en la definición o planeación de los mismos; lo que ocasiona el incumplimiento de los objetivos institucionales.

- La reformulación o ajuste significativo en las iniciativas y proyectos institucionales, por cambios en políticas públicas, especialmente asociadas al sistema de educación superior; lo que ocasiona afectación de la misión y estrategia universitaria.

3. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL – DIVISIÓN DE PLANES Y PROYECTOS

3.1 Las adecuaciones organizacionales de las dependencias

A partir de la adecuación administrativa llevada a cabo por el Consejo Superior Universitario y la Rectoría en 2017 (Acuerdo Superior 445 del 25 de julio de 2017), se establecieron las normas que redefinieron la estructura organizacional de las dependencias de nivel central de la Universidad.

En el citado Acuerdo, se estableció que:

- El Consejo Superior Universitario, en varias oportunidades, ha reiterado la necesidad de revisar la estructura administrativa de la Universidad, con el fin de alcanzar una mayor efectividad en sus procesos, que impacte positivamente en el desarrollo de sus ejes misionales.
- La estructura organizacional administrativa central se entiende como el conjunto de dependencias formalmente constituidas que cuentan con niveles de responsabilidad y autoridad en concordancia con el modelo de procesos institucional, son parte integral del organigrama de la Universidad de Antioquia y, cuyo nivel superior, depende directamente de la Rectoría.
- Las direcciones son dependencias de tercer nivel dentro de la estructura organizacional y están encargadas de desarrollar procesos habilitadores de lo misional y administrativo de la Universidad. Sus responsabilidades estarán enmarcadas en la orientación, gestión, seguimiento y mejoramiento de los procesos a su cargo, trabajando de forma articulada e interdisciplinaria con las unidades académicas para la materialización de la estrategia y el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.
- Las divisiones son dependencias de cuarto nivel adscritas a la Secretaría General, las vicerrectorías o direcciones), con equipos de trabajo encargados de desarrollar procesos inherentes a la razón de ser de la dependencia.

Bajo este marco se configuró la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, para lo cual se estableció, como norma rectora que la estructura, la Resolución Superior 2203 del 13 de septiembre de 2017. En esta, se establecen nuevas responsabilidades y autoridades, que conllevan la incorporación de nuevas capacidades y la adecuación de sus políticas, procesos y prácticas de trabajo:

Como objeto fundamental de la Dirección se estableció "la generación y aplicación de capacidades en torno a la planeación, la tecnología y los procesos requeridos para el logro de los cometidos misionales y de la proyección estratégica institucional"; y como asuntos centrales de su gestión:

- a) Orientar el desarrollo estratégico: Orientar la formulación estratégica de la Institución en sus diferentes ámbitos, trabajando de forma coordinada con los diferentes actores universitarios para el logro de consensos frente al desarrollo de la Universidad y su direccionamiento de largo plazo.
- b) Sistema de Gestión Institucional: orientar la concepción de un modelo organizacional integral acorde con el direccionamiento estratégico de la Universidad, procurando la armonía de los componentes organizacionales bajo un enfoque sistémico que permita dar respuesta a los diferentes requerimientos Institucionales tanto internos como externos.

- c) Desarrollo del modelo de trabajo basado en procesos: diseñar y actualizar la arquitectura de procesos de la Universidad, en concordancia con los lineamientos estratégicos y los requerimientos del sistema de gestión institucional de la Universidad.
- d) Gestión de la infraestructura tecnológica y sistemas de información: proporcionar soluciones y servicios informáticos y de telecomunicaciones para el desarrollo adecuado de los procesos y la proyección de la Universidad.
- e) Gestión de información institucional: identificar y administrar los activos de información institucional de interés general, con el fin de garantizar unidad de criterio en las fuentes de información y el suministro confiable y oportuno de la misma a instancias internas y externas.
- f) Gestión del conocimiento organizacional: estudiar referentes de conocimiento para el establecimiento y fortalecimiento de las formas de aprendizaje y gestión de los activos intangibles con alcance en información y conocimiento organizacional.
- g) Gestión del mejoramiento continuo: diseñar e incorporar estrategias, metodologías e instrumentos para desarrollar y fomentar la cultura de la calidad y el mejoramiento continuo en la Institución.

Como parte de la estructura interna de la Dirección se configuraron tres divisiones: División de Planes y Proyectos, División de Gestión Informática y División de Arquitectura de Procesos.

La División de Planes y Proyectos, como instancia orientadora de los procesos de planeación en la institución, fue estructurada a partir Resolución Superior 2203 del 13 de septiembre de 2017 y la declaración de su misión y procesos fueron definidos mediante Resolución Rectoral 46405 del 6 de noviembre de 2019. De esta normativa se destaca que:

ARTÍCULO 1. La División de Planes y Proyectos, adscrita a la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad de Antioquia, es una dependencia que desarrolla y promueve el conocimiento sobre la situación histórica, la condición actual y la proyección del contexto institucional y del sector educativo en general, con miras a facilitar los procesos de comprensión y orientación estratégica del quehacer universitario en los ámbitos institucional, académico y administrativo.

Participa en el ciclo de la gestión institucional desde la lectura permanente del entorno, la construcción de pautas de reflexión sobre lo que somos, debemos y podemos ser como institución, y la valoración de las condiciones para lograrlo.

Incide en el desarrollo de las unidades académicas y administrativas mediante el asesoramiento, el acompañamiento y la habilitación en actividades de reflexión sobre el futuro, la toma de decisiones y el análisis de los medios que les permitan lograr sus resultados.

Sus principales asuntos de gestión son:

- a) **Estudio e interpretación del entorno:** identificar, clasificar, analizar y evaluar permanentemente las tendencias del entorno y sus implicaciones en la educación superior para orientar la estrategia institucional. Referenciar el estado de avance del sector educativo y sus tendencias, para mejorar el ejercicio de la planeación.
- b) **Acompañar el desarrollo estratégico:** facilitar la orientación y enfoque estratégico de la Institución en sus diferentes ámbitos, mostrando caminos y posibilidades para la misma, trabajando de forma coordinada con los procesos y sus diferentes líderes. Incluye la orientación metodológica para la elaboración del diagnóstico estratégico, la construcción de una visión y de la proyección de escenarios en procura de la formulación de los planes de desarrollo institucionales.
- c) **Gestión de planes:** orientar, asesorar y habilitar en temas de planeación y administrar el sistema de seguimiento y evaluación de la planeación.
- d) **Gestión de proyectos:** orientar y asesorar en la preparación, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales y de las unidades de gestión; proponer y formular proyectos estratégicos institucionales; evaluar proyectos institucionales, capacitar en gestión de proyectos y administrar el Banco Universitario de Proyectos.
- e) **Evaluación de la gestión y resultados institucionales:** orientar y acompañar los procesos de evaluación de la gestión y los resultados institucionales y de las unidades de gestión académica y administrativa, para que desde una perspectiva integral se haga la realimentación a la planificación institucional.
- f) **Gestión de información:** compilar, sistematizar y proporcionar a distintos agentes internos y externos información de carácter institucional en coordinación con las distintas unidades de gestión universitaria.
- g) **Gestión del conocimiento organizacional:** estudiar referentes de conocimiento y establecer las formas de aprendizaje y gestión de los activos intangibles con énfasis en información y conocimiento organizacional.
- h) Las demás que le sean asignadas por el Rector en el ámbito de competencia de sus procesos y las que por normativa le sean aplicables.

Nótese cómo con la adecuación de la estructura, se propende por una ampliación del rol y de las responsabilidades de la Dirección de Planeación (y en específico, de la División de Planes y Proyectos) respecto de su función tradicional regulada a través del reglamento de planeación; que le implicará un mayor liderazgo en la orientación, el desarrollo y la transformación organizacionales de la Universidad.

3.2 El proyecto de gestión de capacidades en planeación

Como parte del actual Plan de Acción Institucional 2018-2021 se estableció el proyecto denominado: Gestión de Capacidades de Planeación Universitaria, liderado por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional (Universidad de Antioquia-División de Planes y Proyectos, 2019), el cual se planteó como objetivos:

General:

Mejorar la cultura de la planeación en la gestión académica y administrativa en la Universidad de Antioquia

Específicos:

- Fortalecer el sistema de planeación universitario
- Mejorar la apropiación por parte del personal universitario sobre la planeación para su gestión del día a día
- Mejorar la capacidad de reflexión sobre la estrategia de Universidad

En el análisis diagnóstico del proyecto se destaca como problemática central:

La débil cultura de la planeación para la orientación estratégica de la gestión académica y administrativa en la Universidad de Antioquia se constituye en el problema central que resume en gran medida la problemática que subyace ante la situación de los procesos de planeación en la Universidad y es el punto de partida para la generación de las soluciones que provee el presente proyecto.

Las causas que la motivan son:

i. Un limitado sistema de planeación universitario, soportado en:

- La débil en la definición, operación y articulación de los procesos y prácticas de la gestión de la planeación universitaria.
- La desactualización normativa y de políticas para la gestión de la planeación institucional, respecto de las necesidades y posibilidades institucionales y del entorno.
- El bajo nivel de actualización del personal de la División de Planes y Proyectos sobre nuevos procesos y tendencias en planeación
- La limitada apropiación de soluciones tecnológicas para los procesos de planeación universitarios

ii. Una limitada apropiación por parte del personal universitario del valor de la planeación para su gestión, a partir de:

- Las limitadas estrategias de desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en planeación para el personal universitario
- La débil divulgación y sensibilización de los procesos y resultados de la Planeación universitaria
- Las débiles estrategias de articulación permanente entre la División de Planes y Proyectos y el personal responsable de planeación en las unidades académicas y administrativas
- Los insuficientes procesos de participación en asuntos de orientación estratégica y de toma de decisiones

iii. Bajo nivel de reflexión sobre la estrategia de Universidad, caracterizado por:

- Los insuficientes informes y estudios generados para la orientación estratégica institucional en el último tiempo
- La ausencia de procesos permanentes de orientación estratégica universitaria y de referenciación con entidades de similar naturaleza.
- El bajo desarrollo de capacidades de análisis prospectivo y estratégico entre los tomadores de decisiones universitarios

Como efectos significativos se identifican:

- La planeación no se constituye en un eje para el análisis y la toma de decisiones de los equipos de trabajo de la Universidad
- El personal universitario percibe la planeación solo como el cumplimiento de requisitos normativos y actúe de conformidad a esto, limitándose solo al cumplimiento de protocolos

- Se tiene menor capacidad de incidencia de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional en la orientación y desarrollo estratégicos de la institución
- Menor efectividad de la gestión universitaria: institucional, académica y administrativa

A manera de resumen, se presenta el árbol de problemas del proyecto:

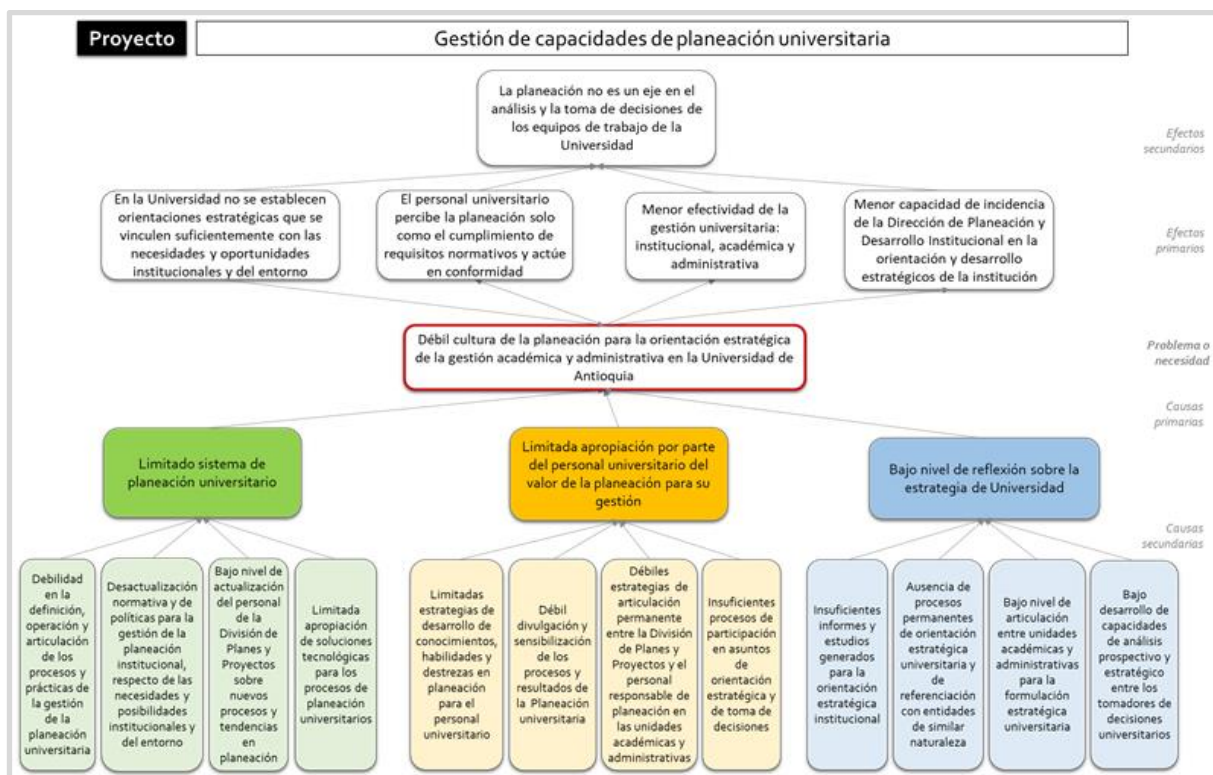


Figura 1. Árbol de problemas del proyecto: Gestión de Capacidad de Planeación Universitaria

Fuente: Universidad de Antioquia-División de Planes y Proyectos, 2019

3.3 Los resultados de los ejercicios de evaluación/autoevaluación respecto de la planeación

La División de Planes y Proyectos realizó un ejercicio de autoevaluación sobre el proceso de formulación del Plan de Acción Institucional 2018-2021 (PAI) y de formulación de los Planes de Acción de Unidades Académicas 2018-2021 (PAUA); para este último, también adelantó una evaluación que fue diligenciada por las unidades académicas.

En las autoevaluaciones se identificaron asuntos positivos transversales a los ejercicios. Estos, guardan relación con:

- La interacción temprana con actores involucrados. Se propiciaron discusiones desde el comienzo de la formulación del PAI; a través de talleres de trabajo entre el Comité Rectoral y el Consejo Académico. La División conoció las expectativas de Decanos y Directores previo al inicio del ejercicio en las unidades académicas; en el desarrollo, algunas adelantaron consultas estructuradas a los públicos, ya que cuentan con experiencia en trabajo interactivo con estamentos.

- Asignación oportuna de recursos, tanto humanos como económicos. Los recursos disponibles para proyectos de inversión fueron distribuidos de forma temprana entre las unidades administrativas. A las cuales, también le fueron asignados analistas de la División de Planes y Proyectos para brindar acompañamiento; bajo pautas genéricas de interacción.
- Metodología clara y acertada. La metodología para el ejercicio de formulación del PAI facilitó alcanzar el resultado esperado en el tiempo propuesto, acertando además en la estructura del PAI. También, recibió algunos aportes técnicos relevantes de parte del equipo consultor-asesor. Para los PAUA, el equipo de analistas de la División contó con suficiente autonomía para la formulación de la ruta. La metodología simple permitió, con tiempo suficiente, la identificación de proyectos a partir de ejercicios de árboles de problemas, contar con herramientas en cada actividad, documentarlas y recoger experiencias y sugerencias. Así mismo, la estructura definida para los PAUA fue sencilla.
- Las unidades administrativas han comenzado a reconocer la importancia de formular planes y proyectos.
- Articulación entre el PDI y los PAUA. Las unidades académicas identificaron proyectos a desarrollar en los PAUA a partir del análisis del Plan de Desarrollo Institucional.
- Se fortaleció la cercanía y confianza con los equipos de trabajo de las unidades académicas, y al mismo tiempo, se reconoce a la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional como apoyo cualificado.

Respecto a la formulación del PAI 2018-2021, se identificaron los siguientes problemas y alternativas de solución:

Tabla 2. Problemas y soluciones en la formulación del PAI 2018-2021.

Problema	Alternativa de solución
Debilidades en la ruta metodológica. Siendo inoportuna y desarticulada. El tiempo para elaborar la propuesta metodológica fue limitado y la identificación de proyectos apresurada; conllevando a disponer de perfiles sin que las unidades administrativas analizaran sus problemáticas y proyecciones. Además, la estimación de recursos para proyectos de inversión presentó desajustes, implicando que se tuvieran que hacer cambios posteriores.	Ajustar el proceso de formulación de planes de acción desde la normativa e incrementar el acompañamiento al equipo de la División de Planes y Proyectos.
Exceso de instrumentos en la formulación del PAI.	Ajustes de rutas metodológicas e instrumentos. Disposición de técnicas y herramientas mediadas por TIC.
Condiciones iniciales no valoradas. No se identificaron los asuntos que se consideran básicos para adelantar el trabajo en las dimensiones: (i) capital estructural (ii) capital humano y (iii) capital relacional.	Definir pautas para el establecimiento de condiciones iniciales. Establecer mecanismos que permitan verificar mínimos para el trabajo, dado que, quienes llegan al equipo administrativo de nivel central suelen disponer de experiencias, conocimientos, habilidades y actitudes diferenciadas y es menester cualificarlos para la tarea de planeación.

Problema	Alternativa de solución
Insuficiente cultura de planeación que limita la calidad de los ejercicios de planeación y sus productos.	Adelantar acciones para fortalecer la cultura de planeación. Y proponer un límite de indicadores del PAI que estén en línea con el PDI, definidos de manera participativa con las unidades administrativas.
No existe un análisis macro del PAI en relación con el PDI, unidades académicas, u otros asuntos institucionales y sectoriales.	Realizar un análisis.

Fuente: Resultados de autoevaluaciones División de Planes y Proyectos, 2019.

Respecto a la formulación de PAUA 2018-2021, se identificaron los siguientes problemas y alternativas de solución:

Tabla 3. Problemas y soluciones en la formulación de los PAUA 2018-2021.

Problema	Alternativa de solución
Inoportuna participación del equipo consultor-asesor.	Evaluar con suficiencia la pertinencia de contar con consultores-asesores; así mismo, confiar más en el equipo de la División para el desarrollo de este tipo de ejercicios. Además, ahondar en el conocimiento y comprensión de las metodologías propuestas desde la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
Orientación inoportuna y poco clara para la articulación de los PAUA con el Plan de Acción Institucional. La administración central no comprendió y no estableció, desde el inicio del proceso, condiciones claras para articular los PAUA con el PAI. El producto del ejercicio con el Comité Rectoral fue insuficiente para orientar a las unidades académicas, brindando pautas demasiado generales o demasiado específicas, que buscaban avocar a la unidad académica hacia la formulación de proyectos vinculados con proyectos de la administración central a un nivel de corresponsable.	Definir pautas para la articulación de los planes y el trabajo conjunto, orientadas a la ejecución y cumplimiento de los PAUA y el PAI. Establecer una lista de indicadores y metas bien construidas del PAI, a las cuales se deben comprometer las unidades académicas. Realizar mayor pedagogía frente a la normativa de planeación y los alcances de la articulación entre los planes, especialmente en el Comité Rectoral. Incluir en la ruta de formulación, una serie de acciones para consolidar previa aprobación, los planes, proyectos y metas. De modo que se pueda conocer cómo se vinculan con el PAI. Además, posibilitando que la socialización de los PAUA sea objeto de observaciones más enriquecedoras desde el Comité Rectoral.
Insuficiente orientación en la definición de indicadores de los PAUA. Se definen de forma indiscriminada y sin soporte teórico o experimental. Específicamente, las unidades académicas hicieron múltiples interpretaciones de los indicadores del	Es importante que contar con los indicadores del PAI como un insumo validado por el Comité Rectoral y que esté totalmente listo antes de iniciar la definición de métricas para los PAUA. Además, todo indicador debe contar con evidencia de

Problema	Alternativa de solución
PAI, debido a las inexistentes definiciones técnicas de éstos.	medición, posibilidad de réplica y minimización de subjetividades.
Insuficiente articulación por áreas de conocimiento.	Coordinar de mejor forma el proceso de reflexión entre los integrantes de las Áreas Académicas.
Insuficiente cultura de planeación frente a la ruta metodológica. La ruta plantea demasiadas actividades en contraste con el tiempo disponible. La presentación de la ruta, y la formulación y aprobación de planes, se realizó con retrasos, afectando la ejecución de éstos. Es una ruta muy débil de cara a la ejecución, seguimiento y evaluación de planes.	Contar con mayor liderazgo directivo y toma de decisiones oportunas en la División durante los ejercicios. Así mismo, definir directrices más claras y tener mayor compromiso de parte de los analistas de la División.
Algunas unidades académicas decidieron no seguir la ruta metodológica. En algunos casos, dichas determinaciones pudieron ser promovidas por los mismos analistas de la División. Además, el liderazgo desde el nivel directivo de la División, en la promoción de la ruta metodológica fue débil.	Ajustar la normativa institucional de planeación y los procesos internos de la División asociados a la gestión de planes. Diseñando rutas metodológicas y estructuras de planes enmarcadas en las implicaciones desde la gestión de éstos durante la ejecución, seguimiento y evaluación; tal vez, metodologías diferenciadas para grupos de unidades académicas.
Exceso de instrumentos en la formulación de los PAUA.	Automatizar etapas y herramientas, tal vez, mediante aplicativos web. Además, identificar con precisión para cada etapa del ejercicio, los formatos a utilizar, las entradas y las salidas.
Insuficiente disponibilidad de los equipos de unidades académicas.	Mayor disponibilidad y compromiso de las unidades académicas para abordar las actividades planteadas.
PAUA que implican grandes cambios. Deseo de presentar cambios enormes y con velocidades de cambio vertiginosas. Una institución que innova al 100% en cualquier circunstancia y momento; una organización que siempre tiene que crecer o cambiar el desempeño.	Se requiere construir tablas de proyección para cada indicador. Esto ya se hizo en materia de capacidad de las aulas para soportar la oferta educativa y algunas unidades (4 en particular) no podrían crecer, en las circunstancias que a la fecha presentaban. Se recomendaba cambiar esas circunstancias y optar por virtualidad o modalidades alternas de fusión de cursos, entre otras.

Fuente: Resultados de autoevaluaciones División de Planes y Proyectos, 2019.

La evaluación realizada desde las unidades académicas permitió identificar las siguientes debilidades y fortalezas del ejercicio de formulación de PAUA 2018-2021.

Tabla 4. Debilidades y fortalezas de la formulación de los PAUA 2018-2021.

Aspectos evaluados

Objetivos de la metodología. La metodología permitió una mayor vinculación de diferentes actores de la comunidad universitario. De igual forma, valoró y aprovechó los ejercicios de planeación realizados previamente en la dependencia de cara a la elaboración del plan de acción.

También, existió un mejor acompañamiento en la generación de cultura de la planeación en las unidades académicas y una mejor articulación con el Plan de Desarrollo y el Plan de Acción Institucional.

Metodología y materiales de apoyo. Los detalles de la ruta general de formulación de planes de acción de unidades académicas 2018-2021 fueron conocidos con suficiente antelación. Así mismo, las actividades de dicha ruta promueven la participación de los asistentes y su dinámica convoca a la reflexión sobre el desarrollo de la unidad académica. Además, el material de apoyo (formatos, guías, bibliografía referente) ayuda a la comprensión de la formulación de los planes de acción.

Acompañamiento y asesoría. Los analistas de la División de Planes y Proyectos demuestran dominio del proceso de formulación del plan de acción, brindan dinamismo al desarrollo de la actividad y estuvieron atentos a resolver inquietudes durante el proceso. En general, la valoración para el acompañamiento y asesoría brindada por la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional es satisfactoria.

Dificultades	Fortalezas
Trabajo desarticulado entre dependencias académicas. La metodología no facilitó la articulación de proyectos, específicamente, por insuficiente claridad en aspectos de financiación.	Experiencia acumulada. Existe experiencia acumulada de ejercicios de planeación previos en las unidades académicas, lo que facilita afrontar nuevas formulaciones.
Distinta perspectiva de formulación del PAI y del PAUA. El PAI se formula desde una perspectiva institucional, mientras que el PAUA parte desde una reflexión interna de la unidad académica. No deberían diferir.	Personal de planeación en la dependencia con experiencia. Dentro de la dependencia se cuenta con personal específico para asuntos de planeación que ya ha acompañado ejercicios previos.
Tiempo insuficiente para la formulación del PAUA. El tiempo fue poco y la metodología no contempló suficientes momentos de interacción con públicos, limitando el ejercicio de construcción colectiva. La ruta debe ser conocida con la mayor antelación posible, de modo que permita mejor preparación y planeación interna. Más aún cuando no todas las unidades académicas cuentan con personal de apoyo específico para asuntos de planeación y la metodología requiere de alta dedicación de los equipos responsables.	Acompañamiento de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. Existe gran satisfacción con el proceso y el acompañamiento obtenido de la Dirección de Planeación.
Limitada interacción con públicos. El tiempo no fue suficiente, limitando la interacción con diferentes públicos de interés.	Ejercicios de planeación realizados durante cada fase de la formulación.
PAUA formulados sin suficiente sincronía interna e institucional. Se sugiere tener presente la acreditación de programas y la acreditación institucional, no deben	Fortalecimiento de la cultura de planeación que posibilita mayor articulación entre planes..

ser sólo una referencia, ya que deben guardar sincronía con el PAUA.	
Formulación de PAUA durante los periodos del año de mayor carga laboral. Se realizó finalizando el año, justo en el momento en el cual se desarrolla más trabajo en las unidades académicas. Puesto que es un proceso que requiere de alta dedicación de los equipos de la dependencia, llega a desbordar las actividades del personal, especialmente en unidades académicas con planta de cargos pequeña.	Presentación de los PAUA en el Comité Rectoral.
Insuficiente claridad en la articulación con el PAI. La articulación de los PAUA con el PAI se sintió forzada. Además, la retroalimentación del Comité Rectoral, aunque valiosa, resultó adicionando temas al PAUA, diferentes a los tratados durante la socialización en éste.	La metodología y el material de apoyo son adecuados, claros, completos, bien planeados y orientados. Además de guiar, permiten reflexionar sobre nuevos horizontes de las unidades académicas.
Insuficiente simplicidad en la metodología y material de apoyo.	Excelente acompañamiento. El equipo de la Dirección de Planeación tiene la mejor disponibilidad y disposición para sacar adelante la formulación de los PAUA. Incentivaron el análisis y comprensión de parte de los equipos de las unidades académicas sobre las actividades de formulación del plan.
Metodología altamente susceptible a la inestabilidad política de la Universidad. Esto dificultó adelantar con suficiencia procesos de consulta y motivación, restringiendo la participación de los estamentos.	Buena disposición. Los analistas demostraron en todo momento su disposición y compromiso para colaborar en el proceso.
Débil relación entre unidades académicas y la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional. Se anhela tener una relación más amplia.	

Fuente: Resultados de evaluaciones desde unidades académicas. División de Planes y Proyectos, 2019.

En 2018 la División de Planes y Proyectos realizó un sondeo con los decanos y directores de las unidades académicas, respecto de los procesos para la gestión de los planes de acción de sus dependencias, identificándose como debilidades.

Tabla 5. Limitaciones del sistema de planeación de la Universidad

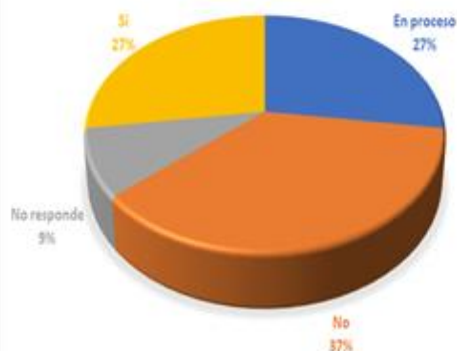
Articulación	Seguimiento	Planeación
<ul style="list-style-type: none"> Desarticulación entre el personal administrativo y académico de la Unidad Académica. 	<ul style="list-style-type: none"> El planteamiento de metas e indicadores, en ocasiones no son acordes a la realidad, condiciones y contexto de 	<ul style="list-style-type: none"> Desarticulación entre las iniciativas, que en algunos casos se replican acciones. Débil cultura y capacidades instaladas en las unidades

Articulación	Seguimiento	Planeación
<ul style="list-style-type: none"> ● Débil participación del profesorado en la ejecución de iniciativas. ● Desarticulación entre los planes de acción de las unidades académicas y los planes de trabajo de los profesores. ● Desde la planeación, se tiene desconocimiento sobre el quehacer de las unidades académicas. ● En los planes no se analizan las capacidades particulares de las unidades académicas. ● Falta de sincronía entre el tiempo del periodo para el rector y el tiempo del periodo de los decanos. ● Mayores niveles de articulación entre Dirección de Planeación y las Unidades Académicas, que permita la orientación estratégica de la misma. 	<p>las unidades académicas y la universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Debilidad en el proceso de retroalimentación de manera permanente. ● Resistencia al suministro periódico de información. ● Poca pertinencia del seguimiento (es funcional) trimestral. ● Poca funcionalidad y usabilidad del sistema Strategos, además de ser complejo en su manejo. ● El sistema Strategos no articula la planeación estratégica de las unidades académicas. ● No se manejan históricos de la gestión de las unidades académicas. 	<p>académicas para el proceso de planeación continuo y permanente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Limitados tiempos para la identificación y formulación de los proyectos del plan. ● La formulación, se limita en algunos casos al uso de formatos que son poco utilizados y limita la reflexión. ● Algunas unidades académicas no tienen claridad sobre su apuesta de futuro. ● Falta de sincronía entre el tiempo del periodo para el rector y el tiempo del periodo de los decanos. ● En el momento de cambio de decanatura, no se presenta un empalme que esté enmarcado en el plan de acción.

Fuente: Resultados de entrevistas a las unidades académicas. División de Planes y Proyectos, agosto 2018

En la citada entrevista a decanos y directores realizada en 2018 se les indagó sobre la ejecución de ejercicios de orientación estratégica, los resultados se presentan en la siguiente figura:

¿Han realizado ejercicios documentados de orientación estratégica?



- Falta direccionamiento en los temas misionales y determinantes por parte de la administración central.
- En algunos casos, se ha tomado la iniciativa de estructurar información histórica e ideas de futuro, pero este no se desarrolla por falta de recursos.
- Ejercicio de reflexión por parte de la escuela de Idiomas, el cual fue acompañado por la oficina de planeación.
- Existen documentos que no se han consolidado, ni tampoco se ha aprobado por la facultad.
- Algunos plantean tenerlo, pero orientado a la Política de Investigación de la Facultad.



Plan de Acción
Institucional
2018-2021



Figura 2. Problemáticas de ejercicios de pensamiento estratégico en las unidades académicas
Fuente: Resultados de entrevistas a las Unidades Académicas. División de Planes y Proyectos, agosto 2018

4. ANÁLISIS DEL REGLAMENTO DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

A continuación, se presenta una revisión de cada uno de los contenidos del Acuerdo Superior 255 de 2003 por el cual se expide el Reglamento de Planeación de la Universidad, tanto en su parte motiva como de acuerdos, con miras a identificar fortalezas y debilidades respecto de las condiciones actuales de desarrollo de la función de planeación en la Universidad y de las perspectivas de su desarrollo futuro.

Análisis de los considerandos del Acuerdo

Contenido de la norma	Comentarios
<p>1. Que el artículo 22 del Estatuto General define el proceso de planeación que orienta la transformación institucional, así:</p> <p><i>Planeación. La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La declaración del principio estatutario presenta la función de planeación universitaria con una visión instrumental, perdiendo de vista el sentido filosófico y orientador que debería transmitir hacia la Universidad • La descripción de componentes de la planeación declarados en el principio, limita la posibilidad de incorporar nuevas tendencias y asuntos de trabajo, acordes con los desarrollos de la disciplina y de la institución. Ratifica la visión instrumental que se le da a la planeación en el principio
<p>2. Que la Universidad debe consolidar este proceso en todas las áreas de la gestión institucional, y, por ello, requiere articular los procesos de planeación de las dependencias académicas y administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No es motivación de peso para soportar una normativa de índole institucional • Al adentrarse en la norma se identifica un mayor énfasis en las dependencias administrativas
<p>3. Que es necesario precisar las responsabilidades de todas las instancias que intervienen en el proceso de planeación.</p>	<p>En los procesos de planeación participan instancias, procesos y actores. La declaración es corta</p>
<p>4. Que es necesario articular la Universidad, con los planes, programas y proyectos de orden local, subregional, departamental, nacional, e internacional, tanto del sector público como del privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tomado de la Ley 30 de 1992, en la cual la planeación solo se ve desde la perspectiva de la gestión de planes. • En el considerando no se alude a la gestión por resultados

Análisis del articulado del Acuerdo

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	¿Con qué otras normas o lineamientos se vincula?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
PROCESO DE PLANEACIÓN	La planeación debería entenderse más como función que como proceso (esto debe conllevar una comprensión diferente)	Resolución Superior 2220 de 2017 Acuerdo Superior 445 de 2017 Resolución Rectoral 46405 de 2019 Acuerdo Superior 350 del 27 de noviembre de 2007 Acuerdo Superior 024 del 10 de octubre de 1994 Resolución Rectoral 5927 del 15 de junio de 1995 Resolución Rectoral 42607 del 22 de febrero de 2017	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Artículo 1. El proceso de planeación orientará la gestión institucional, con sentidos de orden y de prospectiva, para la consolidación de un modelo de universidad que, en cumplimiento de su misión, siempre busque la excelencia académica; ayudará a transformar las condiciones sociales del Departamento y del País, con un espíritu de renovación, de controversia y de investigación; y se proyectará, en el mundo, como centro de creación y de promoción del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación debería entenderse más como función que como proceso • No se hace énfasis en el concepto de planeación • La cultura de planeación es insuficiente. (Autoevaluación, 2019) 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 2. El proceso de planeación de la Universidad se caracterizará como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados, con la repetición continua de las siguientes actividades: del ejercicio de planeación emanarán los planes; éstos se materializarán en la ejecución de programas y proyectos; se evaluarán los resultados; y se tomará la decisión de ajustar lo planeado o de seguir ejecutando según los parámetros inicialmente previstos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque instrumental de la planeación • La descripción limita el alcance de la función de acuerdo con nuevos enfoques, procesos y prácticas que deban incorporarse a la misión de la planeación universitaria • La cultura de planeación es insuficiente, lo que limita la calidad de los ejercicios de planeación y sus productos (Autoevaluación, 2019) 	De Acuerdo Superior
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 3. El Rector orientará el proceso de planeación de la Universidad, y comprometerá a todos los órganos de gobierno definidos en el artículo 28 del Estatuto General, con la responsabilidad de ejercer la planeación como actividad básica para la gestión del desarrollo institucional.</p>	La declaración es muy general. Debería establecerse roles y responsabilidades para los diferentes actores involucrados: Rectoría, Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, Unidades Académicas.	De Acuerdo Superior
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 4. El Rector y los órganos de gobierno de la Universidad, en ejercicio de las funciones y responsabilidades inherentes al proceso de planeación, contarán con la asesoría</p>	Rol limitado para la Oficina de Planeación, asignándole un bajo nivel de gobernabilidad para el desarrollo de la función de planeación	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
permanente y la asistencia técnica de la Oficina de Planeación.		
<p>Parágrafo. El Rector integrará un Comité Consultor de Planeación, permanente y con objetivos de funcionamiento determinados, del cual harán parte tanto personas de la Universidad como representantes de entidades externas públicas y privadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El comité propuesto no opera, salvo las acciones de planeación que se llevan a cabo en el equipo rectoral periódicamente • Actualmente, se tiene constituido un Comité para el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, con una destinación específica. 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>GESTIÓN POR PLANES Artículo 5. La Universidad se regirá por un plan de desarrollo que señalará las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional, de conformidad con las estrategias de planeación metropolitana, departamental y nacional, y con la misión, el objeto, los principios y los objetivos generales consagrados en el Estatuto General.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se consideran otros referentes del entorno para el Plan de Desarrollo • No se conciben referentes internacionales para el Plan en un mundo globalizado • No se reconoce de manera clara la distinción entre gestión de proyectos y gestión por proyectos 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 6. A propuesta del Rector, y con la recomendación del Consejo Académico, el Consejo Superior Universitario, conforme a las bases estratégicas previamente definidas por esta Corporación, aprobará El Plan de Desarrollo, el cual indicará una visión de diez años, como mínimo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se define el concepto de bases estratégicas • La temporalidad de los planes debería revisarse en relación con las sincronías de los períodos de gobierno y nombramientos de los Rectores • Se debería considerar la temporalidad en años o en períodos de gobierno, como se aplica en otros planes gubernamentales 	De Resolución Superior / Rectoral
<p>Parágrafo. A propuesta del Rector, previo concepto del Consejo Académico, al iniciar el período del Rector, o cuando los cambios se justificaren, el Consejo Superior Universitario podrá actualizar el contenido y el período del Plan de Desarrollo vigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué condiciones se justificarán los cambios del Plan de Desarrollo? • Las temporalidades de los planes de desarrollo deberían ser fijas, no ser susceptibles de ajuste. • Los planes de desarrollo deben entenderse como instrumentos de orientación institucionales, obtenidos a partir de un gran diálogo de la comunidad universitaria, en donde los rectores se constituyen en actores ejecutivos para los mismos; no deberían ser susceptibles de solicitud de ajuste por parte de los Rectores (o evidenciar los casos específicos en los que podrían hacerlo) • ¿Qué tan vinculante deberá ser el Plan de Desarrollo para los aspirantes a la Rectoría? 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 7. La Universidad se comprometerá también con un Plan de Acción Institucional, que aprobará el Consejo Superior Universitario a propuesta del Rector y en concordancia con el Plan de Desarrollo vigente. El Plan de Acción integrará los respectivos planes de las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central; se expedirá para una vigencia que corresponde al período del Rector; materializará el Plan de Desarrollo en programas y objetivos específicos, expresados con indicadores y metas para cada año; y contendrá un plan de financiamiento de los recursos que se requirieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Acción al ser institucional debería convocar a la Rectoría y al Consejo Académico para su formulación, siempre, bajo el marco del Plan de Desarrollo. • Debe hacerse más explícito el concepto de “concordancia” entre planes; la expresión lo hace ambiguo. • Los contenidos de los planes no deberían hacerse explícitos, dada la variabilidad de los métodos y contenidos en el tiempo, deberían enunciarse conceptos globales que sirvan de marco. 	De Acuerdo Superior
<p>Parágrafo 1. Dentro de los tres meses siguientes a su posesión, y con la recomendación del Consejo Académico, el Rector presentará el Plan de Acción Institucional para la aprobación del Consejo Superior Universitario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se debería establecer un calendario y elementos efectivos y oportunos para la formulación y presentación de los planes (Autoevaluación, 2019) 	De Acuerdo Superior
<p>Parágrafo 2. Para la elaboración de sus respectivos planes, las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central orientarán y concertarán, con las unidades académicas, los programas, los proyectos, los objetivos y las metas que a ellas competieren, de tal forma que se articulen con el Plan de Acción Institucional y garanticen su ejecución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistente o insuficiente articulación entre los planes. No existe claridad sobre la articulación. (Autoevaluación, 2019) • Se reconocen distintas perspectivas entre los diversos planes. (Autoevaluación, 2019) • El plan de acción institucional debería ser uno solo y materializarse en programas y proyectos por parte de las diferentes dependencias académicas y administrativas. Por su rol, las dependencias administrativas de nivel central, deberían enfocarse en programas y las dependencias de tercer y cuarto nivel en proyectos específicos dentro de los programas 	De Resolución Superior / Rectoral

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 8. Las dependencias académicas se comprometerán con sus propios planes de acción. Estos planes se expedirán en el marco de los Planes de Desarrollo Institucional; materializarán éste en programas, proyectos y objetivos específicos, expresados con indicadores y metas para cada año; y contendrán un plan de financiamiento de los recursos que se requirieren.</p> <p>Los decanos y directores de las unidades académicas presentarán los planes de acción para la aprobación del Rector, dentro de los tres meses siguientes a la aprobación del Plan de Acción Institucional, y con la recomendación de los respectivos consejos de las unidades. El Rector se asesorará de los vicerrectores y directores de la Administración Central, de tal forma que éstos confirmen la articulación de dichos planes con el Plan de Acción Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La perspectiva de formulación del PAI y del PAUA es distinta, por ende, también difiere del PDI (Autoevaluación, 2019) ● El tiempo para la formulación del PAUA es insuficiente (Autoevaluación, 2019) ● PAUA formulados sin suficiente sincronía interna e institucional (específicamente con los procesos de acreditación de programas o institucional (Autoevaluación, 2019) ● El Plan de Acción Institucional debería ser único, establecido a partir de las líneas del plan de desarrollo y una propuesta macro de programas; desde las unidades académicas se debería contribuir con proyectos alineados con dichos programas ● No se debería especificar contenidos, puesto que la variedad de métodos que se utilicen en el tiempo, podrían desactualizar la normativa; deberían establecerse orientaciones generales, de modo que se dé libertad a la Dirección de Planeación para que establezca con mayor libertad la estructura de los planes (esto se podría enunciar en Resoluciones) ● Se deberá evaluar desde las Vicerrektorías y Direcciones el nivel de articulación, para garantizar que sí se cumpla ● Deben redefinirse los tiempos de formulación y los horizontes temporales de los planes específicos de dependencia administrativa y académica 	<p>De Acuerdo Superior</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Parágrafo. Cuando en una unidad académica hubiere cambio de decano o director, el nuevo podrá, dentro de los tres meses siguientes a su posesión, solicitar al Rector la aprobación de ajustes al plan de acción vigente de la dependencia, sin salirse del marco del Plan de Acción Institucional, y con la recomendación del respectivo Consejo de la unidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El parágrafo genera gran ambigüedad. Deberían establecerse de manera específica las condiciones de ajuste: contenidos y horizontes temporales; teniendo en consideración las asincronías que se tienen en la institución por el nombramiento de los directivos • ¿Cuál es el nivel de vinculación del programa de gobierno de los decanos y directores con los planes institucionales? ¿Qué requerimientos se deberían establecer? Debe revisarse las condiciones de nombramiento de directivos y las estrategias de empalme 	De Acuerdo Superior
<p>Artículo 9. El Consejo de la unidad académica, a propuesta del decano o director, podrá integrar un Comité Asesor de Planeación, con un mínimo de tres miembros y un máximo de cinco, con objetivos y período de funcionamiento determinados, y del cual harán parte tanto profesores como estudiantes, para que brinde asistencia técnica en la elaboración, diseño, evaluación y control de los planes y proyectos de la dependencia. Para la definición de las funciones específicas del Comité, el Consejo solicitará la asesoría de la Oficina de Planeación de la Universidad.</p>	<p>Tres unidades académicas de la Universidad cuentan con un Comité de Planeación, estas son: Escuela de Microbiología, Escuela de Nutrición y Dietética, y Escuela de Interamericana de Bibliotecología. En los cuales han adelantado autoevaluaciones y evaluaciones del proceso de planeación y ejercicios específicos. Algunos resultados relevantes de éstos han sido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la cultura interna de planeación se han tratado y definido principios de trabajo del Comité, que trascienden a su labor dentro de la unidad académica. 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
	<ul style="list-style-type: none"> • Se analiza la articulación e interacción del Comité de Planeación con otros comités, equipos de trabajo y estamentos internos a la unidad académica. • Definición de metodologías para hacer seguimiento a los proyectos del plan de acción y de la dinámica misma del Comité. • La importancia de reconocer permanentemente los logros a través de la rendición de cuentas. <p>Deberían instalarse como responsabilidad del Consejo de Facultad, Escuela e Instituto y del Comité Directivo de las Corporaciones</p>	

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 10. El Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y los Consejos de las unidades académicas, actuando en el marco de las competencias definidas en el presente reglamento, garantizarán la participación de los integrantes del personal universitario en la elaboración del Plan de Desarrollo y de los planes de acción, por medio de los representantes de los estamentos ante dichos organismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una interacción limitada con públicos durante la formulación de los distintos planes - principalmente a causa del tiempo- (Autoevaluación, 2019) • El instrumento que debería suscitar una gran participación abierta debería ser el Plan de Desarrollo; los planes de acción, al ser responsables de la materialización de los de desarrollo, deberían tener la posibilidad de 	<p>De Acuerdo Superior</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
	<p>involucrar representantes de los diversos órganos, instancias y estamentos, pero de manera más controlada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto se cumple el rol definido en el artículo por parte del Consejo Superior? • ¿Qué papel debería asumir el Rector al que le corresponda, en su período, formular el Plan de Desarrollo? 	

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 11. Para la elaboración de los planes descritos en los anteriores artículos de este reglamento, la Oficina de Planeación diseñará las metodologías y procedimientos, y brindará la capacitación y la asistencia técnica que requirieren las instancias universitarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ruta metodológica es poco simple, con exceso de instrumentos, débil inoportuna; además, limita la interacción con públicos, no da claridad sobre la articulación entre planes y no valora condiciones iniciales o parte de un análisis macro de relación entre distintos planes institucionales o sectoriales. (Autoevaluación, 2019) • En adición, la División de Planes y Proyectos tiene baja credibilidad como líder de ejercicios de planeación (Autoevaluación, 2019) • El rol de planeación se percibe como instrumental y con poco nivel de gobernabilidad del proceso 	<p>De Acuerdo Superior</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	¿Con qué otras normas o lineamientos se vincula?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
GESTIÓN POR PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> No se reconoce de manera clara la distinción entre gestión de proyectos y gestión por proyectos No está definido el concepto en la norma La identificación de proyectos es apresurada, y se construyen sin suficiente análisis de problemáticas y proyecciones en las dependencias. (Autoevaluación, 2019) La cultura de planeación es insuficiente. (Autoevaluación, 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> Estatuto General Universitario Estatuto financiero Estatuto de contratación universitario Estatutos de investigación y extensión Normativa nacional en la temática (Ley 152 de 1994 Ley Orgánica de Planeación, Resoluciones superiores por vigencia anual para asignación de recursos. Resoluciones rectorales por vigencia anual y línea de proyectos para asignación de recursos Resolución Rectoral 6044 de 1995 Acuerdo superior 291 de 2005 Acuerdo superior 352 de 2008 Resolución Rectoral 25874 de 2008 Normativa externa respecto de bancos de proyectos en el sector público 	De Acuerdo Superior
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?	
Artículo 12. Los programas y proyectos se enmarcarán en los objetivos y metas contemplados en el Plan de Acción Institucional, para articular el proceso de planeación con la programación de las inversiones, y racionalizar la utilización de los recursos, según los objetivos estratégicos de la Universidad.	<ul style="list-style-type: none"> No es claro el vínculo con el Plan de Desarrollo Institucional ¿Qué tan pertinente es considerar el concepto de objetivos estratégicos para los Planes de Acción? 	De Acuerdo Superior	

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad sobre la articulación de los planes. Además, la identificación de proyectos es apresurada, implicando baja asertividad en la asignación de recursos (Autoevaluación, 2019) • No es claro el concepto y enfoque de los programas 	
<p>Artículo 13. Se entenderá por programa el conjunto de proyectos con comunidad de propósitos, que se estructuraren con el fin de materializar el Plan de Acción Institucional y los correspondientes planes de acción de las dependencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es corta y ambigua la definición • No permite evidenciar las adecuadas articulaciones con los planes • Hoy no se aplica este concepto en la gestión real de los planes de acción • Determinar roles y responsabilidades relacionados con la gestión de los programas • Determinar el sentido de los programas y la diferencia respecto de los proyectos • Distinguir entre plan de acción institucional y de las dependencias académicas y administrativas 	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 14. Los proyectos materializarán los programas; serán el máximo grado de concreción de las acciones, o, dicho de otra manera, la acción desagregada hasta su mínimo detalle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El concepto de proyecto no está definido. La descripción del artículo es genérica, no se especifica el tipo de proyectos que se gestionan ● Hay poca claridad en aspectos de financiación de proyectos. ● La identificación de proyectos es apresurada. Existe baja aceptación de las fichas de formulación de proyectos de parte de las Unidades Administrativas (Autoevaluación, 2019) 	De Acuerdo Superior
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 15. Se entenderá por proyecto de inversión el conjunto de acciones articuladas que exigieren la erogación de recursos, con el fin de resolver un problema o satisfacer una necesidad claramente identificada, en un período determinado.</p> <p>Inversión es toda erogación que incrementa o conserva el acervo de capital físico o social de la Universidad. Comprende:</p> <p>Recursos con destino a la construcción, adecuación y conservación de planta física; adquisición de terrenos, edificios, equipos, muebles, enseres, material didáctico, nuevas tecnologías, material bibliográfico, redes de</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● No es clara la definición. Presenta ambigüedad ● El concepto de inversión no está claramente definido ● Determinar si solo se gestionan los proyectos de inversión o se amplía el concepto para todo tipo de proyectos de gestión universitarios ● No se considera los proyectos externos que se presentan a financiadores estatales o de otra índole ● No es clara la asignación real de recursos por fuentes de financiación 	<p>El concepto: De Acuerdo Superior</p> <p>El detalle de los tipos de proyectos De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
telecomunicaciones e informática, software, herramientas y elementos de laboratorio; estudios de preinversión; programas de gestión ambiental; formación y capacitación de personal; y aportes de capital en entidades o empresas, entre otros.		
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Artículo 16. El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión se erigirá como un apoyo fundamental para el proceso de planeación. Se define como la instancia que registrará los programas y proyectos viables técnica, ambiental, socioeconómica y legalmente, y que fueren susceptibles de ser financiados, en la medida en que muestren coherencia con los planes de acción: el Institucional y los de las unidades académicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Definición corta, instrumental y limitante para el Banco. No se concibe el banco como instancia de orientación y gestión • No se especifica la articulación con otros bancos internos o externos • ¿No se deberían considerar otros tipos de planes? 	De Acuerdo Superior
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Artículo 17. El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión estará a cargo del director de la Oficina de Planeación, quien contará con la asistencia de los expertos de	<ul style="list-style-type: none"> • Las funciones son limitantes y están desactualizadas respecto de la operatividad actual 	De Acuerdo Superior (si se consideran otras funciones más estratégicas)

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>la Oficina en proyectos. En la administración del Banco, el Director desarrollará las siguientes funciones:</p> <p>a. Conceptuar, en el marco del Plan de Desarrollo y del Plan de Acción Institucional, sobre la asignación de recursos para proyectos de inversión.</p> <p>b. Conceptuar ante el Rector sobre la viabilidad, elegibilidad y prioridad de los proyectos de inversión, apoyándose en las consideraciones técnicas de los expertos en proyectos de la Oficina de Planeación, y de otros evaluadores que, según los criterios y requisitos que fijaren las convocatorias, y la naturaleza, la complejidad y el monto del costo de los proyectos, podrán ser de la Universidad o externos a ella.</p> <p>c. Efectuar la gestión de proyectos, para hacerlos viables o sinérgicos con otros proyectos de la sociedad.</p> <p>d. Realizar las convocatorias para que las dependencias presenten programas y proyectos de inversión, que concursen en los procesos de asignación de recursos que avalare la Institución, de conformidad con las orientaciones de la Rectoría.</p> <p>e. Proporcionar metodologías, asesoría, capacitación y asistencia técnica a las dependencias para la formulación, la ejecución y la evaluación de proyectos de inversión.</p> <p>f. Evaluar los proyectos de inversión, y registrar aquellos que declare viables.</p> <p>g. Aprobar la programación físico-financiera de los proyectos, y recomendar los ajustes a que hubiere lugar en aquella.</p> <p>h. Mantener actualizada la base de datos de los proyectos registrados.</p> <p>i. Las demás que le delegare el Rector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se presenta a la Oficina de Planeación con baja injerencia en la gestión de Banco (se percibe más como un operador). No se evidencia claramente el nivel de gobernabilidad sobre el banco y los proyectos ● ¿Cuál debería ser el alcance del Banco? ¿Restringirse solo a proyectos de inversión? ● No se evidencia claramente el nivel de gobernabilidad sobre el banco y los proyectos ● No se conciben funciones de articulación con otros bancos de proyectos internos y externos 	<p>De Resolución Superior / Rectoral los procedimientos para la gestión</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 18. Las dependencias académicas y administrativas formularán, presentarán y ejecutarán los proyectos de inversión, y realizarán la programación, el seguimiento, el control y la evaluación de resultados, con la asistencia técnica y las metodologías requeridas por Planeación Nacional, las instituciones de Ciencia y Tecnología, el sector privado o los organismos internacionales, las cuales deberán ser difundidas por la Dirección de Planeación mediante capacitación y manuales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La declaración procedimental no es pertinente para el alcance de un Acuerdo 	<p>De Resolución Superior / Rectoral los procedimientos para la gestión</p>
<p>Artículo 19. En el proceso de registro de proyectos en el Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión, se distinguirán las siguientes etapas: Convocatoria: el Banco invitará a las unidades académicas y administrativas a que presenten proyectos, con la exigencia del cumplimiento de ciertos requisitos, según fuere el carácter o la finalidad de la convocatoria. Recepción: Será el simple acto de recibo de los proyectos, sin verificación de cumplimiento de requisitos. Radicación: El Banco acogerá los proyectos para estudio de viabilidad, radicará los que cumplieren los requisitos, y devolverá los que no los cumplieren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento descrito en el artículo es desactualizado y no se considera aplicable para el alcance y naturaleza de un Acuerdo 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Registro: Los proyectos que se reconocieren como viables, de conformidad con los criterios expuestos en la correspondiente convocatoria, se matricularán en el Banco.		
<p>Parágrafo. Los proyectos de investigación e inversión que aprobare el Comité para el Desarrollo de la Investigación, CODI, al cabo de convocatorias públicas, y con criterios de evaluación reconocidos nacional e internacionalmente, serán registrados por la Vicerrectoría de Investigación en el Banco Universitario de Programas y Proyectos, sin necesidad de una nueva evaluación. El seguimiento, el control y la evaluación final de dichos proyectos se realizará según lo establecido por el Reglamento de Investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento descrito en el artículo es desactualizado y no se considera aplicable para el alcance y naturaleza de un Acuerdo 	De Resolución Superior / Rectoral
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 20. La Institución asignará recursos al proyecto que, de conformidad con las recomendaciones del Banco, superare todas las fases de análisis y, en consecuencia, fuere:</p> <p>a. Viable: El proyecto propondrá la alternativa más eficaz para la satisfacción de la necesidad planteada, desde los puntos de vista técnico, económico, administrativo, legal y ambiental.</p> <p>b. Elegible: Además de viable, el proyecto se derivará de los objetivos y programas del Plan de Acción Institucional y del correspondiente plan de la dependencia que lo presentare.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La viabilidad y la priorización de los proyectos que actualmente se aplica no contempla todos los requisitos establecidos en el artículo 	De Resolución Superior / Rectoral

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>c. De máxima prioridad: El proyecto se clasificará dentro del rango de mayor relevancia estratégica, tanto institucional como de la dependencia, y podrá ser apoyado según la disponibilidad de recursos.</p> <p>d. Y cofinanciado: El mayor nivel de cofinanciación es un factor que mejorará la calificación del proyecto.</p>		
<p>Parágrafo. La Rectoría expedirá una reglamentación para determinar los criterios de prioridad.</p>	<p>Hasta el momento, no se ha expedido dicha reglamentación oficialmente</p>	<p>De Acuerdo</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 21. Los proyectos de inversión de la Universidad, cualquiera fuere la fuente de financiación, sea ésta interna o externa, nacional o internacional, se tendrán que registrar en el Banco Universitario de Programas y Proyectos, antes de iniciar la gestión de recursos. Los ordenadores del gasto de los proyectos serán los responsables de solicitar dicho registro. Se excluyen de este trámite los proyectos que aprobare el Comité para el Desarrollo de la Investigación, CODI, los cuales se regirán según lo dispuesto en el parágrafo del artículo 19 de este reglamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El artículo da la idea de que el banco de proyectos es un mecanismo de registro y no de gestión • El procedimiento real no se ajusta a lo establecido por norma 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>
<p>Parágrafo 1. Para las inversiones orientadas a atender en forma inmediata situaciones de emergencia o de urgencia manifiesta autorizadas por las instancias universitarias</p>	<p>No debería ser un parágrafo, debería ser parte del articulado y debería ampliarse</p>	<p>De Acuerdo Superior</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
competentes, no se tendrá la obligación de cumplir las etapas regulares para el registro; sin embargo, estas inversiones se formularán en proyectos, que se registrarán en el Banco dentro de los tres meses siguientes a la declaración de la emergencia.		
Parágrafo 2. Los proyectos de inversión financiados con recursos de los programas especiales de las dependencias, que no superaren el valor de 50 salarios mínimos mensuales legales vigentes, no tendrán que ser registrados en el Banco; pero a éste sí se le deberá informar por escrito el objetivo, el concepto y el monto de dichas inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento descrito está desactualizado. 	De Resolución Superior / Rectoral
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 22. Los proyectos registrados en el Banco serán susceptibles de que se les asignaren recursos, total o parcialmente, según la disponibilidad de la fuente de financiamiento a la que se aspire. De todas maneras, las dependencias gestionarán recursos en fuentes de financiación diferentes de las que provee la Universidad.</p> <p>Los proyectos que se apoyaren parcialmente, o que no se financiaren por insuficiencia de recursos, conservarán su viabilidad y, por tanto, su registro, bajo las siguientes condiciones:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desactualización procedimental respecto de la gestión real • No son específicos los controles para la asignación y distribución de recursos para los proyectos en el banco. Debería contar con una reglamentación más detallada 	De Resolución Superior / Rectoral

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>a. Si corresponden a convocatorias realizadas por el Banco Universitario de Programas y Proyectos de inversión, podrán concursar hasta en un máximo de dos nuevas convocatorias, sin necesidad de someterse a nuevos análisis de viabilidad, siempre y cuando los proyectos se actualizaren y se presentaren con el cumplimiento de los requisitos del concurso en que se desee participar.</p> <p>b. Si corresponden a convocatorias realizadas por otras entidades, conservarán su viabilidad durante los dos años posteriores a su primera presentación.</p>		

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 23. Una vez asignados los recursos a los proyectos de inversión, y autorizados los desembolsos, los ordenadores del gasto realizarán la planeación de la ejecución de cada proyecto, lo que incluirá la programación físico-financiera, diligenciada según la metodología diseñada por el Banco de Programas y Proyectos de Inversión, y la remitirán a la Oficina de Planeación para su aprobación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque procedimental, que quizá no debería contemplarse en un Acuerdo • La situación actual evidencia la desarticulación entre la formulación del proyecto, la programación físico-financiera y el seguimiento en Estrategos de los proyectos • Deben especificarse los controles para la asignación, distribución y ejecución de recursos para los proyectos en el banco 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Artículo 24. Los recursos asignados a los proyectos de inversión serán ejecutados en el período para el cual fueron aprobados, salvo situaciones especiales expresamente autorizadas por el Rector y con el concepto previo del Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión.	Actualmente, se presentan asincronías entre la planificación de los proyectos, las vigencias y los desembolsos; esto riñe con la declaración del artículo	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
Artículo 25. Los ordenadores del gasto de las unidades académicas y administrativas serán responsables de conservar técnicamente todos los estudios y documentos de respaldo de los proyectos de inversión de sus respectivas dependencias; con dichos soportes, dispondrán de la información necesaria para realizar el seguimiento y evaluación a los proyectos, y responder los requerimientos de la Institución y de los organismos de control, bien sean los del Estado o del propio control interno de la Universidad.	Verificar pertinencia en relación con los sistemas de información. La documentación de los proyectos debería almacenarse en un sistema de información	De Resolución Superior / Rectoral

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	¿Con qué otras normas o lineamientos se vincula?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
GESTIÓN POR RESULTADOS	No está definido el concepto	Resolución Rectoral 46513 de 2019	De Acuerdo Superior

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	¿Con qué otras normas o lineamientos se vincula?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
		Buscar normativa asociada con evaluación de la gestión y procesos de autoevaluación	
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?	
<p>Artículo 26. La Universidad asumirá la gestión con base en resultados, entendiendo la gestión como parte sustancial de su proceso de planeación, y como instrumento para la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y el desarrollo sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un artículo ambiguo y sin un sentido claro de utilidad • No se describe claramente el concepto 	De Acuerdo Superior	
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?	
<p>Artículo 27. La Universidad se comprometerá con la evaluación periódica de la gestión institucional, con base en indicadores que registraren las realizaciones más significativas de los procesos académicos y administrativos, para orientar y controlar políticas, objetivos, estrategias y metas; verificará el cumplimiento de la misión; rendirá cuenta a la sociedad; y servirá de instrumento de regulación por parte del Estado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se usan indicadores con baja calidad. Debido a que existe insuficiente cultura de planeación. (Autoevaluación, 2019) • Este artículo debe ser insumo para las prácticas de evaluación • No debería hacerse explícito que la medición se hace a través de indicadores, este es solo un tipo de instrumentos de medición. 	De Acuerdo Superior	

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 28. Para consolidar en la Universidad la cultura de la autorregulación y evaluación de la gestión con base en resultados, la Oficina de Planeación asistirá a la Rectoría y a las dependencias en el diseño de modelos de medición con indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No debería hacerse explícito que la medición se hace a través de indicadores, este es solo un tipo de instrumentos de medición. • Se usan indicadores con baja calidad. Debido a que existe insuficiente cultura de planeación. (Autoevaluación, 2019) 	De Acuerdo Superior
<p>Artículo 29. La Universidad se compromete con la evaluación de logros del Plan de Acción Institucional y de los correspondientes planes de las dependencias académicas, no sólo para verificar su cumplimiento, sino para reiterar o renovar políticas, objetivos y estrategias y, en suma, para consolidar fortalezas, superar debilidades, y proyectar más y mejores propósitos.</p>	Se convierte en un artículo repetitivo en relación con los dos anteriores	De Acuerdo Superior
<p>Articulado</p>	<p>¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?</p>	<p>A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?</p>
<p>Artículo 30. El Consejo Superior Universitario realizará el seguimiento y la evaluación del Plan de Acción Institucional, con base en los informes de avance que cada seis meses de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se considera el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo, a pesar de que se cuenta con 	De Resolución Superior / Rectoral

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>ejecución presentará el Rector a la Corporación, y en las evaluaciones anuales consolidadas de resultados y logros que presentaren el Rector, los vicerrectores y los directores de la Administración Central, en sus respectivas áreas de competencia, según las metas previstas para el año en consideración.</p>	<p>una comisión para el seguimiento del plan vigente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se describe de manera muy específica el artículo • Actualmente, no se realizan todos estos seguimientos, con estas periodicidades 	

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 31. El Consejo de unidad académica adelantará el seguimiento y la evaluación de los planes de acción de la dependencia, con base en el informe de avance que cada seis meses de ejecución presentará el respectivo decano o director, y en las evaluaciones anuales consolidadas de resultados y logros que éste presentare, según las metas previstas para el año en consideración. Dicha evaluación anual consolidada será remitida al Consejo Superior Universitario y al Rector, como informe de gestión de la dependencia.</p>	<p>Artículo desactualizado respecto de la situación actual</p>	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 32. Para la evaluación descrita en los artículos 29, 30 y 31 de este reglamento, la Oficina de Planeación diseñará, administrará y pondrá a disposición de las dependencias el "Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción SISPLAN", herramienta de sistemas conectada en red, el cual no sólo permitirá que aquellas registren y evalúen sus logros, sino también concertar la articulación y la convergencia de las metas de los planes de acción de las unidades académicas y administrativas, con el Plan de Acción Institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción procedimental que podría concebirse como parte de otro tipo de norma, dado que pueden generarse ajustes en el corto o mediano plazo. • ¿Qué tan real es el cumplimiento del artículo en todas las unidades académicas? 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 33. Los procesos de evaluación global de los planes de Acción Institucional y de las dependencias académicas se surtirán de los resultados del seguimiento y evaluación que, uno a uno, se hará a todos los proyectos que ejecutaren dichos planes. El seguimiento y la evaluación permitirán verificar y conocer el avance y los logros del proyecto, de tal manera que proporcione información suficiente y oportuna para la toma de decisiones, para continuar o corregir la ejecución, y para valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción procedimental que debería concebirse en una norma más operacional. • Se describe de manera muy específica que puede generar desactualizaciones en el tiempo 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 34. Cada proyecto precisará indicadores y metas que permitieren la valoración y la evaluación de avances y logros. Los ordenadores del gasto realizarán el seguimiento y evaluación de los proyectos que estuvieren bajo su responsabilidad. El Rector y las demás instancias universitarias competentes realizarán monitoreos a la ejecución de los proyectos, en cualquier momento, cuando lo consideren necesario.</p>	<p>Se usan indicadores con baja calidad. Debido a que existe insuficiente cultura de planeación. (Autoevaluación, 2019)</p>	<p>De Acuerdo Superior De Resolución Superior/Rectoral</p>
<p>Articulado</p>	<p>¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?</p>	<p>A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?</p>
<p>Artículo 35. A más tardar el primero de septiembre de cada año, los ordenadores del gasto remitirán, a la Oficina de Planeación, los informes de liquidación y de resultados de los proyectos de inversión cuyos recursos debieron ser ejecutados en su totalidad durante el año anterior. Este será un requisito para la asignación de nuevos recursos para proyectos de la dependencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se debería considerar datos específicos en una norma tipo Acuerdo • El procedimiento está desactualizado en relación con la gestión presupuestal actual en la Universidad 	<p>De Resolución Superior / Rectoral</p>

Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 36. La Rectoría podrá ordenar la liquidación de los proyectos que no hubieren sido ejecutados en el tiempo programado, y trasladar los recursos disponibles a otros proyectos vitales para el desarrollo de la Institución.</p>	<p>¿Esta es una responsabilidad de Rectoría o de Planeación?</p>	<p>De Acuerdo Superior</p>
Articulado	¿Qué problemáticas presenta? ¿Qué le falta? ¿Qué le sobra?	A partir del alcance y sentido del artículo, ¿se ajustaría a qué tipo de acto administrativo?
<p>Artículo 37. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su expedición, deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, en especial el Acuerdo Superior 266 de 1993.</p>	<p>No se definen plazos y condiciones para la implementación en el articulado; así mismo, para la comunicación de la normativa y las transiciones a las que hay lugar</p>	<p>De Acuerdo Superior</p>

Como parte del análisis de la normativa se solicitó a todo el equipo de la División de Planes y Proyectos que diligenciara un instrumento de consulta para reconocer las fortalezas y debilidades en la normativa. En el anexo 1 se detallan el instrumento y los resultados. Las principales conclusiones se consignan a continuación:

Sobre concepciones y orientaciones en torno a la planeación universitaria

- Se considera relevante hacer mayor énfasis en el concepto, valor y sentido de la planeación para el desempeño y proyección de la Universidad; presentándose de manera simple y lógica al lector, pero sin perder la rigurosidad y la complejidad que conlleva la función; se precisa una descripción más allá de lo meramente procedimental.
- Se considera necesario incorporar nuevas responsabilidades, específicamente, en asuntos asociados con el desarrollo de capacidades, la cultura y la gestión de conocimiento para la planeación universitaria.
- Deberá reconocerse la importancia de considerar a la planeación como una función integral institucional en la que se conciben no solo asuntos planificativos de la gestión organizacional, sino también asuntos físico-espaciales y territoriales que, actualmente, son relevantes en asuntos del desarrollo institucional
- Es importante reforzar en la norma la conceptualización respecto de los planes, los proyectos y la evaluación, así como de otros términos asociados
- Se presentan visiones que se contraponen respecto de roles y responsabilidad de diferentes actores; situación que deberá analizarse para reconocer cuál deberá ser la mejor orientación al respecto, sin que se generen excesos de burocracia, conflictos y tensiones entre actores universitarios
- Hacer de la planeación un proceso efectivo de participación y trabajo colaborativo tanto interna como externamente, en donde los actores relevantes jueguen un papel de orientadores, facilitadores y gestores
- Es clave reconocer el desarrollo diferencial de las dependencias universitarias y, en consecuencia, concebir un proceso de planeación que responda a las diferentes capacidades y singularidades, en condiciones de equidad

Sobre roles y responsabilidades en torno a la planeación universitaria

- Tanto el Rector como la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional se consideran actores relevantes de cara a orientar la función de planeación en la Universidad; es necesario afianzar en mayor medida sus roles y funciones; no obstante, en la normativa no se alcanzan a establecer todos los actores, roles, responsabilidades y autoridades requeridos para desplegar adecuadamente la función planificativa en todas las instancias y dependencias universitarias
- Se presentan contradicciones en la percepción sobre el rol que debería desempeñar la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, en algunos casos, se percibe como un actor asesor (tal como lo define la norma actual) y en otros, con un mayor nivel de protagonismo y capacidad de incidencia frente a la planeación universitaria
- Deberá analizarse la necesidad y pertinencia de disponer o activar estructuras tipo comités para coadyuvar en la gestión del proceso, tanto a nivel transversal institucional como de dependencia académica y administrativa.

- En la norma es difuso el rol de las dependencias académicas en la gestión del proceso de planeación (planes, proyectos y resultados). Debe profundizarse en la descripción de roles, responsabilidades, autoridades y procesos para dichas dependencias

Sobre las articulaciones en la planeación universitaria

- Es vital ahondar y detallar en asuntos como la articulación y coherencia interna del proceso de planeación universitario, lo que involucra concebir estrategias, acciones y condiciones que generen vínculos y alineaciones efectivas entre las dependencias de nivel central y las unidades académicas (tanto internamente como entre ellas); así como la articulación de y entre los instrumentos y productos propios de la planeación
- A pesar de las orientaciones establecidas en la norma respecto de la articulación entre la planeación universitaria y los procesos planificativos del entorno; aún no se manifiestan dichos relacionamientos. Es importante concebir desde la norma, cómo se espera que se den dichas articulaciones y profundizar en los mecanismos o condiciones que lo favorezcan
- Se deberá propender en la normativa por una mejor y mayor articulación entre los componentes del proceso de planeación; para que se pueda constituir en una gestión integral e integrada

Sobre la forma como se desarrollan los procesos de planeación universitaria

- Entendiendo las dinámicas de la institución y del proceso mismo de planeación es importante considerar las capacidades de cambio y la adaptación a las condiciones del institucionales y del entorno, esto significa que proceso de planeación deberá entenderse como un proceso no rígido ni lineal, soportado en principios de dinamismo, cambio y adaptabilidad
- Es necesario ahondar en la relación entre los procesos de planeación y los procesos de financieros; de modo que en la norma se den mayores orientaciones frente a la articulación de ambos y su incidencia en el desarrollo de los planes y proyectos; asimismo, reconocer la importancia de tener claridad sobre las posibilidades financieras para el desarrollo de procesos planificativos con mejores posibilidades de recursos en las diferentes dependencias
- La gestión por planes, proyectos y de resultados se ve impactada por las asincronías en los procesos de elección de autoridades en la institución; deberán reconocerse tales situaciones para adoptar ajustes normativos más efectivas, en especial, las asociadas con vigencias, temporalidades y actualizaciones en el tiempo de los productos planificativos
- Es necesario precisar y profundizar sobre el sentido y alcance tanto de los proyectos como del BUPP: cuál deberá ser su comprensión y apropiación, y qué incidencia real deberán tener en el marco de la gestión universitaria
- La gestión por resultados, quizá, es el contenido que deberá considerar mayores adecuaciones desde lo normativo en relación con los otros frentes de la normativa; entendiendo que, deberán incorporarse, en unos casos, varias prácticas y conceptos que se conciben en la realidad institucional; y en otros, adoptar nuevos enfoques que enriquezcan la concepción y gestión de la evaluación institucional
- En los tres componentes generales de la norma (gestión por planes, gestión por proyectos y gestión por resultados) se alude a procedimientos y recursos desactualizados frente a la realidad institucional; que, por su condición cambiante, podrían adoptarse en otro tipo de actos administrativos más ejecutorios (p.e. Resoluciones)
- Como parte de los procesos de transparencia en la gestión, la normativa deberá tener en consideración orientaciones en torno a la rendición de cuentas para la planeación universitaria

5. CONCLUSIONES

- El Reglamento de Planeación de la Universidad de Antioquia, que a la fecha llega a 17 años de su promulgación, ha brindado importantes orientaciones y lineamientos en torno a la gestión de los planes, de los proyectos y de los resultados. Su incorporación como directriz institucional ha sido clave, como punto de partida, para el despliegue de la función y los procesos de planeación en diversos ámbitos universitarios y para la creación de una cultura planificativa como base para el desarrollo institucional.
- En el Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027, se establecen compromisos para el fortalecimiento de las capacidades institucionales en torno a la anticipación, el direccionamiento y la evaluación en las dinámicas internas y del entorno; lo que conlleva nuevos requerimientos para la función y los procesos planificativos de la institución.
- En el marco de los actos administrativos: Acuerdo Superior 445 de 2017, Resolución Superior 2203 de 2017 y la Resolución Rectoral 46405 de 2019 se redefine la misión y los procesos de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, para que oriente y desarrolle un enfoque más estratégico de la planeación universitaria; que configure un sistema integral de planeación que se adapte a las nuevas necesidades institucionales y posibilidades del entorno.
- Una nueva función de planeación universitaria deberá moverse en el marco de las orientaciones futuras de la educación superior, alentando a todos para apropiarse de los ideales y a participar en su construcción, bajo la premisa de que las universidades son organismos complejos, distintos y que su pensamiento se forma por la diversidad de ideologías, de conceptos y de culturas. Se trata de una planeación localizada en entornos no lineales, sensible a los asuntos de gobierno y con un amplio portafolio de capacidades y conocimientos, para la producción de ciencia y de desarrollo para la sociedad. Para ello, se requiere de habilidades que eleven la discusión al ámbito de las ideas, y a su vez, que las desplieguen en acciones que generen resultados tangibles.
- Los procesos de planeación en las organizaciones han evolucionado, incorporando asuntos de reflexión prospectiva, analítica de datos, vigilancias y estudios permanentes de tendencias y contextos, evaluaciones integrales y meta-evaluaciones, evaluaciones por pares y terceros, entre otros.
- La planeación de la Universidad deberá contemplar la articulación virtuosa de tres asuntos fundamentales: la rigurosidad técnico-administrativa e instrumental, la movilización de voluntades en pro de objetivos comunes concertados, y el aprender-desaprender en la acción, con el otro y de la acción misma. Desde esta perspectiva la planeación es asumida como una función técnico-administrativa, política y educativa.
- Un análisis detallado del articulado del Reglamento, teniendo en consideración el contexto actual de institución, de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional y de las tendencias

en torno a la disciplina de la planeación, permite identificar varias falencias que deberían ser solucionadas a futuro. Dentro de las principales limitantes de la normativa, se destacan:

- La concepción de la planeación como un proceso y no como función institucional (que obviamente, se desarrolla a través de múltiples conceptos, orientaciones, procesos, prácticas e instrumentos articulados).
 - La limitada conceptualización en asuntos clave que fortalezcan la orientación de la planeación universitaria.
 - El sentido instrumental de la planeación en detrimento de un alcance en torno a la orientación prospectiva y estratégica, de cara a brindarle escenarios de desarrollo y proyección a la Universidad.
 - La limitada identificación de roles, responsabilidades y autoridades para diferentes actores universitarios involucrados con los procesos planificativos
 - La débil concepción respecto de la articulación de los procesos y los productos de planeación en las diferentes dependencias académicas y administrativas y hacia el entorno. Así como sobre las estrategias de participación en la gestión de la planeación; ambas, fundamento de una planeación de una institución pública.
 - La desactualización de varios de sus artículos en relación con decisiones, procesos y prácticas planificativas que se han adoptado en los últimos años en la Universidad.
 - El desconocimiento de las recientes adecuaciones organizacionales que se han presentado en la Universidad que conllevan nuevos encargos para las dependencias universitarias, entre ellas, la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional.
 - El exceso de artículos de índole procedimental que riñen con el alcance y sentido de un Acuerdo Superior.
 - El establecimiento de temporalidades que se contraponen con la realidad de los procesos de planeación en las unidades académicas y administrativas.
 - La desactualización del reglamento en relación con las nuevas tendencias y orientaciones en torno a la disciplina de planeación.
- En suma, dados los cambios institucionales, las condiciones de planeación actuales de la Universidad y los nuevos retos para la función de planeación universitaria, se hace necesario actualizar el reglamento de planeación de la Universidad de Antioquia, de modo que se pueda atender con mayor capacidad los retos que exigen las nuevas orientaciones disciplinares, sectoriales e institucionales respecto de la función de planeación.

6. REFERENCIAS

Universidad de Antioquia-Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional (2017). *Informe diagnóstico para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional*.

Universidad de Antioquia. (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2027: "Una Universidad innovadora para la transformación de los territorios"*. Medellín

Universidad de Antioquia. (2018). *Plan de Acción Institucional -PAI- 2018-2021, "Una Universidad de excelencia para el desarrollo integral, social y territorial"*. Medellín

Universidad de Antioquia-División de Planes y Proyectos. (2019). *Estudio de referenciación de prácticas de planeación*. Medellín

Universidad de Antioquia. (2011). *Informe de autoevaluación institucional 2006-2010*. Medellín

Universidad de Antioquia-Gestión de la Dinámica Organizacional (2014). *Determinación del nivel de desarrollo de la capacidad de planeación en la Universidad de Antioquia*. Medellín

Universidad de Antioquia-Gestión de la Dinámica Organizacional (2014). *Caracterización y evaluación de la gestión de proyectos en la Universidad de Antioquia. Capítulo: proyectos de inversión*. Medellín

Universidad de Antioquia-División de Arquitectura de Procesos. (2019). *Listado de riesgos institucionales, documento de trabajo*. Medellín

Universidad de Antioquia- División de Planes y Proyectos. (2019). *Proyecto de Gestión de Capacidades de Planeación Universitaria*. Medellín

Universidad de Antioquia- División de Planes y Proyectos. (2019). *Registros de ejercicios de autoevaluación de los procesos de planeación, documentos de trabajo*. Medellín

7. ANEXOS

Anexo 1. Instrumento y resultados de consulta al equipo de la División de Planes y Proyectos sobre fortalezas y debilidades de la normativa actual

Instrumento formulario web accesible en el enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/1cdqu5xTY3dNe5UhnZvgfmKbzkwpAhlaSDtzv4oGSGVo/edit>

Resultados

1. En el Acuerdo Superior 255 se establecen las directrices sobre el "Proceso de Planeación". De manera general, ¿cuáles son las Fortalezas y Debilidades que identifica en el articulado? (Máximo 5 en cada caso)	
Fortalezas	Debilidades
Define una estructura básica y simple, con una cantidad reducida de elementos para la planeación en la Universidad: planes, programas, proyectos y resultados. / Ejecución de la planificación institucional basada en gestión por proyectos. / Definición del Proceso de Planeación como un proceso de gestión por planes, por proyectos y por resultados / Está regido por un plan de desarrollo para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica / Propone un proceso de planificación, acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de la gestión, para cumplir con responsabilidad académica y administrativa / Orienta el proceso de gestión por planes, proyectos y resultados	Presenta una definición muy general del proceso de planeación, dejando abierta su interpretación. / El articulado se queda corto en una mejor orientación de lo que deberían ser los sentidos de orden y prospectiva / Falta de estudios prospectivos en los procesos de planeación
Se orienta a la trascendencia de la Universidad hacia transformación de la sociedad, guardando coherencia con la misión y naturaleza de la misma / El proceso de Planeación es el encargado de orientar la gestión institucional / Los planes como fundamento de operación institucional / Orienta el proceso de planeación en sentido de orden y prospectiva	Contempla la materialización de los planes como la simple ejecución de programas y proyectos que arrojan resultados, cuando en la realidad se orientan grandes esfuerzos en hacer gestión y seguimiento a dichas ejecuciones / El proceso mismo parece ser contemplado de manera lineal, donde es posible o admisible, generar los resultados para después encauzar las acciones de ser necesario; sin embargo, la realidad exige, y así lo ha venido haciendo la Universidad, que la planeación sea permanente, que en todo momento se están encauzando las acciones.
Se tiene claridad en el articulado sobre los estamentos que acompañan al Rector en la responsabilidad de liderar dicho proceso. / El Rector Integrara un Comité Consultor de Planeación Permanente / En el articulado se le otorga pleno poder a la figura del Rector para la orientación del Proceso de Planeación.	El papel de la Dirección de Planeación, específicamente de la División de Planes y Proyectos se limita a asesoría y asistencia técnica, cuando debería orientar los planes y todas las acciones que los materializa dentro de un ciclo de gestión que trascienda lo institucional, y se integre, por lo menos, con estrategias a nivel departamental. / Hace falta mayor despliegue sobre la función de acompañamiento de la Oficina de Planeación / La Dirección de Planeación actúa más como un órgano asesor y no como de orientación y proyección estratégica
La asesoría permanente y la asistencia técnica que la oficina de planeación debe prestar al Rector y a los órganos de gobierno de la Universidad.	La cultura de la planeación debe tener un proceso específico / Débil cultura de la planeación en la institución
	Acontecimientos coyunturales que afecten las orientaciones prospectivas planeadas / En la evaluación del proceso de planeación no siempre se toman decisiones para ajustar lo planeado o para seguir ejecutando lo planeado.
	No existe Comité Consultor de Planeación
	Débil articulación de los procesos de planeación en dependencias académicas y administrativas / No hay una orientación clara para que planes de las UACADÉMICAS sean diseñados por dependencia, lo que lleva a que se conviertan en planes de decanos.
	Poca articulación con los planes de gobierno locales y nacionales

2. En el Acuerdo Superior 255 se establecen las directrices sobre la "Gestión por planes". De manera general, ¿cuáles son las Fortalezas y Debilidades que identifica en el articulado? (Máximo 5 en cada caso)	
Fortalezas	Debilidades
Establece la existencia de un plan de desarrollo con un enfoque de integración a estrategias y lineamientos de orden departamental. / Contar con instrumentos de planificación a mediano y largo plazo como son el plan de desarrollo institucional y el plan de acción.	Define interacciones ambiguas y débiles entre los planes de la universidad con el entorno, con actores, e incluso, entre los mismos planes de la institución. Por ejemplo: a. El plan de desarrollo puede ser amplio, exógeno o endógeno, no existen orientaciones sobre cómo o qué tanto deberá integrarse con las estrategias existentes en el entorno metropolitano, departamental y nacional. b. La participación de los estamentos se define como algo a garantizar a través de por lo menos sus representantes, sin mencionar por lo menos de manera general, mínimos, máximos o responsabilidades. c. La forma como debería guardar "concordancia" el plan de acción institucional con el plan de desarrollo puede interpretarse de muchas maneras.
La vigencia del plan a diez años y su aprobación desde el Consejo Superior	El período mínimo del Plan de Desarrollo, que es de 10 años y es el que ha sido utilizado, no puede ser sincronizado con los planes de acción institucional.
El plan de desarrollo puede ser actualizado en la marcha, otorgando cierta flexibilidad a la planeación / Flexibilidad para actualizar el contenido y el período del Plan de Desarrollo vigente, al inicio del período del Rector, o cuando los cambios se justificaren.	El concepto de "articulación" entre planes de acción de unidades académicas y los planes de las vicerrectorías y direcciones de la administración central es ambiguo. Define que el plan de acción institucional está constituido por planes de vicerrectorías y direcciones de la administración central. Esta desagregación o agregación de planes, puede ramificar y complejizar la estructura de la planeación universitaria y al mismo tiempo, dar cabida a la fijación de múltiples nortes en las unidades administrativas, que pueden ser divergentes, y en últimas, no contribuir con contundencia al logro del plan de desarrollo. Además, no contempla los planes de acción de unidades académicas como parte del plan de acción institucional. Posibilitando que éstas aporten al plan de desarrollo institucional de manera "independiente" al plan de acción institucional, es decir, posibilitando que fijen más nortes. / La articulación de los planes de las unidades académicas con los Planes de Acción Institucional, en muchas ocasiones no es tan directa. / La variedad de planes existentes en la institución que no se articulan
El articulado muestra una secuencia lógica de toda la Gestión por Planes, en la cual son claros los actores involucrados y los tiempos.	No se delimitan los ajustes que pueden hacerse a los PAUA en los cambios de decano o director, sólo se estipula que deben estar enmarcados en el PAI.
Es clara la articulación que deben tener las Unidades Académicas con las dependencias del nivel central en relación con la formulación de los respectivos Planes de Acción. / Para la elaboración de los planes, las vicerrectorías y direcciones de la Administración Central orientarán y concertarán, con las unidades académicas, los programas, los proyectos, los objetivos y las metas que a ellas competieren, de tal forma que se articulen con el Plan de Acción Institucional y garanticen su ejecución.	No obliga a las unidades académicas a contar con un órgano con funciones alrededor de la gestión de la planeación o a incorporarlas en un órgano existente / No conformación de Comité Asesor de Planeación en las unidades académicas
El Consejo de la unidad académica, a propuesta del decano o director, podrá integrar un Comité Asesor de Planeación, del cual harán parte tanto profesores como estudiantes, para que brinde asistencia técnica en la elaboración, diseño, evaluación y control de los planes y proyectos de la dependencia.	No es clara o es poco visible la función de la Oficina de Planeación en el articulado / Débil papel de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional para incidir en el cumplimiento de los planes / El papel de la Dirección de Planeación según la norma a la es débil
Para la elaboración de los planes, la Oficina de Planeación es la encargada de diseñar las metodologías y procedimientos, y brindará la capacitación y la asistencia técnica que requirieren las instancias.	Aprobación de los planes de las unidades académicas por parte del Rector
Definición de un plan de financiamiento de los recursos requeridos para la ejecución de los planes.	No se cuenta con un plan de financiamiento para los recursos requeridos
Plantea una gestión articulada a los planes locales y nacionales / Propone articulación entre los planes existentes	
El rector máximo órgano de la planeación en la institución	

3. En el Acuerdo Superior 255 se establecen las directrices sobre la "Gestión por proyectos". De manera general, ¿cuáles son las Fortalezas y Debilidades que identifica en el artículo? (Máximo 5 en cada caso)	
Fortalezas	Debilidades
Reconoce que existen diferentes tipos de proyectos, incluyendo aquellos que surgen como respuesta a situaciones de emergencia.	Los conceptos de programa y proyecto son definidos de manera general, ambigua y operacional. Esto mismo ocurre con la definición de "proyecto de inversión". / No es claro el artículo 15 sobre lo que es un proyecto de inversión, es asunto debe "desmenuzarse mejor" para poder contar con argumento para la asignación de los recursos financieros. / Actividades del día a día que se presentan como proyecto
El proyecto es un elemento práctico que hace efectivo el plan/ Para articular el proceso de planeación con la programación de las inversiones, y con el fin de racionalizar la utilización de los recursos, los programas y proyectos, deben estar enmarcados con los objetivos y metas contemplados en el Plan de Acción Institucional / Los proyectos como materialización de los programas;... serán el máximo grado de concreción de las acciones, o, dicho de otra manera, la acción desagregada hasta su mínimo detalle.	No es lo suficiente flexible respecto a la gestión de proyectos de inversión y define aspectos operacionales de manera redundante, que además, deberían ser adaptables, por ejemplo: establece un proceso de convocatoria para proyectos de inversión que actualmente no se realiza y las etapas de registro de proyectos en el banco.
Se plantean de forma amplia las funciones y responsabilidades del Banco Universitario de Programas y Proyectos / Se cuenta con un El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión que centraliza todos los proyectos de inversión de la institución.	No contar con herramientas adecuadas que permita hacer seguimiento en tiempo real a las ejecuciones físicas y financieras de los proyectos.
El Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión se erigirá como un apoyo fundamental para el proceso de planeación	En la definición del concepto de inversión, son muy evidentes o explícitos los elementos que componen el capital físico, pero no ocurre lo mismo con los elementos del capital social.
La administración de los recursos de inversión por parte de la Dirección de Planeación	Articulación forzada de los proyectos con los objetivos estratégicos y metas de los planes
La responsabilidad que se le da a las unidades académicas y administrativas para que formulen y ejecuten los proyectos de inversión y hagan el control y la evaluación de resultados.	Muchos proyectos, específicamente los de infraestructura física se demoran hasta 4 años para ser ejecutados.
Los proyectos deberán ser ejecutados en el período para el cual fueron aprobados, salvo situaciones especiales expresamente autorizadas por el Rector y con el concepto previo del Banco Universitario de Programas y Proyectos de Inversión.	No se evidencia un trabajo conjunto y articulado con la vicerrectoría administrativa para el manejo financiero y de recursos
	Sin bien, es a través de los proyectos que se materializan los planes, la norma no obliga su elaboración

4. En el Acuerdo Superior 255 se establecen las directrices sobre la "Gestión por resultados". De manera general, ¿cuáles son las Fortalezas y Debilidades que identifica en el articulado? (Máximo 5 en cada caso)

Fortalezas	Debilidades
Establece una estructura simple, es decir, sin muchos elementos, para la evaluación periódica de la gestión institucional a través de indicadores. Incluso, definiendo que cada proyecto contará con indicadores y metas para la valoración y evaluación de avances y logro. / Se evidencian claramente la importancia y las herramientas para evaluar la Gestión y los resultados en los planes y proyectos, que permita aplicar los correctivos específicos en cada caso	Desactualizada, en cuanto establece un sistema de herramientas para la evaluación de la gestión que actualmente no opera.
Evaluación de logros del Plan de Acción Institucional y de los correspondientes planes de las unidades académicas. / Se cuenta con un instrumento de finido para la determinar la evaluación de la gestión por resultados.	No cuenta con reglamentación para la construcción de indicadores.
Diseño de modelos de medición con indicadores por parte de la Oficina de Planeación	Se contempla la integración del proceso de planeación con la obligación de rendición de cuentas como el acto de generar un informe de gestión. Cuando la gestión transparente y la rendición de cuentas debería ser elementos estructurantes del proceso de planeación.
Los ordenadores del gasto son los responsables del seguimiento y evaluación de los proyectos	El personal académico-administrativo de la institución aún no tiene interiorizado la cultura de la gestión por resultados. / Poca conciencia sobre el manejo y optimización de los recursos asignados para la ejecución y cumplimiento de los planes
Se concibe como parte sustancial del proceso de planeación, que contribuye a la toma de decisiones y el mejoramiento continuo. / La evaluación permite conocer si se está llegando a las metas.	Se evidencian muchos actores en el proceso de evaluación de los resultados de la gestión, pero considero que no es claro el liderazgo para este proceso.
Promueve la una cultura de autorregulación y evaluación de la gestión basada en resultados	No se hace una evaluación periódica de toda la gestión institucional / No se hace evaluación de impacto a proyectos estratégicos
	No se toman decisiones respecto a los bajos resultados presentados en las evaluaciones de los respectivos planes
	No existe un sistema que integre la evaluación de los planes y los proyectos.
	Débil estructura para el seguimiento y evaluación de los planes
	No se propone un medio de evaluación articulado para conseguir las metas institucionales

5. A partir de los documentos de referencia y de su conocimiento y experiencia ¿qué otros asuntos considera deberían incorporarse en una normativa sobre Planeación Universitaria en dave de Acuerdo Superior? (describalos de manera
Asuntos
La gestión del conocimiento como elemento estructurante del proceso de planeación; asunto que debería ser relevante, más aún en una institución universitaria.
Un concepto claro de articulación o integración de planes, que de una línea general para materializarla. / Mayor identificación y coherencia en la interacción de los elementos que componen todo el proceso de planeación. / Vínculo con la implementación
Alcances de la participación de los diferentes actores en todo el ciclo de la gestión de los planes.
Resoluciones que reglamenten el acuerdo superior y recojan los asuntos operativos que en éste se incluyen actualmente y a los que hubiera lugar.
Tal vez, ajustes en los tiempos estipulados para la formulación de los planes de acción, y la inclusión de etapas con un enfoque pre-formulación que oriente las propuestas presentadas por candidatos, velando por la interacción, articulación, integración, contribución, etc... entre los planes, y con el entorno.
Se deberían incorporar lineamientos relacionados con la planificación espacial de la universidad.
El asunto de la articulación con los territorios debería abordarse con mayor profundidad, pues si bien es un tema cuya pertinencia ha aumentado de manera posterior al Acuerdo Superior 255, se requiere con urgencia ante el énfasis que sobre ello hacen el Plan de Desarrollo y el Plan de Acción. / Si bien la autonomía universitaria nos permite aplicar nuestro propio reglamento de planeación, deberíamos considerar como referente (Ley 152 de 1994 –DNP), considerando la importancia de trabajo articulado con autoridades locales, regionales y nacionales
Elementos que permitan generar un equilibrio en asuntos de capital social, respecto del capital físico, en lo que al desarrollo de proyectos se refiere.
Articulación a la Gestión por resultados los procesos de evaluación y autoevaluación institucional.
Articular a la Unidad de Auditoría Institucional en los procesos de evaluación de los planes y proyectos.
Criterios de "calidad" de los productos de planeación, que permitan evaluar los planes, programas y proyectos como herramientas de planeación.

6. En el marco de un ajuste al Acuerdo "Reglamento de Planeación" ¿cuáles deberían ser los roles del Rector, de los Vicerrectores y Directores de nivel central, de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, de la División de Planes y Proyectos y de las unidades académicas?
Rector
Un proponente, orientador y priorizador de estrategias para el cumplimiento del plan de desarrollo institucional y para la contribución a las estrategias a nivel local, departamental, nacional y global, a través del Plan de Acción Institucional que se formule desde su propuesta. Además, gestor de recursos e interacción con actores externos / Orientar y posicionar el proceso de planeación como se establece en la normatividad actual.
Líder y responsable directo de todo el proceso de Planeación de la Institución, desde sus diferentes componentes, pero con mayor equilibrio entre ellos. / Debe ser el responsable del proceso de planeación, y su respectiva evaluación y debe tomar de decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales; para lo cual debe comprometer a todo su equipo. / toma de decisión
Vicerrectores/Directores
orientadores y facilitadores del desarrollo de proyectos en las unidades académicas, y proponentes, ejecutores y articuladores de proyectos transversales a éstas definidos en el Plan de Acción Institucional. Además, gestores de recursos e interacción con actores externos. / Deben tener un papel clave, orientando el direccionamiento estratégico, estableciendo de forma clara los roles y responsabilidad del de los diferentes actores en relación con la definición, aprobación, evaluación y monitoreo de la estrategia, lo cual permitirá que los objetivos y metas establecidos a corto, mediano y largo plazo puedan ser cumplidos, evaluados y monitoreados, y tomar las acciones correctivas en caso de requerirse. / Incorporar los procesos de planeación como asunto estratégico y permanente en las áreas a su cargo.
Mantener su compromiso con los procesos de planificación de la institución y contribuir decididamente al logro de objetivos y metas.
Ser actores vivos en la implementación de la cultura de la planeación institucional.
Compromiso con el proceso de transformación de la planificación de la Universidad en una práctica de trabajo que se fundamenta en una cultura de la responsabilidad, evitando que los domine la improvisación en la toma de decisiones desde la Alta Dirección y en la gestión gerencial en general.
Toma de decisión
Mayor protagonismo o visibilidad, con funciones más concretas, en el articulado que se plantea en cada uno de los componentes.
Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional
Responsable de orientar el proceso de planeación en la institución, gestor de recursos e interacción con actores externos. / consultores y orientadores en la toma de decisión
Clara definición y/o delimitación de los conceptos de asesoría y asistencia técnica, en especial para la Gestión por Planes
Articular, coordinar y actualizar el Sistema de Planificación Estratégica de la UdeA para garantizar la direccionalidad de la gestión institucional y la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la alta dirección.
Identificar y procesar los problemas, amenazas y oportunidades con alto impacto en la sustentabilidad de la Universidad.
Ofrecer soporte a la Alta Dirección en el establecimiento de directrices y la toma de decisiones estratégicas sobre las metas y objetivos establecidos de los planes institucionales.
DPP
Diseñar, unificar e implementar las metodologías de planificación utilizadas en las diferentes instancias institucionales.
Dirigir y coordinar la formulación de los Planes de mediano y corto plazo dentro de las directrices, objetivos y metas estratégicas del Plan de Desarrollo.
Orientar estratégicamente a la institución para la toma de decisiones argumentadas y fundamentadas y de valor
División de Planes y Proyectos
Delegada por la Dirección para llevar a cabo múltiples funciones en el marco del proceso de planeación, tales como orientar el ciclo de gestión de planes/programas/proyectos/indicadores. Generadora y promotora de una cultura de planeación a través del desarrollo de sus procesos internos.
consultores y orientadores en la toma de decisión
Clara visibilidad
Unidades académicas
Formuladores y ejecutores de proyectos, muchos de ellos de manera articulada con otras unidades académicas y administrativas de la institución. Además, gestores de recursos y ejecutores de proyectos financiados o cofinanciados con actores externos. / ejecutores de las decisiones.
Mayor nivel de participación e interacción con la Dirección de Planeación y la División de Planes y Proyectos

7. Pensando en las dependencias académicas, ¿qué asuntos deberían considerarse en la normativa?

Orientaciones generales pero claras y precisas para el trabajo colaborativo de las unidades académicas y unidades administrativas en todo el ciclo de gestión de planes/programas/proyectos u otros, especialmente, con dos enfoques: (i) la optimización de recursos y capacidades, (ii) el potenciamiento de impactos positivos resultado de los planes/programas/proyectos.

Responsabilidades y capacidades internas con las que deberían contar las unidades académicas para ejecutar satisfactoriamente el proceso de planeación. Y una delimitación clara de responsabilidades y compromisos para la ejecución de proyectos.

La gestión transparente y la rendición de cuentas.

Orientaciones que encaucen, concentren y delimiten prospectivamente los alcances de planes/programas/proyectos. Algunos planes son muy ambiciosos, y eso no está mal, pero pretender alcanzar múltiples grandes transformaciones o logros en un periodo de sólo tres años puede llegar a ser poco realista cuando no tiene un sustento prospectivo y responde únicamente a un sueño.

Gestión de recursos e interacciones con actores externos.

Mayor articulación con los planes institucionales

Se deberían tener en cuenta elementos de planificación espacial de la universidad en términos de nueva infraestructura.

Elementos normativos más consecuentes con la disparidad que presentan las Unidades Académicas en su conformación.

Elementos normativos más claros en materia de la Gestión por Proyectos y Resultados, que las lleven a una mejor articulación con el Rector, las dependencias del nivel central y la Dirección de Planeación.

Mayor participación de los docentes y estudiantes en estos procesos

Que los planes de acción se elaboren para dependencias y no para un decanato

Dejar claramente definido la obligatoriedad de la formulación de los proyectos y su respectiva gestión como elemento fundamental para el seguimiento y control

Definir claramente los recursos financieros con lo que podrán contar para la ejecución de los planes

Anexo 2. Proyecto de nuevo Acuerdo Superior para reglamentar la planeación universitaria, que derogaría el Acuerdo Superior 255 de 2003