

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN DEL
PLAN DE DESARROLLO DE LA FACULTAD DE SALUD DE LA UNIVERSIDAD DEL
VALLE.**

MARÍA GLISDARY OSORIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CALI, COLOMBIA

2018

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PRIORIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN
DE ACCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA FACULTAD DE SALUD DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE**

MARÍAGLISDARY OSORIO

Código 201405020

DIRECTORA: SILVIA CAICEDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

CALI, COLOMBIA

2018

Tabla de Contenido

Índice de tablas	5
Introducción.....	6
1 El problema de investigación	11
1.1 Formulación del problema de investigación.....	11
1.2 Preguntas del problema de Investigación.....	16
1.3 Justificación.....	16
1.4 Objetivos	19
1.4.1 General.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4.3 Tipo de investigación	20
1.4.4 Unidad de análisis	22
1.4.5 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	23
1.4.6 Estrategia de Análisis de Datos.....	25
1.4.7 Consideraciones éticas.....	26
2 Marco Referencial	27
2.1 Estado del arte: La planeación estratégica en la Educación Superior	27
2.2 Marco teórico	31
2.2.1 Planeación estratégica.....	32
2.2.2 Sistema de seguimiento.....	36
2.2.3 Nueva Gestión Pública.....	42
2.2.4 Plan de acción.....	43
2.2.5 Métodos de priorización: Método electre.....	45
2.3 Marco legal del problema de investigación	56
2.4 Marco contextual y Antecedentes	58
3 Sistema de seguimiento para el plan de Acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de salud de la Universidad del Valle.....	61
3.1 Alcance del sistema de seguimiento de la Facultad de Salud	61
3.2 Pertinencia del Sistema de Seguimiento.....	63
4 Metodología para la elaboración del plan de acción del Plan de Desarrollo de La Facultad de Salud.....	69
4.1 Pautas para la formulación del plan de acción.....	70
4.2 Consideraciones Generales	74
5 Metodología para la priorización de los proyectos del plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.....	75
5.1 Definición de actores.....	77
5.2 Definición previa de criterios.....	80

5.3	Preferencias sobre los criterios: Aplicación de encuesta	81
5.4	Selección de criterios: electre I	85
5.4.1	Caracterización del problema.....	86
5.4.2	Definición de los pesos de los criterios y Definición de la matriz de decisión.....	88
5.4.3	Realización de la matriz de concordancia y Normalización de la matriz de decisión	89
5.4.4	Realización de la matriz normalizada ponderada y matriz de discordancia.....	91
5.4.5	Definición de los umbrales y definición de la matriz dominancia concordante.	92
5.4.6	Definición de la matriz de dominancia discordante y de dominancia agregada	93
5.4.7	Construcción del grafo Electre.....	94
5.5	Ordenamiento de Actividades: Método Cualitativo por puntos	97
6	Productos que se deben implementar para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del Plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.	101
6.1	Realización del cronograma operativo.....	102
6.2	Determinación de los productos de seguimiento al Plan de Acción.	104
6.3	Consideraciones Generales:.....	108
7	Resultados del Sistema de Seguimiento.	109
7.1	Plan de Acción.....	109
7.2	Ejemplo de priorización:	114
7.3	Productos para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del Plan	139
8	CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES	141
8.1	Conclusiones.....	141
8.2	Recomendaciones	143
9	BIBLIOGRAFÍA.....	145
10	ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

Índice de tablas

Tabla 1: Sistematización estructura Plan Desarrollo	72
Tabla 2: Matriz de registro plan de acción.....	73
Tabla 3: Criterios para Jerarquización	81
Tabla 4: Preferencias de los criterios por parte de los actores.	83
Tabla 5: Medidas de tendencia centra de las preferencias de los criterios por parte de los actores.....	84
Tabla 6: Pesos de las valoraciones de los actores.	88
Tabla 7: Matriz de concordancia.....	89
Tabla 8: Matriz decisional normalizada.....	90
Tabla 9: Matriz decisional normalizada ponderada	91
Tabla 10: Matriz decisional normalizada ponderada	92
Tabla 11: Matriz dominancia concordante.....	93
Tabla 12: Matriz dominancia discordante.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 13: Matriz dominancia agregada.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 14: Matriz dominancia agregada.....	96
Tabla 15: Definición de las Rubricas.....	98
Tabla 16: Cronograma operativo	102
Tabla 17: informe monitoreo.....	105
Tabla 18: Sistematización estructura plan desarrollo.....	109
.Tabla 19: Valoraciones multiplicadas por los pesos de los criterios.....	121
Tabla 20: Rango de la sumatoria.....	136
Tabla 21: Acciones priorizadas.....	137

Introducción

El papel de la Educación en el Desarrollo Nacional, es uno de los factores primordiales para la transformación de la sociedad, teniendo como misión dar respuesta y atender las necesidades del crecimiento y del desarrollo de un país (Arismendi, 2009, p. 10).

Desde finales del siglo XX la educación superior ha tenido prácticamente que redefinirse a nuevos roles y nuevos retos, en donde se ha planteado a los actores de este nivel educativo mayores niveles de eficiencia y garantía de calidad de los servicios públicos que ofrecen.

Los organismos mundiales se han ocupado en impulsar, al interior de los países, políticas públicas que se busca deriven en estrategias institucionales, todo para garantizar la calidad y mayores niveles de eficiencia de la educación superior (UNESCO, 1999).

En este marco, de nuevas demandas en las Instituciones de Educación Superior, las herramientas de gestión y desarrollo organizacional han adquirido una gran relevancia, ya que se han convertido en la parte central de programas nacionales de mejora del nivel educativo. Entre estas herramientas se destaca la planificación estratégica, que ha pasado a ocupar un sitio incuestionable en las IES en todo el mundo- (Ramírez, 2013).

La planeación estratégica en las instituciones educativas se convierte en una actividad ineludible que permite trabajar mancomunadamente y alcanzar los objetivos institucionales incentivando la innovación y la creatividad, como pilares básicos para lograr una planeación dinámica, consciente del cambio y presionada por la influencia permanente del medio ambiente.

En ese sentido, en las nuevas teorías administrativas, la NGP-Nueva gestión pública busca que haya una administración eficiente y eficaz, una administración que con la ejecución de los diferentes planes se compense las insuficiencias reales de las instituciones, favoreciendo con ello la introducción de mecanismos o sistemas de control que permita una plena transparencia de los procesos, planes y resultados de las instituciones.

En el marco legal, la Ley 30 de 1992 en Colombia establece que: “Las universidades Estatales u Oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional (Congreso de la República, Ley 30 de 1992, p.17). De igual manera, la misma ley en el artículo 64 establece las funciones del Consejo Superior Universitario, siendo la primera de ellas: “Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional” (Congreso de la República, Ley 30 de 1992, p.14).

La universidad del Valle, consciente de su responsabilidad en el entorno de la educación superior del país; y con base en su autonomía, en su carácter público y universitario; ha realizado los planes de desarrollo Plan estratégico de Desarrollo 2005 – 2015 y Plan Estratégico de

Desarrollo 2015 -2025, en los cuales ha definido los lineamientos para los años venideros y una reflexión de los elementos primordiales en torno a los cuales la comunidad académica reflexiona en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo.

En esa misma línea de responsabilidad, las dependencias adscritas a la Universidad, han estructurado documentos de planeación. Particularmente en la Facultad de Salud se elaboró mediante una metodología prospectiva, el Plan de Desarrollo 2012 -2030: Una Facultad para el siglo XXI. Así como anteriormente ha elaborado otros planes de desarrollo.

Si bien es cierto, se evidencia que la Facultad ha tenido una cultura de planeación, es notable las deficiencias en la ejecución y seguimiento en dichos planes, ello debido a que tiene sentidas falencias en los sistemas que soportan la rendición de cuentas, actualmente la Facultad de Salud no tiene estructurado ni definido el sistema de seguimiento del plan de acción del plan de desarrollo, que permita la sostenibilidad de los proyectos, la retroalimentación en la toma de decisiones, la definición de las acciones que se deben priorizar en el marco de la planeación a corto y mediano plazo, la definición de indicadores en cada uno de los niveles de la planificación y su seguimiento y los productos que se deben establecer en torno al seguimiento

Es este panorama, son los sistemas de seguimiento en la planeación estratégica elemento que permite conocer la pertinencia de las acciones implementadas y brindar una adecuada rendición de cuentas, por lo que deben estar correctamente estructurados para que las

dependencias puedan hacer un efectivo control y seguimiento permanente a los planes de acción que operativizan y hacen realidad la planeación estratégica, de tal forma que se puedan presentar los resultados conforme a lo planificado.

En tal sentido toman relevancia conceptos traídos de la nueva gestión pública como las técnicas de control y el perfeccionamiento de la información para la toma de decisiones. Algunas de las características principales del Modelo de gestión pública es la rendición de cuentas y transparencia en las decisiones públicas, y el control por resultados a partir de indicadores (Ochoa Henríquez, 2004).

Si un sistema de seguimiento se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para correcta ejecución de los planes de acción y la efectiva rendición de cuentas, permite determinar si los recursos disponibles son suficientes, si están bien administrados, y si se está haciendo lo que se había planificado.

Es claro que las instituciones de Educación Superior avanzan cada vez más en la definición de planes de desarrollo, pero se presentan serios problemas en el seguimiento y la priorización del plan de acción que hace que siempre haya una gran brecha entre lo planeado y lo ejecutado y no se pueda brindar una correcta rendición de cuentas.

En este proyecto de investigación se plantea la propuesta de un sistema de seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo de la facultad de salud de la universidad del valle, en el cual se propone que su estructura contenga: *el plan de acción, la ruta de proyectos/acciones priorizados y los productos que se deben implementar para realizarle un efectivo monitoreo y seguimiento*, identificando las acciones correctivas oportunas y necesarias para dirigir la institución hacia las estrategias trazadas en el Plan de Desarrollo.

Después de la revisión de la literatura se identifica que el principal aporte de esta investigación es la consideración explícita de la integración de la definición del plan de acción al sistema de seguimiento. El aporte desde el punto de vista metodológico está basado en la construcción de un grafo electre como principal herramienta para la priorización del plan de acción.

1 El problema de investigación

1.1 Formulación del problema de investigación

El papel de la Educación Superior en el Desarrollo Nacional, es uno de los factores primordiales para la transformación de la sociedad, las respuestas que este sector permanentemente debe dar, son complejas y requieren de un análisis exhaustivo interno; eso hace necesario de un pensamiento estratégico que oriente la dirección de las universidades.

Como Sarabia (2004) plantea, la planeación es un elemento inherente a la función de dirección universitaria, ya que se constituye en la carta de navegación. La planeación en las instituciones de educación superior, se ha convertido en un elemento relevante que requiere ser acreditado y financiado. Guillaumín¹⁴ et al (2003), (citado por Sarabia 2004), ya que orienta a la organización hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas.

La Universidad del Valle adoptó el modelo de Planeación Estratégica en el año 2000, posteriormente definió su Plan Estratégico 2015 – 2025, en respuesta a la normatividad del Gobierno Nacional específicamente través de la Ley 30 de 1992, y del sistema nacional de planificación que había implementado dicho requerimiento desde la constitución política de 1991 para el sector público.

Los planes de Desarrollo de la Universidad, han sido reconocidos por la comunidad académica nacional (PED, 2015).

Dentro de la Universidad del Valle, se presenta una planeación en cascada, donde la Universidad planea para el largo plazo el Plan Estratégico de Desarrollo y, las dependencias adscritas (Facultades, Institutos Académicos, Regionalización y demás dependencias) formulan su Plan de Desarrollo(PED,2015) o un Documento de Direccionamiento estratégico.

La Facultad de Salud de la Universidad del Valle, objeto de estudio de esta investigación ha implementado procesos de planeación estratégica, es así que en el 2003 se construyó el plan de desarrollo “Aportando al desarrollo social y territorial de la región, 2003 – 2010” y en el 2012 el Plan de Desarrollo “Una Facultad para el siglo XXI, 2012- 2030”. Estos documentos fueron elaborados mediante un riguroso proceso metodológico que contó con la participación de integrantes de los estamentos que la componen, cada plan trazó una línea de horizonte y un escenario deseado y mediante una estrategia de comunicaciones se hizo una masiva difusión en toda la Universidad del Valle y en el ámbito externo. Para la elaboración de estos planes se contó con la orientación metodológica del instituto de Innovación y Prospectiva de la Universidad del Valle.

Si bien es cierto, hay avances significativos en la Planeación de las instituciones de educación superior, muchos estudios señalan cómo críticas a la planeación estratégica, la

ausencia de procesos exhaustivos y rigurosos de seguimiento, la escasa relación entre el plan de desarrollo y los recursos financieros de las instituciones, la multidimensionalidad de metas sin priorización, la poca participación de los actores en todos los niveles; viéndose una tendencia exagerada de la planeación estratégica pero reduce su efectividad y una asignación inapropiada de recursos. (Daza, 2010).

Situaciones que se evidencian en la Facultad de Salud. Los planes quedan muy bien formulados, pero hay indiscutibles falencias en la ejecución y seguimiento de los planes de desarrollo, actualmente la Facultad de Salud no tiene estructurado un sistema de seguimiento, que permita un riguroso proceso de monitoreo al plan de desarrollo el cual debe contener los siguientes elementos: plan de acción, proyectos priorizados y los mecanismos para realizar el correspondiente monitoreo.

Varios autores manifiestan que la cultura de gestión estratégica debe ser flexible al cambio y a la innovación, y debe tener un sistema de seguimiento que permita un riguroso monitoreo y el control de sus metas y actividades, de modo que permita revisar la capacidad de respuesta a los innumerables cambios, y que se puedan evaluar los resultados en las estrategias planteadas (Daza, 2010).

Estas falencias en la planeación estratégica hacen que buenos documentos de plan de desarrollo no pasen de ser documentos retóricos que sólo sirven para construir un discurso

institucional modernizante con muy poca ejecución, esto se evidencia en la mayoría de documentos de los planes estratégicos que carecen de la definición y estructuración de un eficaz sistema de seguimiento.

En Plan estratégico de Desarrollo 2015 – 2025 de la Universidad del Valle, en el apartado monitoreo de acciones y proyectos menciona que el seguimiento de las acciones se realizará trimestralmente y corresponde a cada una de las dependencias de la Universidad realizar este monitoreo y presentar un informe al Consejo de Facultad, de esa manera son las Facultades o dependencias adscritas a la Universidad las que deben estructurar su propio sistema de seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo, el cual sirve para dar informes al nivel central.

En el Plan de Desarrollo 2011-2030 de la Facultad de Salud “Una Facultad para el siglo XXI. no está planteado la estructura del sistema de seguimiento, que permita lograr un eficaz control y monitoreo, que garantice el cumplimiento de las metas definidas en el plan, se esbozan algunas directrices que se deben considerar para la puesta en marcha del Plan y el seguimiento, como son: alineación del plan de desarrollo con el proceso de calidad de la Universidad del Valle, fortalecimiento de la cultura de la planeación y de la calidad, la elaboración de un plan de acción, la estrategia de comunicaciones y algunas recomendaciones para el seguimiento. Pero no se plantea como debe ser la estructura ni las partes que lo deben conformar. (PDFS, 2015).

Para definir un sistema de seguimiento es importante analizar la dinámica de las dependencias. La Facultad de Salud, con una alta complejidad en su estructura académico y administrativo, con impactos en los sectores de Salud y Educación; invita que su sistema de seguimiento, contenga elementos que en verdad contribuyan a que el Plan de Desarrollo se logre en el horizonte de tiempo para el cual fue planeado.

En ese orden de ideas, la Facultad de Salud requiere que su sistema de seguimiento del plan de acción del plan de desarrollo contenga: un plan de acción bien estructurado, un transparente método de priorización de los proyectos que deben ejecutarse y la definición de los mecanismos para realizar un adecuado informe de resultados y que además permita un efectivo vínculo entre lo global y lo particular.

El sistema de seguimiento al plan de acción, debe permitir dar cuentas de los avances o retrasos frente al plan estratégico y permitir que haya la posibilidad de establecer los recursos que se requieren invertir en el desarrollo de las actividades planteadas.

Debido a la importante necesidad de tener un sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo, una vez que el Plan Estratégico debe ponerse en marcha, se pretende en este proyecto “Un sistema de seguimiento al plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud” que permita superar los inconvenientes de ejecución de la planeación estratégica, que sirva de mecanismo de control y vigilancia, que garantice la ejecución y la retroalimentación del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

1.2 Preguntas del problema de Investigación

¿Cómo debe ser el sistema de seguimiento para el plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, de tal modo que se garantice el cumplimiento de las metas?

El presente trabajo de investigación permitirá conocer

- ¿Cuál debe ser la metodología para la elaboración del plan acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud?
- ¿Cómo debe ser la metodología para la priorización de los proyectos del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud?
- ¿Qué productos se deben implementar para efectuar un efectivo monitoreo y seguimiento a la ejecución del plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud?

1.3 Justificación

La Universidad del Valle, es una institución de carácter público, de servicio educativo, considerada como la principal institución académica del occidente de Colombia. Su campus principal es la Ciudad Universitaria Meléndez en Santiago de Cali, además cuenta con sedes en

San Fernando (Cali), Buga, Cartago, Caicedonia, Norte del Cauca, Buenaventura, Palmira, Tuluá, Pacífico, Yumbo y Zarzal.

A nivel regional y del suroccidente colombiano, la Universidad es líder en el campo académico e investigativo. Internacionalmente tiene convenios con varias instituciones y organizaciones del mundo, tiene responsabilidad a nivel nacional en lo referente al fortalecimiento del Sistema de Universidades Estatales (SUE).

Permanentemente la Universidad responde a los desafíos del entorno, y es en dicho propósito dónde la Planeación Estratégica juega un papel fundamental. En su quehacer diario la Universidad del Valle ha incorporado las prácticas y la cultura de la planificación, las cuales emergieron en los años ochenta, siendo éste un atributo de excelencia que comparte con otras universidades que lideran el ámbito de la institucionalidad pública, tales como Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia y la Universidad Industrial de Santander.

El tema de investigación propuesto en este trabajo se centra en lo atinente a la Planeación Estratégica, específicamente en el tema de los mecanismos de seguimiento a los planes de acción de la planeación estratégica de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, la cual se ha posicionado como una de las principales facultades del Sector Salud, tiene una responsabilidad a nivel nacional en lo concerniente a la formación en educación en salud, de esta manera aporta al

fortalecimiento del sistema de Educación superior mediante el ejercicio de liderazgo reconocido en la generación del conocimiento en salud y en la investigación en salud.

La Facultad de Salud fue creada junto con la Universidad del Valle en 1945, tiene actualmente siete programas de pregrado y más de 40 programas de postgrado. Desde 1998 ha incursionado en el tema de la planificación, es así que se ha formulado los planes de desarrollo 2007 – 2010 “Aportando al desarrollo social y territorial de la región” y su plan de desarrollo 2012 -2030 “Una Facultad para el siglo XXI” Estos dos planes fueron elaborados mediante un riguroso proceso metodológico que contó con la masiva participación de integrantes de los estamentos que la componen.

Sí bien es cierto, la Facultad de Salud ha hecho grandes esfuerzos por elaborar los planes de Desarrollo, no se han tenido buenos resultados en lo referente a la ejecución del plan, ello ha significado que no exista la formalidad de una metodología que permita definir y alcanzar las metas plantificadas, es aquí donde este trabajo tiene importancia, en vista de que se plantea la propuesta de un sistema de seguimiento para el plan de acción del plan de desarrollo de la facultad de salud de la universidad del Valle.

El tema de investigación de este trabajo, propone la formulación de un sistema de seguimiento para el plan de acción del plan de desarrollo de la facultad de Salud de la universidad del valle. Es importante que la facultad de salud, oriente y coordine los planes,

programas y proyectos de acuerdo con las prioridades que definen su desarrollo y la mejor utilización de sus recursos, definidos en su plan de desarrollo, los cuales deben contribuir para el logro de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo

1.4 Objetivos

1.4.1 General.

- Proponer un sistema de seguimiento para el plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, de tal modo que se garantice el cumplimiento de las metas

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Plantear una metodología para la formulación del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud.
- Proponer una metodología para la priorización de los proyectos del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud.
- Plantear los productos que se deben implementar para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del plan de acción del plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

1.4.3 Tipo de investigación

El carácter de esta investigación es de tipo descriptivo, en la cual se pretende identificar y describir los distintos elementos que ejercen influencia en el seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud. Para tal caso se llevará a cabo un estudio de caso, teniendo en cuenta que es una descripción y un análisis intensivo de un fenómeno por ejemplo una organización, persona o proceso (Merriam, 1988; Yin 1994), adicionalmente López (2012) afirma:

El estudio de caso es especialmente útil cuando los límites o bordes entre fenómenos y contexto no son del todo evidentes, por lo cual se requiere múltiples fuentes de evidencia. (p.140). En esta investigación se propone acercarse a la realidad, entenderla y al final emitir un informe que describa un sistema que permita el seguimiento y monitoreo del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud.

Afirma López (2013). “La investigación cualitativa de estudios de casos, usa el método inductivo, y a través de las descripciones, interpretaciones y propuestas de cambio entre otros, es que se produce la contribución teórica” (p. 142). Es así que, con esta investigación, se aplicará el método inductivo, en el cual se busca obtener conclusiones generales a partir de un adecuado análisis, clasificación, estudio de todas las variables que deben hacer parte del proceso y después de un análisis y clasificación de los hechos, se logra brindar una solución al problema planteado.

Adicionalmente Yin (1994) define al estudio de caso como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué? Subrayando la finalidad descriptiva y explicativa. En esencia es: “...una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos.

El estudio de casos, para esta investigación es uno de los métodos más apropiados para abordar la realidad de esta situación que aquí proponemos, en la cual se requiere explicar relaciones causales complejas, realizar descripciones detalladas y aceptar posturas explicativas, y estudiar un fenómeno que es complejo.

Se concentró en la documentación tipo descriptivo – exploratorio de los problemas de, seguimiento y monitorio del plan de acción del plan desarrollo adoptados por la Facultad de Salud de la Universidad del Valle. En particular porque no existe una herramienta de seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo de la facultad de Salud y se hace necesario contribuir a la solución de dicho problema.

A partir de tal análisis y descripción se propone plantear una estrategia mixta dimensión cualitativa y dimensión cuantitativa (Eisenhardt, 1989; Patton, 2002). En virtud de la importancia de las dos dimensiones. La solución que se plantea permitiría sistematizar y proponer soluciones

al problema del seguimiento y la priorización de las actividades relacionadas en el plan de acción, se pretende plantear un sistema de seguimiento mixto que contemple datos cualitativos tomados a partir de una encuesta y aplicados mediante un método cuantitativo.

1.4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación es el Plan de desarrollo de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, específicamente lo referente al sistema de seguimiento al plan de acción. El organigrama de la Facultad de Salud es:

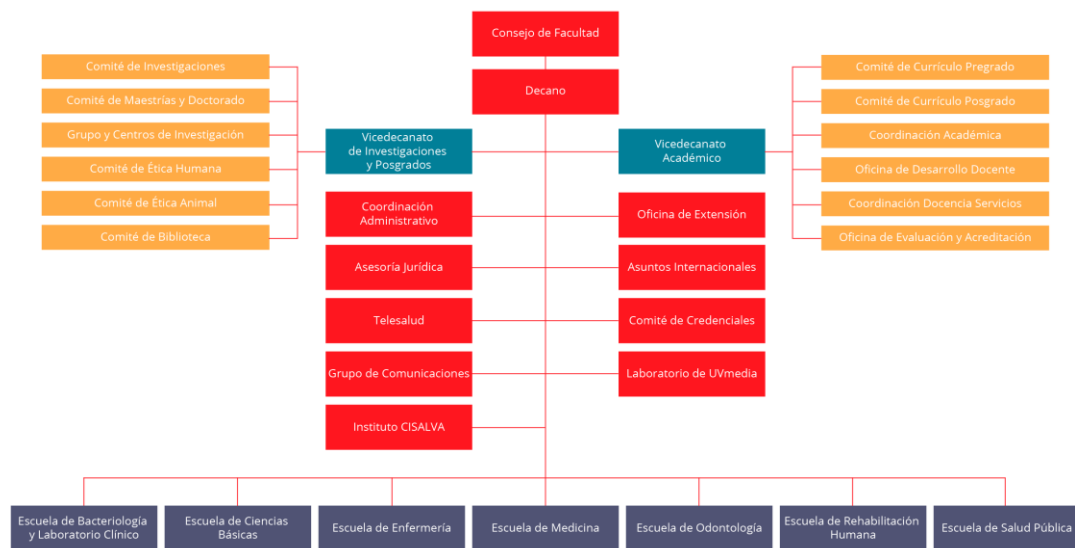


Gráfico 1: Organigrama Facultad de Salud.

La Facultad de Salud fue fundada en 1945 con la creación del programa académico de Enfermería, en 1993 la facultad de salud se organiza en siete Escuelas: escuela de bacteriología y laboratorio clínico, escuela de enfermería, escuela de ciencias básicas, escuela de odontología,

escuela de medicina, escuela de rehabilitación humana y escuela de salud pública. El acuerdo 004 de octubre 1 de 1996, del consejo superior establece: Artículo 31: “Dentro de la política de descentralización, las Facultades, de conformidad con el presente estatuto y las disposiciones del consejo superior, podrán darse su organización interna, administrar sus recursos y planificar y promocionar su desarrollo académico-administrativo” y el artículo 31 “cada facultad elaborará un plan de desarrollo académico-financiero que actualizará anualmente y que será evaluado, tanto en los resultados como en su contenido, por el Consejo Académico”.

1.4.5 Fuentes y técnicas de recolección de información.

Chetty, (citado por López, 2013) se refiere que en un estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas u observación directa.

Para la recolección de información de la presente investigación se planteó llevar a cabo un proceso metodológico de triangulación de tres métodos, con el fin de garantizar la validez de la información los cuales son un *Análisis de contenido de documentos, observación directa al proceso llevado a cabo en la universidad del valle y en la facultad de salud y la utilización de aproximaciones mediante la realización de una entrevista semi estructurada, a personas claves de la Facultad de Salud.*

Los métodos llevados a cabo en esta investigación se desarrollarán de la siguiente manera:

Análisis y contenido de documentos

Para llevar a cabo esta investigación, se dispuso de una serie de documentos escritos y digitales en relación con los tópicos abordados en esta investigación, entre ellos vale la pena anotar los siguientes. Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2005 – 2015 y 2015 -, Plan de desarrollo de la Facultad de Salud. 2007 – 2010 y 2012– 2030, informes del plan de acción presentado en el Consejo de Facultad 2010 hasta 2015, revisión de actas de seguimiento al plan de acción 2010 hasta 2015, y finalmente y revisión de la teoría existente sobre el tema de estudio.

Observación directa al proceso

Esta investigación contiene observación subjetiva derivada de mi participación en el proceso de planificación de la facultad de salud de la universidad del valle, como profesional de apoyo de la oficina de planeación de la facultad de salud, involucrada en la formulación del plan de desarrollo de la facultad de salud y en el seguimiento al plan de acción de la misma. Tales experiencias permiten reconocer el proceso, por ende, ampliar el análisis sobre la base de las discusiones generadas en torno a la necesidad de avanzar en solucionar la inexistencia de un sistema de seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo de la facultad de salud.

Entrevistas semiestructuradas

Se desarrolló una entrevista semi-estructurada, en la cual se seleccionó personas claves de la Facultad de Salud, que tienen la obligación de velar y ejecutar el plan de desarrollo mediante la definición de proyectos en un plan de acción. La encuesta permitió analizar las variables que desde la experiencia de cada actor debería priorizar los proyectos de un plan de acción.

Este tipo de entrevistas no supone especificación verbal o escrita del tipo de preguntas que se formularán, ni, necesariamente, del orden de formulación. (Grupo L.A.C.E, 1999).

Las personas seleccionadas son los responsables de los cargos más representativos de la Facultad de Salud y quienes tienen dentro de sus funciones la elaboración, ejecución y seguimiento del plan de acción, las cuales fueron: Decano, Vicedecanos, Directores de Escuela, Directores de Programas académicos, jefes de oficina y algunos profesores.

1.4.6 Estrategia de Análisis de Datos.

En la presente investigación los datos se analizarán de manera global a lo particular, iniciando por el análisis de la estructura del plan de desarrollo de la Facultad de Salud, lo planteado en su visión, en los lineamientos de política que deben conseguirse. Posterior a ello se propone como debe ser el sistema de seguimiento al plan de acción del plan de desarrollo

1.4.7 Consideraciones éticas.

La presente investigación no compromete juicios de valor de las dependencias, ni de ninguna administración. Se hará una entrevista en la que se indaga la calificación de importancia en unos criterios que son importantes para la jerarquización de las actividades del plan de acción de la Facultad de Salud. Esta investigación se propone como un ejercicio académico que no compromete a los directivos que desarrollaron la encuesta y tampoco requiere que el sistema de seguimiento planteado en esta investigación deba ser aprobado por la Universidad del Valle ni por la Facultad de Salud.

2 Marco Referencial

2.1 Estado del arte: La planeación estratégica en la Educación Superior

La planificación estatal es un mecanismo que direcciona los procesos de desarrollo en un país, es el medio a través del cual las organizaciones estatales tienen la capacidad de determinar la destinación de los recursos públicos. Adicionalmente sirve para trazar una ruta que determina en qué y cómo deben invertirse los recursos de la Nación, los cuales hay que asignarlos de acuerdo a prioridades y necesidades que han sido ya estudiadas. (Rengifo, 1998).

La historia sobre planificación estratégica es bastante variada, es originaria del ejército y particularmente asociada con el mundo de los negocios, apareció en la escena de la administración de empresas, en la década de 1940, al ser una herramienta para el desarrollo organizacional se extendió su uso y en la década de los 70 comenzó hablarse de la gestión estratégica, incluyendo elementos de planificación y definición de esquemas operativos (Ojeda, 2013). En América latina inicia a finales de la década de 1960 e inicios de 1970, cómo un componente de los procesos de reforma del Sector Público.

Los trabajos de la CEPAL, en América Latina establecieron los fundamentos de la Planificación Estatal que fueron posteriormente adoptados por los gobiernos nacionales, el primer enfoque usado en los años cincuenta y sesenta fue el que luego se denominó: “planificación normativa y que consistía en la elaboración de planes maestros de mediano o largo

plazo, que permitían a las organizaciones trazar un camino entre el presente y el futuro, en un ambiente de poca turbulencia como en aquel entonces.

Posterior a ello, con la influencia de Matus, (Citado por Muñiz, 2013) en América y el Caribe se da la propuesta pionera de planificación estratégica, y se inicia el desarrollo de esa línea de pensamiento y la incursión de los principios básicos de la planeación estratégica en el accionar institucional, de esta manera el concepto de la planificación estratégica se colocó sobre la mesa en el Sector Público, tomando herramientas que le permitieron convertirse en un mecanismo de uso generalizado.

Matus (Citado por Muñiz, 2013) relata que, en 1973, se da una crisis de la planificación, en dónde las instancias creadas para tal fin se ven reducidas y transformadas a en agencias promotoras de desarrollo, hay una desvinculación de los planes con respecto a la realidad, hay falta de ejecución de las propuestas y una completa ausencia de evaluaciones sistemáticas. Lo que conlleva a una separación entre la formulación técnica y la voluntad política. Posterior a esa crítica época, continua una época de revitalización de la Planificación, que se da por la masificación del concepto de Planificación estratégica, en la cual se agregan elementos como: planificar el largo, mediano y corto plazo, formular la estrategia, estudiar el entorno como elemento fundamental y valorar la participación de diversos actores en el proceso.

El Instituto Latinoamericano para la planificación económica y social ILPES, a principios de la década de los 90, inicia el análisis y la reflexión en torno a al desarrollo de los supuestos básicos de las funciones de planeación: *visión, coordinación entre presupuesto, programas y evaluación de planes, programas y proyectos* (Muñiz, 2013). Es así que queda manifiesta la planificación como labor fundamental de la gestión pública en el marco de modelos de acción orientados a resultados y al establecimiento de sistemas de indicadores.

De esta manera, se abrió la planificación estratégica en el contexto de América Latina y el Caribe, destacándose la creación de oficinas y ministerios encargados de la Planificación Nacional y la formulación de planes Nacionales de Desarrollo.

La planificación en Colombia comenzó al final de la dictadura de Rojas Pinilla, con el auspicio del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, hoy en día Banco Mundial, que adaptaron políticas europeas e incorporan elementos de planeación a la gestión gubernamental. En 1958 se da el primer plan de desarrollo bajo el gobierno del Alberto Lleras Camargo, y de allí sin interrupción se han venido periódicamente elaborando y aprobando Planes de Desarrollo para cada cuatrienio, poco a poco se ha ampliado la noción de planificación a los ministerios, entidades descentralizadas, entre otros.

Puede decirse que la planificación en Colombia se ha manifestado a través de varias etapas, las cuales han posibilitado la consolidación a nivel Local, Regional y Nacional,

convirtiéndose la planificación en un medio para la toma de decisiones políticas en estos sectores.

En 1991 se incorpora en la Carta Constitucional el sistema nacional de planeación, formado por el consejo nacional de planeación y los consejos territoriales, los primeros sistemas nacionales de planificación no se caracterizaron por la aplicación de procedimientos previamente elaborados. Hoy en día estas limitaciones han sido parcialmente superadas, ya que se han incorporado nuevos aportes metodológicos, llevando a que hoy en día la planificación estratégica se practique en la mayoría de instituciones públicas, como entidades privadas e instancias de la sociedad civil.

En la ley 152 de 1994, se reglamentó el proceso de planeación, en ella se definieron los principios de la planeación y se definió el papel de las autoridades y de las instancias de la planeación. De los principios es necesario destacar la autonomía, las competencias, la coordinación, la consistencia, la prioridad, la eficiencia, la viabilidad, la conformación de planes de desarrollo.

Esta misma ley también determinó los plazos y términos del proceso de la planeación en Colombia, estableciendo el papel de las autoridades y de las instancias de la planeación, la forma de formular los planes de desarrollo, de su aprobación, de la ejecución y los mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

Posteriormente, se incorporó el modelo de planes decenales de educación, el primero fue elaborado en 1998, en éste primer plan se estructuró un diagnóstico y las metas que se pudieran ir evaluando progresivamente con indicadores y que tuvieran un horizonte de mediano plazo.

En la actualidad el perfeccionamiento de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior constituye una prioridad indiscutible. Desde hace algunos años, son significativos los esfuerzos que dichas instituciones realizan para desarrollar capacidades y estrategias efectivas de planificación con el objetivo de garantizar una gestión estratégica universitaria centrada en los resultados y orientada hacia la calidad. (Rivero y López, 2008, p.40)

2.2 Marco teórico

En este apartado se presentan los principales conceptos que serán tenidos en cuenta en el desarrollo metodológico, y atendiendo el desarrollo del objetivo principal de la presente investigación descrito en una propuesta de un sistema de seguimiento para el plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle.

Primero se presentan los conceptos de planeación estratégica y los temas asociados al sistema de seguimiento, como son la metodología de elaboración del plan de acción, la propuesta de un modelo de priorización de los proyectos y la definición de los productos del seguimiento

para que haya un correcto monitoreo y retroalimentación en la toma de decisiones; adicionalmente.

En la propuesta del modelo de priorización, uno de los de los objetivos de la presente investigación, se hace una presentación detallada de una de las técnicas multicriterio que se empleará en el desarrollo de dicho objetivo, esta técnica se escoge toda vez que la naturaleza del problema planteado y la revisión presentada en el mismo subcapítulo justifican su aplicación y sugieren que esta es la más apropiada para dicho problema.

2.2.1 Planeación estratégica.

Los conceptos de planeación y planificación estratégica no tienen una significación única, en diferentes contextos son empleados con significados no siempre iguales, pero siempre buscan que la organización alcance un futuro deseado a través de la definición de estrategias que han sido definidas con la revisión del entorno y la misma organización.

Olvera 2008, afirma que planeación, se define como:” Conjunto de actividades, por medio de las cuales se establecen determinados objetivos y se definen medios para alcanzarlos, por lo tanto, la planeación implica, desde cualquier enfoque, un diagnóstico de la realidad a la luz de determinadas concepciones ideales de la misma, el establecimiento y logro de

determinados objetivos a definidos plazos y la implementación de programas o planes de acción para alcanzarlos.

Con la implementación de una correcta planeación, se busca que de una posición inicial se pueda avanzar a una posición deseada en el futuro, que es definida por la institución mediante un ejercicio riguroso y metodológico de planificación a largo plazo.

Para alcanzar la posición en el futuro, es necesario que se ejecuten proyectos, acciones o actividades que están debidamente armonizados con las estrategias definidas en los lineamientos estratégicos del plan de desarrollo, los cuales deben estar registrados en una matriz y tener definido la forma de ejecutarlas y la forma de evaluarlas ósea el indicador de producto respectivo.

Para determinar la ruta de ejecución de los proyectos, se debe establecer un mecanismo apropiado de priorización previamente definido por la institución que permita definir la secuencia de operativización del plan de acción de cada dependencia y de la institución en su conjunto.

Cuando se diseña un plan estratégico, se debe tenerse en cuenta: La situación interna y los recursos con que cuenta la organización, las condiciones externas del medio ambiente y el pronóstico de las mismas a futuro, la formulación de los objetivos organizacionales que

pretendan ser logrados y las estrategias que se deben adoptar para alcanzar los objetivos deseados (Aguilar 2000).

El proceso de planeación no es necesariamente complejo, pero tampoco es tan difícil cuando se organiza el trabajo, la planeación en sí requiere de planeación. La persona que va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa, junto con su equipo de trabajo debe saber involucra a todos los miembros de la empresa desde su oficina o área de trabajo, para que una vez dibujados los lineamientos estratégicos elaboren un plan de acción específico y su sistema de seguimiento.

El concepto estrategia, anteriormente se restringía al campo militar se entendía como el “arte de dirigir las operaciones militares”, se ha ampliado su sentido al entenderse que se trata de: “conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”, de la misma manera que estratégico es aquello: “de importancia decisiva para el desarrollo de algo” (RAE, 2010). Al hablar de estrategia, se distingue lo importante de lo que no lo es, ya que la estrategia ayuda a identificar qué es lo que la institución quiere lograr y los factores que influirán en que esto se consiga o no se consiga.

Bonnefoy (citado por Berretta y Kaufmann, 2010) opina que las estrategias, son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización,

además, proporcionan un marco dentro del cual trabajar y aclarar el rumbo que se debe seguir en el futuro.

Algunos autores definen la planeación estratégica de la siguiente manera:

Armijo (2009) afirma:

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la *Planificación Estratégica* establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la programación anual operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto.

Aguilar (2000) afirma:

La planeación en su forma más amplia es como un proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica y el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En otras palabras, la planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar allá, es una relación entre fines y medios.

(PNUD, 2009).

Define planificación como: el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

La Planificación Estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución, los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención. (Manual de planificación estratégica, página 7)

2.2.2 Sistema de seguimiento.

El seguimiento consiste en la aplicación de controles periódicos a las acciones o proyectos que fueron registrados en cualquier plan, el cual cumpla con medidas de control estandarizadas y que tenga unos objetivos claros y definidos.

Como lo plantea Mintzberg (2006) Para conocer el grado de eficacia en el desarrollo de toda estrategia o proceso de direccionamiento estratégico, se hace necesario evaluar y hacer seguimiento a la planeación estratégica aprobada por la alta dirección. (Plan estratégico nacional 121).

Como se plantea en la cartilla Guía para el seguimiento y evaluación, el sistema de seguimiento, debe tener un esquema escalable en el cual, a partir de los ejes se determinen los objetivos, las estrategias que regirán la acción gubernamental; y las metas asociadas a los dos puntos anteriores.

En esta misma guía se menciona que los productos del sistema de seguimiento a metas de Gobierno son: Balance de Resultados, Informe al presidente, tableros de control y encuesta de percepción.

Varios autores mencionan que la planificación estratégica, debe ser un proceso continuo, que requiere constante retroalimentación. En el sector privado se tiene señales de su desempeño a través de indicadores; tales como las utilidades, retornos sobre la inversión, siendo esta información valiosa para la toma de decisiones.

En las Organizaciones públicas las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (Manual de planificación estratégica, página 7).

Al hablar de sistemas de seguimiento, es necesario determinar las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la

programación de las actividades y la estimación de los recursos que se requiere para llevarlas a cabo.

En ese orden de ideas, para materializar el plan desarrollo se debe propender por la incorporación de mecanismos de seguimiento a los planes de acción, que permita monitorear y dar cuentas de los logros alcanzados en la institución.

En la literatura, se evidencian varias recomendaciones de cómo estructurar un sistema de seguimiento, por ejemplo, en el artículo Cartilla Guía para el Seguimiento y Evaluación se menciona que el Gobierno Nacional adoptó un esquema de seguimiento, que funciona como un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, que permite determinar el grado de avance de las políticas públicas. En este sentido, el modelo implementado está basado en la gestión por resultados, lo que permite estructurar la información del sistema para verificar el logro de objetivos en términos de productos entregados y resultados alcanzados. En este mismo documento se evidencia que para contar con un adecuado sistema de seguimiento a políticas públicas es necesario aplicar el marco conceptual y operativo expuesto, a través de una serie de pasos enmarcados en tres grandes fases: 1: Construcción del Sistema de Seguimiento a Metas de Gobierno, 2: Actividades del proceso de seguimiento y Productos del proceso de seguimiento.

En el documento Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, el autor menciona que el diseño del sistema de seguimiento y evaluación que adopten las administraciones territoriales, debe obedecer a las particularidades de cada Plan de Desarrollo, de esta manera, el esquema de monitoreo y evaluación debe orientarse por la forma en que se expresen los objetivos y metas a alcanzar con la ejecución del Plan. (Instrumentos para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, pág. 24). En ese mismo documento se expresa que la importancia de medir el nivel de avance del Plan de Desarrollo radica en la capacidad de generar información útil, pertinente y consistente que facilite al gobernante y a su equipo de gobierno la toma de decisiones para lograr las metas fijadas y la rendición de cuentas.

A partir del monitoreo de las metas se debe realizar un monitoreo y evaluación para establecer el estado de cumplimiento del plan de desarrollo, como instrumento para que se tomen decisiones orientadas a mejorar su gestión y para mostrar resultados a las comunidades.

En el Plan Estratégico Nacional, se menciona que, para la evaluación y seguimiento de los planes de acción, se debe tener como herramienta principal, el Sistema Integral de Medición de Gestión, el cual, a su vez está soportado en los indicadores Institucionales enmarcados en varias perspectivas que forman los Cuadros de Mando Integral por niveles de la Institución, pero en dicho documento no se detalla el modelo de seguimiento.

En el documento Sistema de Planeación y Gestión institucional de la Universidad del Valle se menciona que es responsabilidad de las Facultades los Planes Operativos, los cuales son aprobados por los Consejos de Facultad, y el seguimiento se realizará a través de informes semestrales que los Directores de Sedes, Jefes de Escuela o Departamento, Directores de Centros e Institutos de investigación, Directores de Divisiones o Direcciones Jefes de Sección o de Áreas presenta los Consejos de Facultad. En dicho documento no se menciona cómo debe estar estructurado el sistema de seguimiento de las Dependencias adscritas a la Universidad, solo queda esbozado que después de un periodo de tiempo se debe realizar la verificación a lo planeado a través de un sistema de evaluación y seguimiento a la estrategia.

Como se menciona en Berretta y Kaufmann, 2010, El proceso de planificación estratégica no culmina con la elaboración de un documento sino con la ejecución de su contenido. La ejecución de un plan estratégico implica asignar recursos a las actividades y realizarlas en forma ordenada a través de un programa con el fin de alcanzar las metas y los objetivos propuestos. La meta es un indicador de los resultados, generalmente cuantitativo, del camino recorrido y de los logros alcanzados.

En tal sentido y evidenciada la necesidad, se hace necesario proponer un sistema de seguimiento para el plan de acción del Plan de Desarrollo Facultad de salud de la Universidad del Valle, el cual en su estructura debe contener: Plan de acción, Priorización y el mecanismo de monitoreo.

Adicionalmente se hace importante considerar que el plan de acción y el sistema de monitoreo es ejecutado en una organización pública lo cual implica que se considere lo propuesto por Solarte-Pazos, Caicedo & Sánchez-Arias (2011)

“En efecto, cualquier institución que tenga como propósito gestionar el desarrollo social, ya sea como organización pública o privada, se enfrenta a la necesidad de Construir Capacidad Evaluativa (CCE) en términos de sus procesos de planificación, monitoreo y evaluación (PME) con el fin de asegurar el mayor impacto en sus intervenciones.”

Las universidades son organizaciones de desarrollo social que prestan servicios en el campo educativo, por ende, la construcción de capacidad evaluativa generalmente dada por tres elementos estructurales: a) el proceso general; b) las prácticas reales; y c) el trabajo y el rol del profesional (Solarte Pazos et al 2011 citando a Compton y Baizermanpp. 10); se orienta a las estructuras intra-institucionales, culturas y prácticas cotidianas establecidas en un servicio de organizaciones por grupos etéreos, instituciones, organizaciones comunitarias de base, o en una gran empresa. Sin embargo, los procesos evaluativos que se espera fortalezcan la planeación estratégica, la medición de indicadores y la cualificación del recurso humano en el sector público se subtienden al concepto de rendición de cuentas y pierde la posibilidad de “generar un juicio de valor en relación al significado, pertinencia y eficacia de un fenómeno o una intervención gubernamental. En el ámbito estatal (...) asegura la eficiencia de las instituciones públicas y la eficacia de sus políticas y programas.”(Solarte-Pazos et al, 2011); así como “(...) promover prácticas intra-organizacionales para favorecer los niveles de desempeño, a través de la

visualización de lo esperado con la gestión, la planificación y la verificación del cumplimiento de metas y objetivos propuestos; generar en cualquiera de los niveles de acción de la gestión pública: micro (individuo), macro (políticas públicas) y meso (organizaciones públicas) (Solarte et al, 2011).

2.2.3 Nueva Gestión Pública.

La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana (García 2007).

El conocimiento sobre Rendición de Cuentas es escaso, ello está vinculado a que se trata de un fenómeno que en la práctica ha tenido poca importancia como instrumento de cambio o reforma de la gestión, es recientemente en el marco del paradigma de la Nueva Gerencia Pública que ocupa un lugar relevante en el discurso de la modernización de la administración pública.

Ochoa Henríquez, 2004, menciona que la rendición de cuentas se trata de un proceso que en los últimos años ha tomado importancia como estrategia de modernización de la gestión

pública, a través del cual funcionarios y gobernantes entregan cuentas de su gestión, surgió como una manera de facilitar el control de los niveles superiores a los inferiores. La Nueva Gerencia Pública tiene como propósito la demostración del cumplimiento de metas programadas de productividad y efectividad.

2.2.4 **Plan de acción.**

Es un elemento fundamental en el sistema de seguimiento, la materialización del plan. Momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de los proyectos que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, con el fin de lograr un objetivo dado.

El plan de acción es un espacio en el que se define: qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las actividades. (MINSALUD, 2013) (Tomado de Plan estratégico Nacional)

Con el plan de acción se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y qué recursos se van a utilizar, además quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias y cuándo se implementarán o ejecutarán y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

El plan de acción es el instrumento encargado de poner en marcha las estrategias definidas en el Plan de desarrollo, ello implica que hay que elaborar y describir el procedimiento que logrará que la estrategia se lleve a la práctica.

La implantación operativa generalmente consta de un plan de acción debidamente estructurado en el que se indica cómo se materializa el plan estratégico y la formulación del plan de seguimiento, en donde se define el conjunto de indicadores que facilitan el seguimiento.

En el plan de acción, se definen las metas de corto plazo, mediano y largo plazo en articulación con las estrategias. A partir de esto es necesario realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

Esta actividad se convierte en una actividad central y primordial, la cual tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograrlos productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información es proporcionada a través de indicadores de gestión (Armijo 2009).

La Universidad del Valle y las Facultades y dependencias adscritas a ellas carecen de una metodología para la elaboración del plan de acción, es función de cada dependencia construir su propia metodología para la elaboración del plan de acción.

El Plan de acción no es un documento aislado, debe ser elaborado a partir de una reflexión compartida sobre las características del entorno, el ideario y las líneas prioritarias de acción orientadora (Sampascual, Navas y Castejón, 1999). Esta reflexión debe hacerse al interior de cada dependencia, definiendo la mejor metodología que se adapte a cada dependencia.

2.2.5 Métodos de priorización: Método electre.

La técnica electre fue propuesta por (Bernard, 1968), y desde entonces se han desarrollado múltiples aplicaciones de esta, a la solución de problemas multicriterio y a su vez se han presentado nuevos desarrollos alrededor del método original, una apropiada revisión alrededor de la evolución del método y sus aplicaciones se puede ver en, (Govindan & Jepsen, 2016).

La técnica electre es una técnica madura que lleva más de 48 años de aplicación y con más de 648 artículos escritos alrededor del tema (Govindan & Jepsen, 2016), con aplicaciones en diferentes campos del conocimiento. Es una de los métodos más preferidos.

El termino ELECTRE por sus siglas en francés (Elimination et Choix Traduisant la Realité) significa Eliminación y elección reflejan la realidad, es una herramienta que hace parte de la investigación de operaciones, en el sub campo del análisis de decisiones multicriterio, y dentro de este sub campo, pertenece a las herramientas que consideran las relaciones de súper relación o súper dominancia.

La técnica Electre está diseñada, para ayudar en la solución de problemas de toma de decisión multi criterio discretos. Los problemas de este tipo por lo general buscan definir un ordenamiento para un conjunto discreto y finito de alternativas considerando varios criterios, es decir teniendo en cuenta el conjunto de criterios se busca definir u ordenar de la mejor a la peor el conjunto de alternativas.

El ElectreI, no se concentra explícitamente en la definición de un ordenamiento entre las alternativas, este método se encarga de reducir el tamaño de alternativas a un conjunto considerado no inferior o de mejores alternativas. Sin embargo, implícitamente se puede obtener un pre-orden completo.

Lo anterior lo realiza empleando la relación súper relación o de mejor rango. La relación mejor rango es binaria y se obtiene mediante la concordancia y discordancia. Esta técnica se

ajusta al contexto del problema de la presente investigación dado que en esta se intenta establecer un conjunto dominante de criterios u alternativas.

La concordancia representa la ponderación del número de criterios para los cuales una alternativa supera a otra, y la mitad de la ponderación para aquellos en que es igual de preferida. La discordancia se concentra en la relación en una alternativa es superada por otra, y representa la insatisfacción que experimenta el decisor en este caso.

2.2.5.1 *Conceptos generales sobre el método Electre.*

Electre es la técnica más conocida basada en el análisis de concordancia, en el cual se emplean diferentes funciones matemáticas para establecer el grado de dominancia entre un conjunto de alternativas. En el análisis de concordancia no se permite que el exceso en algunos criterios compense el déficit en otros o viceversa, es decir se considera de carácter no compensatorio, no se permiten las compensaciones entre criterios para cada elección individual.

El uso intensivo de la información disponible es una de las ventajas del método Electre, este analiza el grado en que las ponderaciones que reflejan las preferencias son acordes con la relación de dominancia y también analiza el grado en que las evaluaciones ponderadas difieren entre sí.

Las versiones de base del método son seis, Electre I, II, III, IV, IS y Tri, aunque existen nuevos desarrollos que modifican estas versiones, introduciendo nuevos elementos. En todas las versiones la metodología contempla la construcción de una relación de súper relación, que parte de la evaluación de las alternativas en términos de los criterios, que representan la medida de preferencia del decisor. La versión del método Electre a emplear depende de cierta manera del tipo de criterios involucrados en el problema.

Los tipos criterios se pueden clasificar como: criterio real, semi criterio, criterio de intervalo o pseudo criterio. La primera versión de Electre se basa en criterio real, en el que las diferencias entre los criterios se emplean para definir las preferencias. Las versiones más recientes de Electre trabajan con pseudocriterios, que permiten abordar de una mejor manera la incertidumbre.

Para establecer la relación de preferencia o de superación, el método emplea las siguientes relaciones.

Una alternativa ***a*** es preferida a otra ***b*** en un criterio ***j***, si la evaluación de la alternativa ***a*** en criterio ***j*** es mayor que el de alternativa ***b***.

$$a P b \text{ si y solo si } r(a)_j > r(b)_j$$

Una alternativa es indiferente en un criterio si la evaluación de ambas en el criterio es la misma.

$$a I b \text{ si y solo si } r(a)_j = r(b)_j$$

Una alternativa supera a otra en un criterio si el decisor la prefiere o hay indiferencia entre ambas

$a S b$ si y solo si $a P b$ o $a I b$

$a S b$ si y solo si $r(a)j \geq r(b)j$

En otras palabras, se puede decir que una alternativa supera a otro si a partir del nivel de preferencias de decisor y la calidad de la información alrededor de los criterios, existen argumentos suficientes a favor para asumir que la alternativa es al menos tan buena como la otra, y no existen argumentos contundentes que indiquen lo contrario.

El objetivo del Electre I es encontrar el conjunto de alternativas en las que puede encontrarse la mejor solución, las alternativas de este conjunto son incomparables entre sí y las alternativas que no pertenecen a este conjunto son superadas por al menos una que si pertenece.

2.2.5.2 *Etapas del método Electre.*

A continuación, se describen las etapas que se deben desarrollar en el modelo electre y una descripción de lo que se debe hacer en cada etapa.

1. *Caracterización del problema*

La primera etapa para el desarrollo de método y de todos los métodos multi criterio, es la definición clara y correcta del problema. Ello implica por un lado identificar quienes son los agentes del proceso que consiste en la identificación de quien es o quiénes son los decisores, es decir quien a partir de sus preferencias y sopesando los criterios debe tomar la decisión. Identificar quien tiene el rol de analista, el cual a partir de las preferencias del decisor se encargará de aplicar el método y extraer unas conclusiones que permitan tomar las decisiones.

Por otro lado, se debe tener claro cuál es el conjunto de alternativas o posibles soluciones, que serán tenidas en cuenta en el problema o que podrían ser adoptadas por el decisor, para las alternativas se deben definir sus diferentes características o atributos claves en el proceso de decisión y estas pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo.

2. *Definición de los pesos de los criterios.*

Los criterios son los objetivos que se involucran en el problema de toma de decisiones, estos reflejan las preferencias del decisor y están relacionados con los atributos de las alternativas. Los pesos asignados a los criterios representan la importancia que este da a los diferentes atributos, en ese sentido entre más grande es el peso, mayor es la importancia del mismo.

3. Realización de la matriz de decisión.

En la matriz de decisión se deben presentar en las filas las diferentes alternativas que se serán consideradas y en las columnas los criterios que se involucran en el problema. En este caso las alternativas consideradas son m se representarán con A_i , y los criterios son n se representarán como C_j , y para cada criterio en la fase anterior se definió un peso que se identificara como w_j

Para cada alternativa se debe establecer la valoración que los decisores le dan a esta en cada uno de los criterios, en ese sentido r_{ij} , representa la valoración dada por los decisores a la alternativa i en el criterio j .

4. Realización de la matriz de concordancia.

La matriz de concordancia es la suma ponderada del peso de los criterios para los cuales la alternativa a supera a la b , es decir $r(a)j \geq r(b)j$. Para el caso de en qué es mayor el peso del criterio se pondera con el 100% y cuando es igual se pondera con el 50%.

El índice de concordancia entre la alternativa a y la alternativa b se representa como $C(a,b)$ y este puede ser calculado como se muestra a continuación.

$$C_{(a,b)} = 50\% * \sum_{j \in \text{criterios} / r_{aj} = r_{bj}} w_j + 100\% * \sum_{j \in \text{criterios} / r_{aj} > r_{bj}} w_j$$

5. Normalización de la matriz de decisión

Existen diferentes técnicas para la normalización de la matriz de decisión, sin embargo, todas buscan garantizar que las calificaciones de las alternativas en los diferentes criterios queden adimensionales, es decir dado que los criterios pueden estar medidos en diferentes dimensiones o magnitudes, es necesario expresarlos en valores relativos adimensionales de tal modo que sean comparables entre ellos. Otro aspecto que se busca abordar es hacer que todos los criterios sean de maximización, ya que es posible que un problema unos sean a maximizar y otros a minimizar.

Para el caso, de hacer las medidas adimensionales por lo general se divide cada medida entre el rango de los valores en cada criterio o se expresa como una proporción de la raíz de la suma de los cuadrados de los valores o de las desviaciones. Para el caso de modificar el sentido de minimización a maximización se utilizan valores en función del recíproco o del completo.

La definición de la estrategia para normalizar depende de las características del problema y de las preferencias de los analistas. La matriz normalizada se identificará como V , y cada elemento como V_{ij} que representa el valor normalizado de la alternativa i en el criterio j

6. Realización de la matriz normalizada ponderada, VP.

La matriz normalizada ponderada, es simplemente el resultado de multiplicar cada valor de la matriz normalizada por el peso correspondiente al atributo de la columna. Es decir, VP_{ij} , es la multiplicación de valor normalizado V_{ij} por el peso w_j

$$VP_{ij} = w_j * V_{ij}$$

7. Realización de la matriz de discordancia.

La matriz de discordancia, **D**, busca dar una idea de que tan no preferida es cada solución frente a las otras, a la luz de los criterios. El índice $D(a,b)$, es la diferencia mayor entre los valores de la matriz normalizada ponderada para los que la alternativa **a**, es superada por la alternativa **b**. Dicha cantidad se divide por la mayor diferencia en valor absoluto entre los índices de la matriz normalizada ponderada.

$$D_{(a,b)} = \frac{\max_{j \in \text{criterios} \mid VP_{aj} < VP_{bj}} VP_{aj} - VP_{bj}}{\max_{j \in \text{criterios}} |VP_{aj} - VP_{bj}|}$$

En la discordancia a mayor preferencia por una alternativa, mayor será la insatisfacción de pasar de un valor al otro inferior más próximo.

8. Definición de los umbrales

Los umbrales son el mínimo aceptable de concordancia, c y el nivel máximo aceptable de discordancia, d . Son definidos por el decisor, ambos umbrales buscan hacer discreta binaria la relación continua de concordancia y discordancia, es decir c , representa el valor a partir del cual se acepta una relación concordante y d , el valor hasta el cual se acepta una relación como discordante. Con esto una alternativa a supera a otra b , si el índice de concordancia de a con respecto a b , C_{ab} , es mayor que el umbral de concordancia, c y el índice de discordancia de a con respecto a b , D_{ab} , es menor que el umbral de discordancia d . Es decir, $a \succ b \leftrightarrow C_{ab} > c \text{ y } D_{ab} < d$

9. Definición de la matriz de dominancia concordante.

Esta matriz es la representación discreta binaria de la matriz de concordancia, si un índice de concordancia C_{ij} es mayor que el valor del umbral de concordancia c , entonces se establece el valor de uno a la relación y en caso contrario se asigna el valor de cero. Es decir, se asigna uno cuando el nivel de concordancia es lo suficiente para definirse dominante.

10. Definición de la matriz de dominancia discordante

Esta matriz es la representación discreta binaria de la matriz de discordancia, si el índice de discordancia D_{ij} es menor que el valor del umbral de discordancia d , entonces se establece el valor de uno a la relación y en caso contrario se asigna el valor de cero. Es decir, se asigna uno cuando el nivel de discordancia es permisible, es decir la discordancia es no dominante.

11. Definición de la matriz dominancia agregada.

Esta matriz refleja la relación de superación entre alternativas, garantizando que se asigne un valor de uno cuando la relación de concordancia sea dominante, y a su vez el valor de discordancia sea no dominante. Esto se logra multiplicando cada término de la matriz de concordancia dominante, con el respectivo término de la matriz de discordancia dominante.

Si un campo (a,b) de esta matriz toma el valor de uno, indica que la alternativa a , es mejor que la alternativa b para un número significativo de criterios y a su vez la alternativa a no es claramente peor que b , para ningún criterio. Por tanto, la alternativa a , se sobre clasifica con respecto a la alternativa b o está en una relación de mejor rango que b .

12. Construcción del grafo Electre.

El grafo es la representación visual de las relaciones de mejor rango, de dominancia o de sobre calificación, encontradas en la matriz de dominancia agregada. Para esto se toma cada alternativa como un nodo, y se traza un arco dirigido entre alternativas si y solo si existe un uno en la matriz de dominancia agregada. Es decir, si en la posición (a,b) de la matriz de dominancia agregada hay un uno, se traza un arco que sale de la alternativa a y va a la alternativa b , indicando su relación de sobre calificación.

Los nodos a los que no llega ningún arco, se conocen como el núcleo de grafo Electre, ya que son no dominados y estos son preferidos a los demás.

2.3 Marco legal del problema de investigación

Para las Universidades Colombianas el parámetro organizacional de cambio en pos de una cultura de planificación, tuvo un origen institucional a través de la incorporación de políticas públicas que estatuyeron la obligatoriedad de las prácticas planificadores. La introducción de ciertas ideologías administrativas, como el NPM (New Public Management) fortaleció el papel de la evaluación de programas y proyectos. Así, resultó central el rol que desempeñan.

Mediante acuerdo No 010 del 7 de abril de 2015 del Consejo Superior, se adoptó la nueva versión del proyecto institucional en la Universidad del Valle, como fundamento para la

elaboración de los planes de Desarrollo. En la resolución No 086 de octubre 30 de 2015, por la cual se adoptó el plan estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015 – 2025.

La Ley 30 de 1992 en su artículo 83 establece que: “Las universidades estatales u oficiales deberán elaborar planes periódicos de desarrollo institucional, considerando las estrategias de planeación regional y nacional”, de igual manera, en el artículo 65 establece las funciones del Consejo Superior Universitario siendo la primera de ellas: “Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional.”.

Además, hace mención en la citada Ley en su artículo 57 que las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Siguiendo estos lineamientos la Universidad del Valle ha realizado sus planes de desarrollo, siendo el último de éstos, este Plan Estratégico de Desarrollo para la próxima década. Este plan señala las directrices estratégicas que orientarán la transformación institucional de acuerdo con su misión, visión, principios y propósitos consagrados en su Proyecto Institucional. Al momento de definir las actividades que se realizarán, se debe tener claro que el conjunto de tareas que la organización establecerá para alcanzar los resultados, debe facilitar el cierre de las

brechas que existan entre la situación actual y la situación deseada de la institución (Manuel de planificación estratégica).

2.4 Marco contextual y Antecedentes

El acuerdo 004 de octubre 1 de 1996, del consejo superior establece: Artículo 31: “Dentro de la política de descentralización, las Facultades, de conformidad con el presente Estatuto y las disposiciones del Consejo Superior, podrán darse su organización interna, administrar sus recursos y planificar y promocionar su desarrollo académico-administrativo” y Artículo 31 “Cada Facultad elaborará un plan de desarrollo académico-financiero que actualizará anualmente y que será evaluado, tanto en los resultados como en su contenido, por el Consejo Académico”.

Universidad del Valle, mediante Resolución No 086 de octubre 30 de 2015, se adoptó el plan estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015 – 2025, en el cual se formularon alternativas de crecimiento para los próximos años descritas en los escenarios de futuro contruidos y en la visión de la Universidad para la próxima década.

En el Plan estratégico se definieron 5 ejes que dan orientación a los desarrollos que deben tenerlas dependencias que conforman la Universidad, cada uno de esos ejes tiene articuladas estrategias que es necesario fortalecer para que la Universidad logre lo que se propone en los años venideros.

El plan Estratégico universitario, es la línea indicativa para los Planes de Desarrollo de las unidades que conforman a la Universidad, en consecuencia, se convierte en la carta de navegación de todas dependencias adscritas a la Universidad.

Cada unidad en particular tiene la potestad de construir sus propios planes de desarrollo, es así que la Facultad de Salud aprobó su Plan de Desarrollo 2011-2030 “Una Facultad para el siglo XXI” Teniendo en cuenta los lineamientos institucionales. El plan de Desarrollo de la Facultad de Salud, está alineado con los asuntos estratégicos propuestos por la Universidad del Valle en su Plan estratégico 2015 – 2015, agregando el asunto estratégico Salud, por ser este específico para la Facultad de Salud.

Constituyen el núcleo estratégico del Plan: reforzar sus recursos y capacidades; cohesionar su actuación en torno a sus procesos misionales tanto entre sus instancias académicas y administrativas, como con otras Facultades e Institutos de la Universidad; fortalecer su identidad y trabajar para consolidar su imagen externa; recuperar su liderazgo nacional e internacional y generar impactos en la calidad de vida de las comunidades que componen la Región Pacífico de Colombia. (Llanos, 2011, pág. 12).

La metodología para la elaboración del Plan de Desarrollo de la Facultad, es producto de la combinación de diferentes técnicas de prospectiva y direccionamiento estratégico concentrándose primordialmente en las etapas: **análisis estratégico, formulación estratégica e**

implantación estratégica. En la etapa del análisis estratégico, se analizó las oportunidades y amenazas del entorno de la organización que podían influir sobre la estructura y el funcionamiento de la Facultad, en la formulación estratégica se definieron las acciones y posibles opciones estratégicas que la organización debería tomar con el fin de obtener un rendimiento superior al actual y finalmente en la implantación estratégica, consiste en la puesta en marcha de la estrategia y en la elaboración de los planes de Acción de la Facultad.

3 Sistema de seguimiento para el plan de Acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de salud de la Universidad del Valle.

3.1 Alcance del sistema de seguimiento de la Facultad de Salud

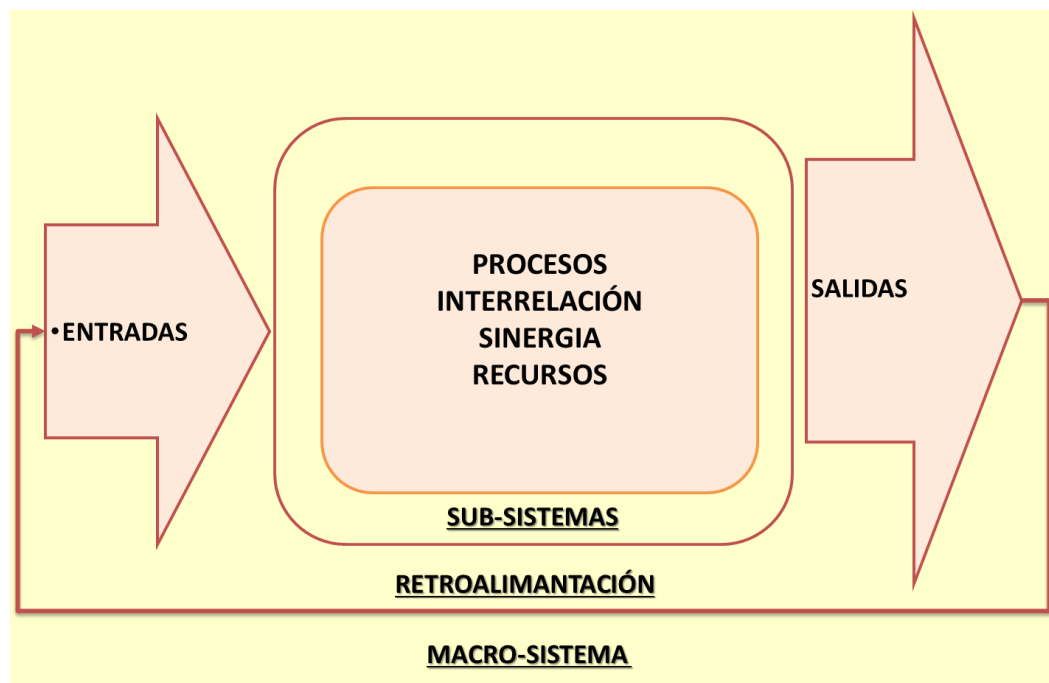
Un sistema de seguimiento para el plan de acción del Plan de Desarrollo, se convierte en un elemento esencial para la administración pública, en vista de que permite la retroalimentación constante para la toma de decisiones. Como se mencionó en el marco teórico de este documento, los sistemas de seguimiento en el ámbito público se conciben como una herramienta imprescindible para el monitoreo, priorización y el efectivo seguimiento al Plan de Desarrollo en un contexto de cambios y altas exigencias a las que enfrenta permanentemente las instituciones de Educación Superior.

La definición general de un sistema hace referencia a que es un conjunto de partes que están interrelacionados con el propósito de cumplir un objetivo. Traslapando dicho concepto a un sistema de seguimiento de plan de acción, se puede decir que las partes son el plan de acción, los proyectos priorizados y los productos (Sistema de alertas tempranas, informes de seguimiento etc.) que interactúan en el sistema con el fin de lograr un objetivo que en su caso es lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud y de la Universidad del Valle.

Las partes centrales de un sistema son esencialmente sus entradas, al proceso interno de cómo se interrelacionan, las salidas y la retroalimentación nuevamente de esas salidas al sistema.

En general, toda la información, y los elementos que provengan del contexto y la retroalimentación son consideradas como entradas del sistema. El Proceso hace lo que cada subsistema dentro del sistema se comparte y lo que el sistema entrega como respuesta o solución a una circunstancia dada. En el grafico número 2, se muestra la estructura general de un sistema.

Gráfico 2: Estructura de Sistema de seguimiento Facultad de Salud.



3.2 Pertinencia del Sistema de Seguimiento

En Colombia el seguimiento y la evaluación de políticas públicas se realiza por medio del Sistema Nacional de Evaluaciones de Gestión y Resultados – Sinergia. En particular, Sinergia Seguimiento hace referencia a la herramienta de gestión del gobierno Nacional mediante la cual se realiza el seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo y otros programas estratégicos de la nación. Este sistema está orientado a apoyar al Ejecutivo en la consecución de metas, mediante la identificación temprana de las fortalezas o debilidades en la implementación de las políticas y la medición objetiva de los resultados y logros alcanzados por las mismas.

En la Universidad del Valle, en el Plan Estratégico de Desarrollo el seguimiento está estructurado en varios momentos: una evaluación de estrategias, un seguimiento a los programas, un monitoreo a las acciones y los proyectos. La evaluación de estrategias permite determinar el cumplimiento de las mismas propuestas en el Plan Estratégico de Desarrollo a través de indicadores de efecto, cada semestre se realiza un seguimiento a los programas a través de indicadores de resultado para mostrar el avance alcanzado por el mismo y el monitoreo de acciones, el cual hace referencia al seguimiento a las acciones planteadas para llevar a cabo los programas, En este documento no se menciona ningún elemento en torno al seguimiento de los planes de acción que deben hacer las Facultades o dependencias adscritas a la Universidad, tampoco en el documento esta manifiesto la forma en que la Universidad define la ruta de ejecución de los proyectos propuestos en su plan operativo.

En ese orden de ideas, las características que tienen los sistemas de seguimiento a los planes de acción son variadas y hay diversos enfoques; en las organizaciones públicas no existe en general un modelo a seguir, y como se evidencia en la teoría expuesta hay pocas rutinas y protocolos estandarizados para el funcionamiento y estructura que debe tener el sistema de seguimiento de una dependencia de una Universidad.

No obstante, con la revisión bibliográfica y los casos revisados, se definió que es necesario establecer una serie de características previamente establecidas que permitan que el sistema de seguimiento sea efectivo, y deben estar definidos ciertos elementos que son fundamentales para que el sistema de seguimiento sirva para la toma de decisiones...

Las características del sistema de seguimiento propuestas en este documento es el resultado de los elementos tomados de las referencias bibliográficas y de las necesidades propias de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, como se evidencia en la bibliografía, hay elementos que son esenciales para lograr que un sistema de seguimiento sea efectivo.

La entrada principal del sistema de seguimiento es el Plan de Acción, el cual debe estar correctamente formulado y estructurado con base a los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo de la institución a la que hace parte. Una vez este el plan de acción formulado, se debe realizar un proceso orientado en establecer los proyectos que deben hacerse con mayor

rapidez, estableciendo el cronograma operativo que hace referencia al modo de ejecutarlos (responsables, recursos, indicador de logro. Etc.). Además, es necesario tener identificado los productos dentro del sistema que logran que se logre un efectivo y correcto seguimiento.

Todos estos elementos conformarían el sistema de seguimiento al plan de acción del Plan de Desarrollo, que va en línea con lo estratégico y en el cual la institución tiene claro cuál es la ruta que se va ejecutar y cual va ser la metodología de seguimiento, este debe ser un proceso continuo pero sencillo que pueda ser incorporado en la rutina de las actividades realizadas en las dependencias de la Facultad de Salud.

La información es el alma del sistema. El sistema no puede funcionar sin retroalimentación, información exterior y del medio, con los informes de seguimiento se permite revisar y evaluar si efectivamente se está logrando dar cumplimiento al plan de Desarrollo y a los indicadores propuestos en él, para poder hacer los ajustes del sistema que se consideren pertinentes.

Todo sistema, puede innovar, cambiar y aprender conductas de acuerdo con la información que recibe del medio a través de sus entradas, las personas o grupos humanos que los forman, se aportan ideas, acciones, opiniones; que amplían la forma de hacer las cosas y que genera que siempre el sistema de seguimiento pueda mejorar en función de lograr un mejor aporte a la institución.

El sistema de seguimiento propuesto en este documento está conformado por: Plan de acción, proyectos priorizados y los productos/mecanismos de seguimiento que permita un oportuno control y rendición de cuentas del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

Un aporte fundamental de este trabajo de investigación es la implementación de un método de priorización de las acciones/ proyectos, mediante el método Electra, el cual según las investigaciones realizadas este método no había sido implementado para la priorización del plan de acción de un Plan de Desarrollo.

El modelo de priorización parte esencialmente mediante la evaluación cualitativa de unos criterios definidos por la autora de este documento y valorados por los expertos que hacen parte de la institución, los cuales son los conocedores de la pertinencia en la institución en desarrollar y llevar a cabo con mayor urgencia y pertinencia unos proyectos sobre otros.

Una vez fueron seleccionados los criterios, en la presente investigación se les planteo una rúbrica que da claridad en lo que se evalúa en cada criterio en función de que los proyectos tuviesen el mismo rango y criterios de calificación.

Los elementos mencionados que deben contener en el sistema de seguimiento, se desarrollan en la presente investigación de la siguiente forma:

En el primer objetivo se plantea la metodología para la formulación del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud lo que da como resultado la definición del plan de acción (entrada del sistema), la forma como debe sistematizarse. En el segundo objetivo se propone un método para la priorización de los proyectos del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud, en este capítulo se deja definidos los proyectos que deben ejecutarse con mayor celeridad y la forma que permite su ejecución (procesos del sistema) y el tercer objetivo se plantean los productos que se deben implementar para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del plan de acción del plan de Desarrollo de la Facultad de Salud (Salidas del Sistema) que permita hacer una retroalimentación y evaluación si el plan de desarrollo efectivamente se está cumpliendo.

En ese orden de ideas, al sistema de seguimiento queda conformado por el plan de acción, lista de los proyectos que permiten hacer posible el cumplimiento de la estrategia y de los productos y las formas para hacer el monitoreo; por la secuencia de proyectos priorizados que se llevará a cabo en cada lineamiento estratégico, de acuerdo a un modelo de priorización definido por la dependencia. En este documento se desarrolla la técnica electreel cual se utiliza en la solución de problemas multicriterio, el modelo de priorización debe ser aplicado a todos los planes de acción de las dependencias que hacen parte de la Facultad de Salud, esto permitirá ejecutar de una manera apropiada y jerarquizada el plan de acción.

Finalmente, una vez definido el plan de acción y su ruta de ejecución, se deben estar correctamente establecidos los productos que permiten lograr un eficaz monitoreo y seguimiento

del plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud, lo que implica definir los métodos de monitoreo y registro de la información, los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones. En la Gráfica Número tres, se muestra la estructura del sistema de seguimiento propuesto en este documento.

Gráfico 3 Propuesta Sistema de Seguimiento Facultad de Salud



Edición propia.

4 Metodología para la elaboración del plan de acción del Plan de Desarrollo de La Facultad de Salud.

En el desarrollo de este capítulo se busca resolver el primer objetivo de esta investigación en torno a plantear una metodología para la formulación del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud.

Se pretende dejar instaurados los pasos que son necesarios realizar de forma ordenada para elaborar el plan de acción, el cual permite a través de proyectos o acciones dar cumplimiento a las estrategias definidas en el Plan de Desarrollo.

La formulación del plan de acción, referida a la planificación operativa, se refiere a la definición de las metas en un horizonte definido de tiempo y cuyo fin es accionar/ejecutarlas estrategias. Una vez definido el plan de acción, es posible realizar la programación de las actividades, la estimación de los responsables y la valoración de los diferentes recursos que se requiere para llevarlas a cabo.

Esta guía metodológica es el producto de la revisión bibliográfica y de la experiencia laboral a partir de la observación de las prácticas dadas a partir de las funciones como profesional de la oficina de Planeación en el acompañamiento permanente a los procesos de planificación de la Facultad de Salud. Esta se presenta para la elaboración del plan de acción de

la Facultad de Salud, noobstante, se puede aplicar con los ajustes respectivos en la definición de los planes de acción de otras Facultades, dependencias de la Universidad u otras instituciones.

4.1 Pautas para la formulación del plan de acción

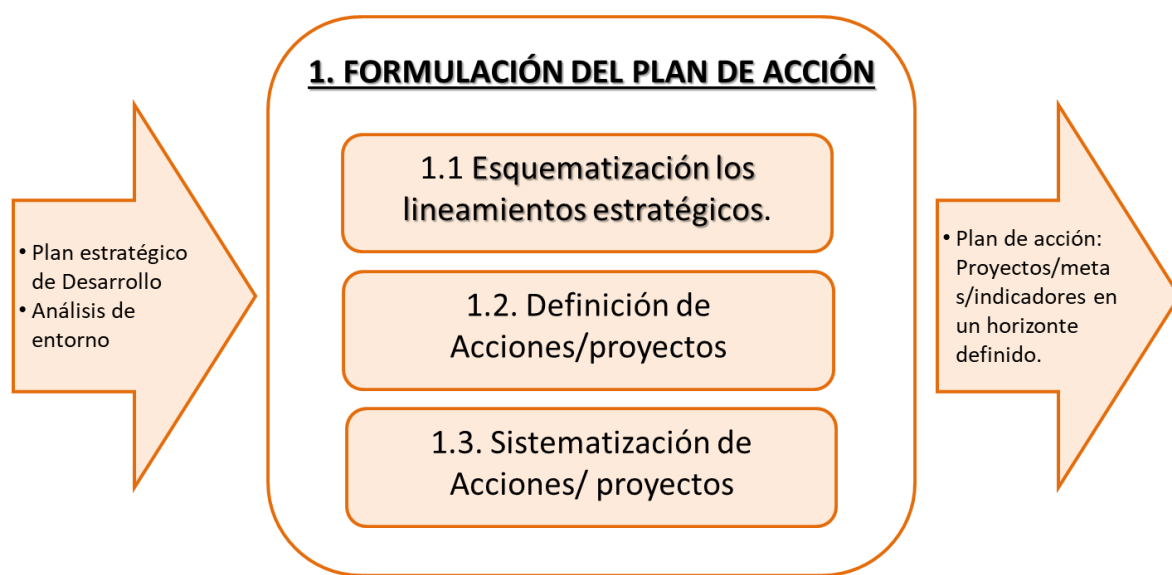
El Plan de Desarrollo contiene las posibles opciones estratégicas que la organización elige con el fin de obtener un resultado en el futuro más ventajoso al actual. Antes de emprender la definición del plan de acción, se debe comprender y entender las orientaciones estratégicas de la Institución definidas en su Plan de Desarrollo.

El plan de acción debe estar articulado con los lineamientos estratégicos de la dependencia a la que pertenece, de tal manera que los resultados de cada etapa contribuyan a concretar los alcances de las etapas siguientes, mediante una planeación en cascada. De esta manera la planeación operativa (plan de acción) contribuye a lograr los resultados de la planeación estratégica (Plan de Desarrollo).

A continuación, se exponen los pasos que se deben seguirse para la elaboración de plan de acción, la cuales deben desarrollarse metódicamente.

En el gráfico 2, a manera general se muestran las etapas para la construcción del plan de acción, el cuales inicia con la esquematización de los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo de la institución o dependencia; posteriormente se plantear los proyectos y finalmente se sistematizan los proyectos en un matriz con información pertinente de lo que es necesario tabular en cada proyecto. Esta información se debe registrar en una matriz de registro para el plan de acción.

Gráfico 3: Pautas para elaboración del Plan de Acción



Fuente: Elaboración propia.

Paso 1: Esquematizar los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo.

Para abordar la elaboración del plan de acción, es necesario comprender los lineamientos estratégicos que la institución tiene formulados en el plan de Desarrollo con el fin de sistematizarlos.

Una vez comprendidos los lineamientos estratégicos, se debe buscar una simbología que permita una sistematización de ellos. En la tabla 1, se presenta la estructura que se propone para sistematizar los lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud. En la columna se especifica el número del eje, seguidamente el número de la estrategia y por último se relaciona el número de eje y el número de la estrategia. El plan de Desarrollo de la Universidad tiene planteado ejes y estrategias relacionadas en cada eje.

Tabla 1: Sistematización estructura Plan Desarrollo

Eje	Estrategia	Eje / estrategia
1	1	1/1
1	2	1/2

Edición propia

Paso 2: Planteamiento de los proyectos.

En cada eje/estrategia, se deben listar proyectos, las actividades a acciones que la dependencia pretende realizar.

Paso 3: Registro del plan de acción

Una vez identificadas los proyectos o acciones, estos deben registrar en una matriz relacionando la información que se muestra en la tabla número 2

Tabla 2: Matriz de registro plan de acción

Lineamientos estratégicos		Implantación Operativa							
Eje	Estrategia	Proyecto	Objetivo específico	Indicador Producto	Meta específica			Responsables Ejecución	
					año 1	año 2	año 3	Directo	Co respon.

Fuente: Edición propia

Lineamientos estratégicos: Cada proyecto o acción planteados se debe relacionar con el eje y la estrategia el cual considera incide en su operativización.

Implantación operativa: La implantación operativa hace referencia registrar los proyectos que pretende desarrollar la dependencia. Es importante se hagan algunos interrogantes, al momento de plantear los proyectos: *¿Esta actividad logra tener incidencia sobre la iniciativa estratégica?, ¿Es viable/realizable su ejecución?, ¿Hay gobernabilidad por parte de la dependencia en la realización del proyecto o acción?*

Una vez incluido el proyecto se debe adicionar, el indicador de producto y la meta definida para el periodo de proyección del Plan de Acción que haya definido la dependencia y finalmente se diligencia el responsable directo de la ejecución del proyecto.

4.2 Consideraciones Generales

Cabe reiterar que la formulación del plan de acción, debe entenderse como un proceso en el que participan las principales dependencias que integran la institución. Este proceso debe ser orientado por la oficina de planeación la que debe tener la función de promover, organizar, coordinarlo y darle sustento metodológico a éste proceso.

Una vez definido el plan de acción, se pueden hacer modificaciones finalizando cada periodo fiscal de ejecución, los indicadores y las metas por proyecto o acción deben estar debidamente planificadas teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la institución.

Una vez definido el plan de acción, el camino a seguir es definir la ruta de importancia en la ejecución de dichas actividades mediante un método de priorización establecido por la institución.

5 Metodología para la priorización de los proyectos del plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

Con el desarrollo de este capítulo se busca resolver el segundo objetivo de esta investigación en torno a proponer un método para la priorización de las actividades del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud.

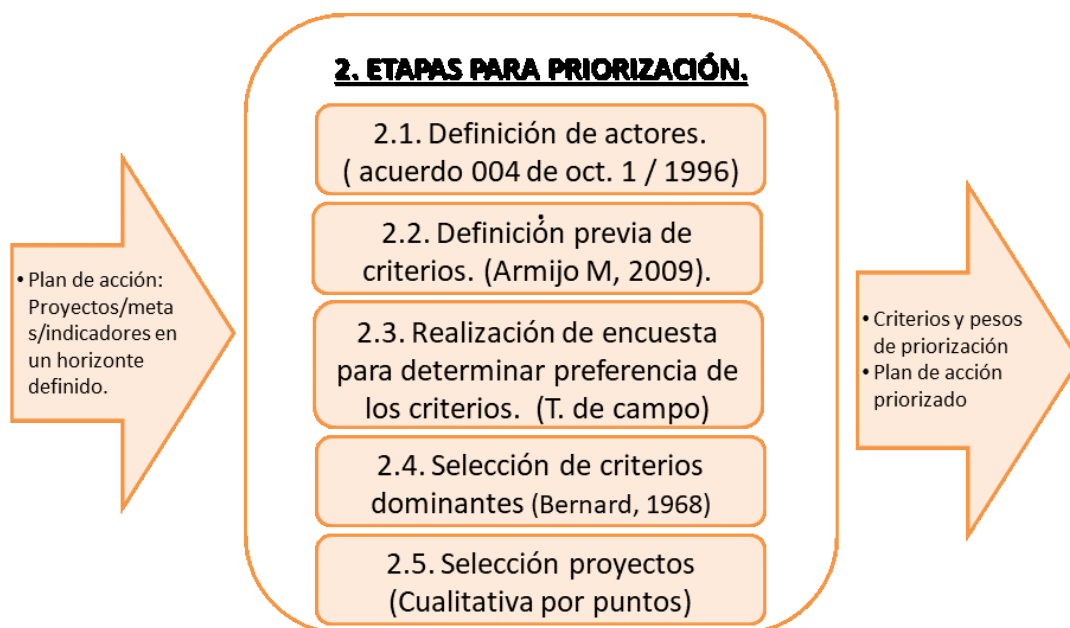
Una vez definido el plan de acción de la Facultad de Salud es necesario definir la ruta de ejecución de los proyectos allí planteados, una vez que los recursos son limitados y debe darse una prioridad a medida que se van generando.

El proceso de priorización de actividades, consiste en establecer cuál es el ordenamiento o secuencia lógica que se llevará a cabo en ejecución de los proyectos del plan de acción que permitirán optimizar de una manera apropiada el plan de desarrollo.

En el grafico3 se presenta la propuesta metodológica para la priorización de actividades del plan de acción. El primer paso de la metodología es la definición, a partir del contexto de los actores implicados en el proceso de jerarquización dentro de la institución; el segundo paso es la definición previa de criterios basándose en la revisión de la literatura, el tercer paso es la aplicación de encuesta a los actores del instrumento que permite capturar sus preferencias sobre

los criterios, el cuarto paso es la aplicación del método Electre I para la selección de los criterios a considerar en el proceso de priorización y el último paso es la aplicación del método cualitativo por puntos para la establecer el ordenamiento o priorización de las actividades.

Gráfico 4: Propuesta metodológica apara la priorización de actividades del plan de acción



5.1 Definición de actores.

Para establecer quiénes son los actores que deben ser tenidos en cuenta en el proceso de priorización de las actividades del plan de acción, es importante relacionar el marco normativo que permite dar luces alrededor de esta actividad.

El acuerdo 004 de octubre 1 de 1996, del consejo superior en su Artículo 31 “Cada Facultad elaborará un plan de desarrollo académico-financiero que actualizará anualmente y que será evaluado, tanto en los resultados como en su contenido, por el Consejo Académico”. En el Artículo 35 Al Consejo de Facultad le corresponden las siguientes funciones: a- “Elaborar, controlar y evaluar la ejecución de los planes de desarrollo académico, cultural y administrativo de la Facultad, en consonancia con las propuestas de desarrollo de sus unidades y de los organismos académicos de la Universidad.” b -Conocer y evaluar la asignación y uso de los recursos en los diversos programas de la Facultad.

El marco anterior permite establecer que es el Consejo de Facultad quien debe establecer los lineamientos para el proceso de priorización de las actividades del plan de acción.

El artículo 31, del acuerdo 004 de octubre 1 de 1996, del consejo superior establece lo miembros del consejo de facultad.

- a. El Decano, quien lo preside.
- b. Una representación de las unidades académicas que conforman la Facultad, elegida para un período de dos años, mediante elección directa y secreta.
- c. Un representante del profesorado con su respectivo suplente, elegidos para un período de dos años, mediante elección directa y secreta.
- d. Un representante de los estudiantes con su respectivo suplente, elegidos para un período de dos años, mediante elección directa y secreta.
- e. Un representante de los egresados con su respectivo suplente

Teniendo en cuenta los elementos expuestos, se definió que para la presente investigación era importante desarrollar la encuesta de valoración de criterios a los miembros del Consejo de Facultad, por ser ellos los responsables directos de la Ejecución de la planificación operativa. Además de los miembros del consejo, se vincularon a antiguos miembros del consejo de facultad.

A continuación, se listan, las personas que realizaron la encuesta,

Decano Actual Facultad de Salud	Director Escuela Ciencias Básicas
Vicedecana Académica Actual.	Director Escuela de Odontología
Vicedecano Investigaciones	Directora Escuela de Rehabilitación Humana
Director Escuela de Salud Pública	Director Escuela de Bacteriología
Directora Programa Académico Fonoaudiología	Directora Programa Académico Odontología
Directora Programa Académico Fisioterapia	Jefe de Oficina Desarrollo Pedagógico
Jefe Oficina Comunicaciones	Asesor Instituto de Prospectiva
Tres Docentes Facultad de Salud	Coordinadora Administrativa

Dado que las escuelas son unidades académico-administrativas al interior de la facultad y dado que cada una de ellas debe elaborar, para cada vigencia fiscal, el plan de acción articulado con el Plan de Desarrollo de a. Es indispensable entonces la articulación y alineación de tales planes con el plan de desarrollo de la facultad. Por ello, en esta propuesta se busca que sea la facultad quien defina los criterios para la priorización de actividades al plan de acción y sean las escuelas y las demás dependencias, las que se encarguen de proponer y priorizar las actividades a la luz de los criterios definidos por el consejo de facultad.

La presente propuesta establece entonces un proceso jerárquico ascendente en el que cada escuela propone un conjunto de proyectos y da a ellas una priorización según los lineamientos dados por el consejo de facultad.

Cuando las actividades involucran más de dos escuelas, tales actividades se asocian a la dependencia responsable que corresponda según la misión central de la actividad. Lo anterior garantiza una relación de gobierno que facilita la ejecución y el control de las responsabilidades.

Otra dimensión transversal de jerarquía y de priorización que se manejara está asociada a los diferentes ejes estratégicos, es decir las actividades se agrupan también por eje, de tal modo que cada eje estratégico tendrá un responsable y un conjunto de actividades priorizadas,

facilitando esto el seguimiento y el control en cada una de las dimensiones establecidas en el plan de desarrollo.

En el siguiente apartado se presentan los criterios que se emplearan para que los diferentes actores del proceso definan cuales prefieren y posterior mente sean considerados en el proceso de priorización de actividades del plan de acción, por unidad, por vice decanatura, por eje estratégico y en general por la facultad.

5.2 Definición previa de criterios

La priorización de actividades, ha sido trabajada ampliamente en la gestión de proyectos, específicamente en los proyectos, por el general la bibliografía se concentra en proyectos de inversión, sin embargo, en el campo social y específicamente en universidades públicas la bibliografía encontrada fue escasa. Por tanto, la selección de criterios que se presenta a continuación se basa en diferentes documentos que trabajan en ámbito social o en contextos públicos específicamente, las referencias que se emplearon como base son las siguientes: Armijo M, (2009). Sinergia, documento de criterios

Mediante la revisión de literatura, el análisis del marco contextual factico del problema y la experiencia propia en los procesos de planificación de la Facultad de Salud, en la tabla 3 se presenta un conjunto compuesto por diez criterios que serán sometidos a las preferencias de los

docentes seleccionados para que ellos valoren mediante una encuesta los que consideran deben ser tenidos en cuenta en la priorización.

Para cada uno de ellos se hizo la correspondiente definición conceptual en el contexto del problema, con el objetivo de que cada actor tenga el mismo marco de referencia al momento de la definición de sus preferencias.

Tabla 3: Criterios para Jerarquización

<u>Pertinencia:</u> Grado en que la actividad del plan de acción es congruente con los lineamientos manifiestos en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.	<u>Tiempo de ejecución:</u> Tiempo para la realización de la actividad (tiempo de planificación, más el tiempo de desarrollo de la actividad)
<u>Alcance:</u> Es el grado en que hay claridad en los responsables, los objetivos y los entregables de cada actividad y sus sub actividades.	<u>Beneficiarios:</u> Valoración del número de personas que se verán beneficiadas
<u>Conexión:</u> Número de dependencias involucradas en la planeación y realización de la actividad	<u>Complejidad:</u> Nivel de interrelaciones que existen en la actividad y que pueden entorpecer su realización.
<u>Posibilidad de Financiación:</u> Grado en que se han identificado o gestionado las fuentes de financiación de la actividad	<u>Sostenibilidad económica:</u> Si la actividad requiere elevados costos de funcionamiento y mantenimiento en el futuro.
<u>Riesgo:</u> Grado en que no hacer la actividad compromete a futuro la realización de las funciones cotidianas de la institución.	<u>Gobernabilidad:</u> Autonomía en la realización de la actividad.

Fuente: Elaboración propia.

5.3 Preferencias sobre los criterios: Aplicación de encuesta

Seguidamente, con el propósito de valorar la jerarquización de los criterios al interior de la Facultad de Salud, se realizó una encuesta (**anexo #1**) a los actores antes mencionados, (**anexo #2 resultados encuestas**), estos ocupan cargos académico administrativos y tienen entre sus

funciones la elaboración del plan de acción y su seguimiento, siendo estratégicos involucrados directos en la ejecución del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

Los actores a su juicio y experiencia, calificaron los criterios preseleccionados en un orden de importancia, dándoles a cada criterio una calificación de 1 – 10, dónde **10** se le asignaba al criterio que para él tenía una mayor puntuación para la jerarquización de las actividades del plan de acción y **1** al criterio que según su discreción era de menor importancia. En caso que fuera necesario se podía repetir la calificación, dado que algunos criterios podrían ser igual de importantes para los actores, es decir dos criterios podrían tener la misma valoración numérica.

En la tabla 4 se presentan las preferencias o valoraciones dadas por diferentes actores a cada uno de los criterios. Por ejemplo, el actor 16, representado en la columna como AC16, les dio a todos los criterios igual importancia. Según la tabla es evidente que para todos los actores la pertinencia es uno de los criterios más importantes, sin embargo, es difícil identificar cuáles de los demás criterios gozan de mayor importancia ya que para algunos actores son importantes y para otros no.

Tabla 4: Preferencias de los criterios por parte de los actores.

1.MATRIZ DE PAGOS=CALIFICACIONES																		
CRITERIOS (VALORACIONES DE LOS JUECES O DIRECTORES)																		
	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17	AC18
Pertinencia	10	10	9	10	10	10	10	10	10	9	9	10	7	10	10	10	10	8
Alcance	6	10	7	10	10	10	10	5	10	7	9	10	5	4	8	10	9	8
Conexión	5	10	6	6	8	9	8	5	9	5	7	7	1	3	7	10	9	8
Finan	7	10	8	8	10	10	9	8	10	9	8	10	10	9	9	10	10	7
Riesgo	9	10	7	10	9	10	9	10	9	4	8	9	6	10	10	10	10	7
Tejecu	4	10	4	6	8	9	7	5	8	5	9	9	4	1	6	10	7	8
Benefi	3	5	3	8	7	10	9	10	10	7	5	5	3	8	8	10	10	9
Comple	3	9	5	6	9	8	9	8	9	7	6	7	2	5	7	10	7	8
Soseco	9	10	8	6	10	10	10	8	8	7	7	8	9	6	9	10	9	7
Gober	10	10	10	8	7	10	10	10	8	8	10	8	8	3	10	10	7	8

Fuente: Elaboración propia producto de la sistematización de las encuestas aplicadas a los actores.

Como se mencionó, en la tabla anterior no es fácil identificar a simple vista cuales criterios son mejores que otros, a excepción del criterio pertinencia. En ese sentido para un mejor entendimiento de los resultados se realizó un análisis descriptivo, en el que se identifican las diferentes medidas de tendencia central de los datos ver tabla 5

Tabla 5: Medidas de tendencia centra de las preferencias de los criterios por parte de los actores

	Promedio	Desviación	CV	M. geométrica	M. cuadrática	M. armónica	Mediana	Moda
Pertinencia	9.6	0.9	9%	9.5	9.3	9.5	10.0	10.0
Alcance	8.2	2.1	25%	7.9	8.4	7.6	9.0	10.0
Conexión	6.8	2.4	35%	6.2	7.1	5.0	7.0	5.0
Finan	9.0	1.1	12%	8.9	8.9	8.9	9.0	10.0
Riesgo	8.7	1.7	20%	8.5	8.6	8.2	9.0	10.0
Tejecu	6.7	2.5	37%	6.0	7.0	4.9	7.0	4.0
Benefi	7.2	2.6	36%	6.7	7.3	6.0	8.0	10.0
Comple	6.9	2.2	31%	6.5	7.0	5.9	7.0	9.0
Soseco	8.4	1.4	16%	8.3	8.3	8.2	8.5	10.0
Gober	8.6	1.8	21%	8.3	8.5	7.9	9.0	10.0

Fuente: Elaboración propia producto de la sistematización de las encuestas aplicadas a los actores.

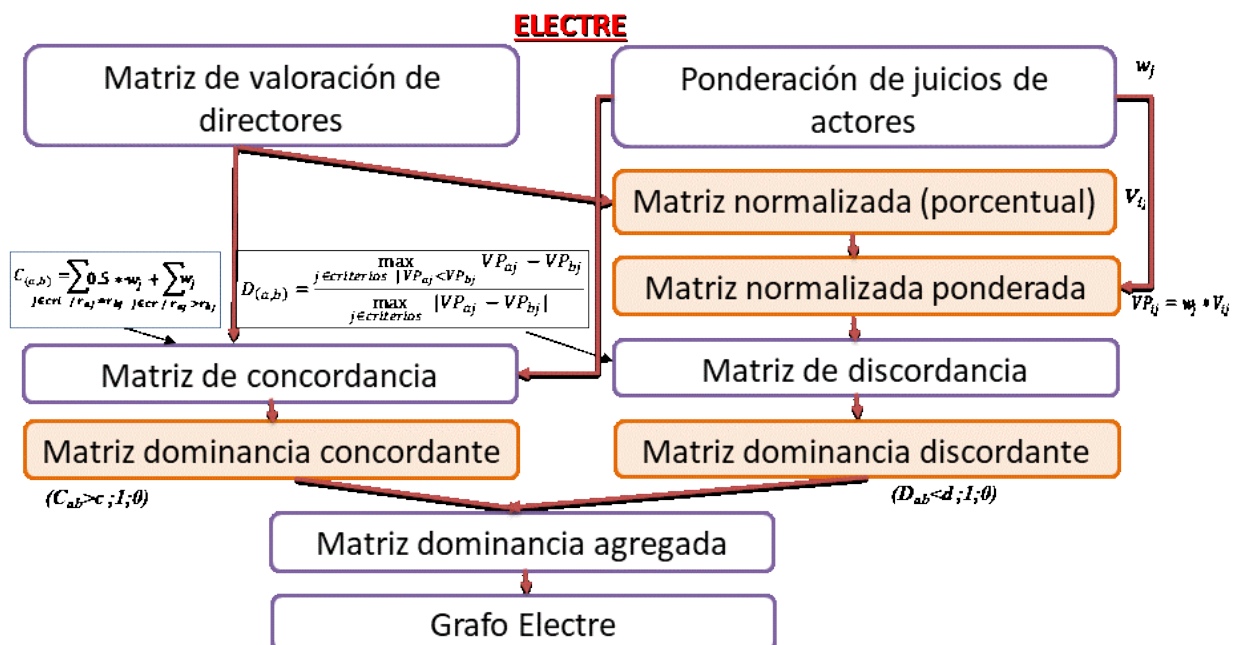
Las medidas de tendencia que se determinaron, fueron la media simple, la media geométrica, la media cuadrática, la media armónica, la mediana y la moda. Adicionalmente se determinaron como medidas de variabilidad la desviación y el coeficiente de variación.

Dado que los valores procesados son las valoraciones dadas a los criterios por los diferentes actores, las medidas de tendencia central brindan información considerando la compensación entre los excesos dados por un actor a un criterio y los déficits dados al mismo criterio por otros actores. Este comportamiento compensatorio entre las medidas no permite valorar la cantidad de veces que un criterio fue preferido a otros para los actores y entre los actores. Además, las desviaciones encontradas son en promedio por encima del 20%.

En tal sentido para determinar de manera más exhaustiva y rigurosa cuales son los criterios dominantes se empleará la técnica Electre I, que tal como se presente en el marco de referencia brinda un proceso sistemático para la determinación de la relación de dominancia.

5.4 Selección de criterios: electre I

Tal como se presentó anteriormente existen varios métodos de jerarquización y selección de alternativas cuando se consideran múltiple criterio. El modelo de priorización que aquí se propone está basado en una aplicación del método ELECTRE, expuesto en el apartado, 2.2.3. A continuación, se detallarán cada una de las etapas expuestas en 2.2.3.2, en el contexto del problema de esta investigación. A continuación, en el siguiente gráfico se puede visualizar las etapas generales del método electre.



5.4.1 Caracterización del problema

El problema que se aborda en esta investigación no es un problema tradicional del método Electre, básicamente lo que se realizará en este capítulo es una extensión en el uso de método Electre I. En este caso basándose en la posibilidad que da el método de encontrar las soluciones de sobre calificación, se determinaran de un conjunto de criterios seleccionados de la revisión de la literatura, cuáles de ellos son los más relevantes para la priorización de actividades del plan de acción del desarrollo.

Lo tradicional de método Electre I es seleccionar un conjunto de alternativas son las dominantes a la luz de valoración que tienen estas para diferentes criterios. En este caso las alternativas son el conjunto de criterios a escoger, y la selección no se hace según atributos, si no con base a la valoración que hacen los expertos de cada uno de los criterios u alternativas, según la encuesta que se realizó

.

Los expertos son los actores que mencionamos como estratégicos en el tema de ejecución del plan de desarrollo, los cuales fueron antes presentados. A cada actor se le solicitó mediante una encuesta que valorara cada criterio según su importancia de uno a diez. La valoración de la importancia busca definir, el grado de preferencia de los jefes de escuela para cada criterio y además la posibilidad para establecer el peso u importancia de cada criterio.

Con la información obtenida partir de la encuesta se construye la matriz de pagos presentada anteriormente en la tabla 4, en esta los criterios se colocan en las filas y son el conjunto de alternativas a seleccionar, en las columnas aparecen las calificaciones de los jefes de unidades. Para cada actor hay una columna y esta hace las veces de un criterio, es decir cada alternativa tienen un conjunto de 18 atributos y esos atributos o criterios son las valoraciones de cada uno de jefes de escuela, en ese sentido se busca seleccionar el conjunto de alternativas (criterios), que aparezcan o estén la mayor cantidad de veces mejor calificados por los actores.

Se busca encontrar el núcleo electre y este será el conjunto de criterios que serán tenidos en cuenta para la priorización del plan de acción. Es decir, de los diez criterios se seleccionarán los más dominantes a la luz de las preferencias de los actores. Sin embargo, además de seleccionar los criterios más sobre calificados se debe también definir qué importancia que tendrán estos criterios, entre ellos en plan de acción.

Dado que los directores calificaron las preferencias entre criterios y que el método electre I permite determinar el número de criterios que domina un criterio en particular, y dado que esto es una medida de que tan importante fue dicho criterios para los directores de escuela.

5.4.2 Definición de los pesos de los criterios y Definición de la matriz de decisión

En el proceso de definición de los pesos, es importante resaltar que en el método Electre I se definen los pesos de los criterios con que se seleccionarán las alternativas, en este caso y tal como se ha mencionado las alternativas a seleccionar, son los diez criterios y de estos se escogerán lo que sean dominantes. Los atributos con los que se realizara la selección son las calificaciones de los actores las cuales harán las veces de criterios en el esquema tradicional del Electre I.

Las calificaciones de los directores de escuela, a cada uno de los criterios u alternativas, se manejarán con el mismo peso, ya que se asume que el juicio de cada uno de ellos, por ser actores decisorios en el plan de acción, es igual de importante. La matriz de pesos de los juicios de los directores se presenta en la tabla 6

Tabla 6: Pesos de las valoraciones de los actores.

2. PESOS DE LOS CRITERIOS																		
CRITERIOS (VALORACIONES DE LOS JUECES O DIRECTORES)																		
	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17	AC18
PESOS Wj	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06

Fuente: Elaboración propia.

En el enfoque tradicional del método Electre I, La matriz de decisión presenta las alternativas en las filas, los criterios en las columnas y la calificación de alternativas para cada criterio se presenta en los cruces de la matriz, en el contexto del presente problema el conjunto

de criterios a seleccionar son las alternativas y las valoraciones de los actores hacen las veces de criterios.

5.4.3 Realización de la matriz de concordancia y Normalización de la matriz de decisión

La matriz de concordancia da una idea de que tan preferido es un criterio frente otro a la luz de las valoraciones de los diferentes actores, si el criterio es preferido a otro por un actor le da el peso de dicho actor, si es igual de preferido le da la mitad del peso y si no es preferido le da cero, por tanto los criterios con mayor valor en esta matriz en un análisis por filas indican que fueron preferidos al criterio con que se comparan en la columna por una mayor cantidad de directores de escuela. La matriz de concordancia se presenta en la tabla 7

Tabla 7: Matriz de concordancia

	Pertinencia	Alcance	Conexión	Finan	Riesgo	Tejecu	Benefi	Comple	S. econó	Gober
Pertinencia		0,72	0,92	0,72	0,78	0,89	0,81	0,94	0,81	0,61
Alcance	0,28		0,86	0,39	0,53	0,86	0,64	0,81	0,47	0,47
Conexión	0,08	0,14		0,11	0,19	0,61	0,36	0,50	0,25	0,28
Finan	0,28	0,61	0,89		0,53	0,83	0,72	0,86	0,67	0,50
Riesgo	0,22	0,47	0,81	0,47		0,75	0,69	0,78	0,58	0,47
Tejecu	0,11	0,14	0,39	0,17	0,25		0,42	0,44	0,28	0,25
Benefi	0,19	0,36	0,64	0,28	0,31	0,58		0,61	0,42	0,36
Comple	0,06	0,19	0,50	0,14	0,22	0,56	0,39		0,22	0,25
Soseco	0,19	0,53	0,75	0,33	0,42	0,72	0,58	0,78		0,39
Gober	0,39	0,53	0,72	0,50	0,53	0,75	0,64	0,75	0,61	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa intersección de la fila del criterio 4, identificado como C4 y la columna del criterio 8, se observa el valor de 0.86, dado que este valor es mayor que 0.5 y cercano a 1, se puede decir que el criterio 4 fue seleccionado de mayor importancia al criterio 8 para la mayoría de los actores. Para ser más preciso 14 actores lo calificaron como de mayor importancia que el criterio 8, 3 de igual importancia y uno de menor importancia.

Dado que las calificaciones de los diferentes directores de escuela se realizando con una escala de 1 a 10, donde 10 para todos es la mayor calificación, la matriz de pagos que se construyó no requiere de ser normalizada ya que los valores están en la misma escala y apuntan a la misma dirección en términos de que todos tiene como máximo el valor de 10. Lo único que se realizo es que los valores se expresaron como un porcentaje de la suma sub total de su columna, de tal modo que la suma de la columna sume uno, los valores resultantes se presentan en la tabla 8.

Tabla 8: Matriz decisional normalizada

4. MATRIZ DECISIONAL NORMALIZADA																		
	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17	AC18
C1	15%	11%	13%	13%	11%	10%	11%	13%	11%	13%	12%	12%	13%	17%	12%	10%	11%	10%
C2	9%	11%	10%	13%	11%	10%	11%	6%	11%	10%	12%	12%	9%	7%	10%	10%	10%	10%
C3	8%	11%	9%	8%	9%	9%	9%	6%	10%	7%	9%	8%	2%	5%	8%	10%	10%	10%
C4	11%	11%	12%	10%	11%	10%	10%	10%	11%	13%	10%	12%	18%	15%	11%	10%	11%	9%
C5	14%	11%	10%	13%	10%	10%	10%	13%	10%	6%	10%	11%	11%	17%	12%	10%	11%	9%
C6	6%	11%	6%	8%	9%	9%	8%	6%	9%	7%	12%	11%	7%	2%	7%	10%	8%	10%
C7	5%	5%	4%	10%	8%	10%	10%	13%	11%	10%	6%	6%	5%	14%	10%	10%	11%	12%
C8	5%	10%	7%	8%	10%	8%	10%	10%	10%	10%	8%	8%	4%	8%	8%	10%	8%	10%
C9	14%	11%	12%	8%	11%	10%	11%	10%	9%	10%	9%	10%	16%	10%	11%	10%	10%	9%
C10	15%	11%	15%	10%	8%	10%	11%	13%	9%	12%	13%	10%	15%	5%	12%	10%	8%	10%

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4 Realización de la matriz normalizada ponderada y matriz de discordancia.

La matriz normalizada ponderada es la es la multiplicación de las preferencias expresada por cada director de escuela dada como porcentaje, por su respectivo peso, que tal como se planteo es el mismo, en la tabla 9 se presenta la correspondiente matriz. Dado que los pesos son los mismos y la matriz de pagos está normalizado, este paso se podría omitir y los resultados prácticos serían los mismos, sin embargo, dado que un potencial análisis es asumir que algunos actores tienen más peso el paso no se omite.

Tabla 9: Matriz decisional normalizada ponderada

5. MATRIZ NORMALIZADA PONDERADA																		
	AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8	AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17	AC18
C1	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
C2	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01
C3	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01
C4	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
C5	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
C6	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01
C7	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
C8	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.01
C9	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00
C10	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.01	0.00	0.01

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de discordancia recoge información de la dimensión de la diferencia en la preferencia para los decisores, entre un criterio y otro, cuando el criterio de la fila es menor que el de la columna, en la tabla 10 se presentan los resultados después del procesamiento para obtener la matriz de discordancia. En esta matriz entre más cercano es un valor a **cero** (o) significa que el criterio de la fila, fue poco **no** preferido al de la columna.

Tabla 10: Matriz decisional normalizada ponderada

	Pertinencia	Alcance	Conexión	Finan	Riesgo	Tejecu	Benefi	Comple	Soseco	Gober
Pertinencia		-	-	1,00	-	-	0,12	-	0,54	0,15
Alcance	1,00		-	1,00	1,00	-	1,00	0,70	1,00	1,00
Conexión	1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Finan	0,83	0,28	0,08		0,41	0,09	0,20	0,09	0,60	0,45
Riesgo	1,00	0,43	0,12	1,00		0,10	0,49	0,49	0,80	0,50
Tejecu	1,00	1,00	0,62	1,00	1,00		1,00	1,00	1,00	1,00
Benefi	1,00	0,89	0,63	1,00	1,00	0,45		0,84	1,00	1,00
Comple	1,00	1,00	0,80	1,00	1,00	0,57	1,00	-	1,00	1,00
Soseco	1,00	0,71	0,09	1,00	1,00	0,28	0,31	0,10	-	0,76
Gober	1,00	0,54	0,18	1,00	1,00	0,13	0,80	0,31	1,00	-

Fuente: Elaboración propia.

5.4.5 Definición de los umbrales y definición de la matriz dominancia concordante.

Los umbrales permiten hacer discretas la matriz de concordancia y discordancia, para este caso el umbral de concordancia, **c**, definido como 0.7 y el umbral de discordancia, **d**, fue definido de 0.3. Estos valores se escogieron buscando que el núcleo Electre este conformado por un sub conjunto bien definido de criterios, que cumplan la relación de dominancia o sobre rango.

Con el valor del umbral de concordancia, se hizo discreta la matriz de concordancia, asignando el valor de uno cuando el nivel de concordancia es lo suficiente para definirse como dominante, los resultados son presentados en la tabla 11

Tabla 11: Matriz dominancia concordante

	Pertinencia	Alcance	Conexión	Finan	Riesgo	Tejecu	Benefi	Comple	Soseco	Gober	Total
Pertinencia	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	6
Alcance	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Conexión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finan	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	4
Riesgo	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Tejecu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Benefi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comple	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soseco	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3
Gober	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz anterior en cada campo donde aparece el valor de uno indica que el criterio de la fila fue considerado con una dominancia concordante al criterio de la columna. Tal como es el caso del criterio 5, C5, en la fila, con respecto al criterio 3, C3, en la columna.

5.4.6 Definición de la matriz de dominancia discordante y de dominancia agregada

La matriz de dominancia discordante toma el valor de uno (1) cuando la discordancia es no dominante, en la tabla 12 se presentan los resultados, en intersección de la fila del criterio C4

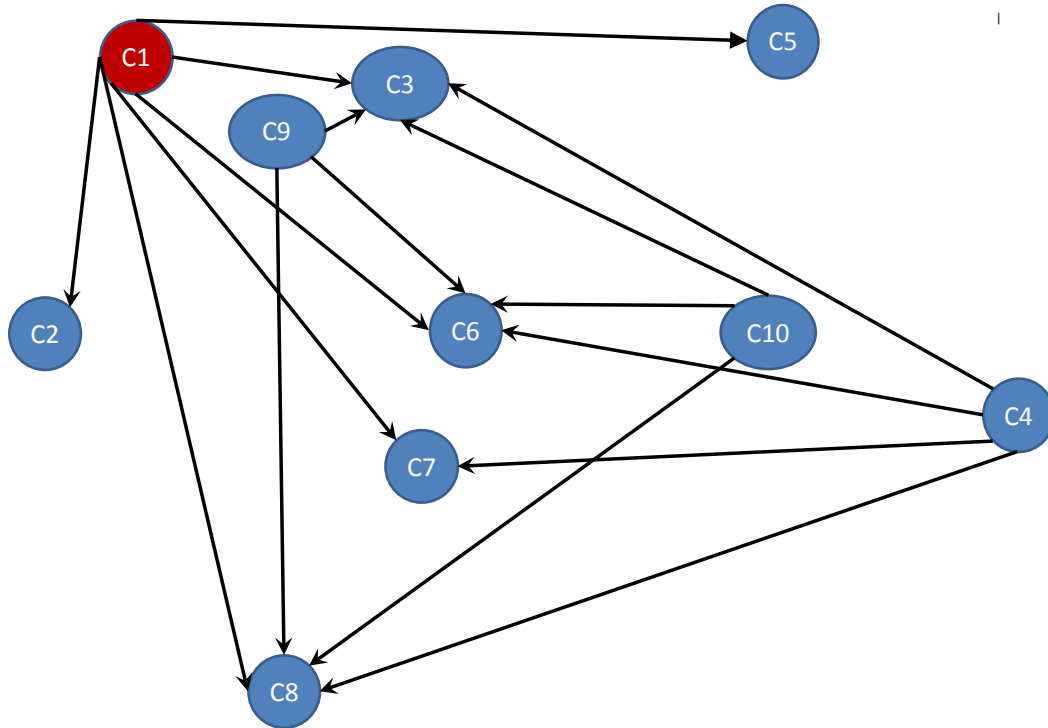
con la columna del criterio C6, está el valor de uno, esto indica que la discordancia del criterio C4 con respecto al criterio C6, no es dominante, es decir el nivel de discordancia es menor al umbral.

La matriz de dominancia agregada, toma el valor de uno en aquellos criterios que son mejores que otros para un número importante de actores y no hay evidencias que sea significativamente peor para algún actor, en la tabla 13 se presenta la matriz de dominancia agregada, allí se observa como la fila del criterio C3, tiene todos sus valores en cero, esto indica que no domina a ningún otro criterio y un número importante de actores estuvo de acuerdo con ello.

5.4.7 Construcción del grafo Electre

En la Grafico 6, se presenta el grafo Electre resultante del proceso, el criterio que domina el mayor número de criterios a la luz de las preferencias de los actores es el criterio 1, que corresponde a pertinencia, tal como se había identificado previamente. Luego siguen los criterios 9 y 10 que corresponde respectivamente a sostenibilidad financiera y gobernabilidad. Los criterios antes mencionados corresponden al núcleo Electre y son los que cumple la relación de dominancia o sobre relación.

Gráfica 6: Grafo Electre



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la pertinencia, la financiación, sostenibilidad financiera y la gobernabilidad serán los criterios que se considerarán en la priorización de los proyectos del plan de acción del plan de desarrollo. Con el resultado obtenido en la matriz de dominancia agregada, se realizó la suma por filas para los criterios seleccionados, esta suma representa el número de criterios que domino el criterio de la fila, este valor aparece en la tabla 14, en la columna Dominados. Por ejemplo, el criterio pertinencia tuvo una dominancia fuerte sobre rango para 6 criterios.

El número de criterios a los que se tuvo dominancia de sobre rango, es un buen indicador de la preferencia de los actores y también es un bien indicador para medir el nivel de preferencia, es decir la importancia o pesos que se dará a cada criterio, seleccionado.

Para determinar el peso se sumaron los resultados de la fila de dominados de los cuatro criterios, y se expresó el número de dominados de cada criterio como un porcentaje de dicha suma, estos valores aparecen en la tabla siguiente.

Tabla 12: Matriz dominancia agregada

Criterios	Orden	Dominados	Pesos
C1. Pertinencia	1	6	38%
C4. Financiación	2	4	25%
C9. Sos. Económica	3	3	19%
C10.Gobernanza	3	3	19%

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior quedan definidos los criterios que serán tenidos en cuenta en el proceso de priorización de las actividades y también quedan definidos los pesos que tendrá cada uno de ellos según las preferencias expresadas por los actores. En el siguiente apartado se emplearán los pesos anteriores para la realización de un ejemplo de priorización.

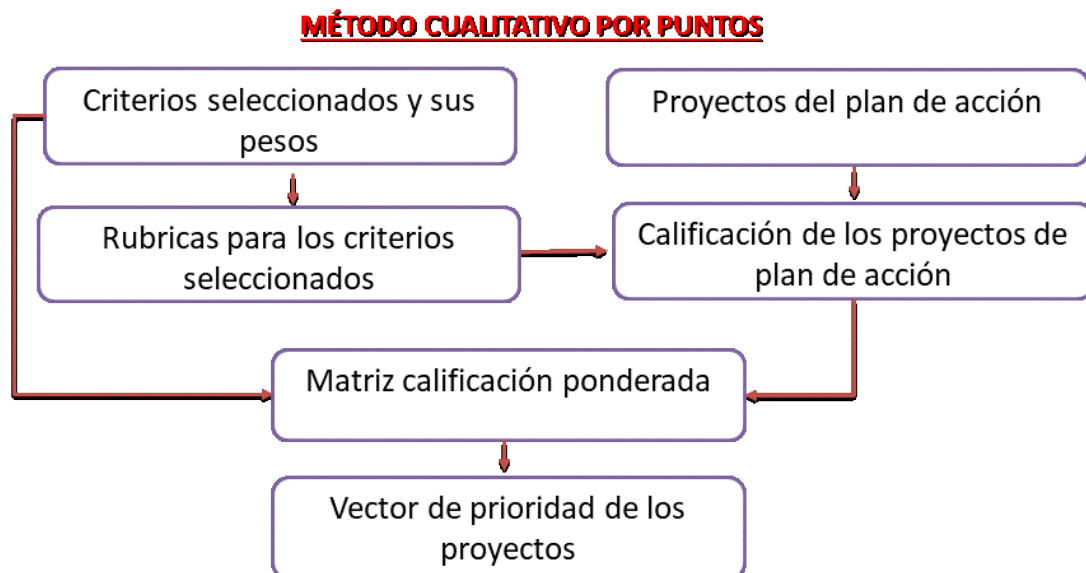
5.5 Ordenamiento de Actividades: Método Cualitativo por puntos

Dado que ya están definidos los criterios y los pesos correspondientes, especificada en la tabla 14: Matriz dominancia agregada. A continuación, se expone la metodología en detalle para priorización de un plan de acción en una dependencia específica, el cual tomaremos el plan de acción 2017 de la Escuela de Odontología de la Facultad de la Facultad de Salud.

El método de priorización debe aplicarse en cada una de las Escuelas de la Facultad de Salud. La metodología propuesta fue basada en el Método Cualitativo por Puntos, con esto se busca que el proceso de calificación sea subjetivo en función de las rubricas y que el proceso de definición del ranking no represente un grado de dificultad mayor a tal punto que pueda ser actualizado y modificado con facilidad por cada dependencia.

En el gráfico 7, se presentan la metodología propuesta para la priorización del plan de acción de una unidad o eje temático.

Gráfico 7: Propuesta de priorización



Cada unidad debe realizar la valoración de los diferentes proyectos/acciones según las rubricas (Tabla # 15) que se han sido definidos en la presente investigación para cada uno de los criterios, luego estas valoraciones son multiplicadas por los pesos respectivos de los criterios para finalmente realizar los cálculos correspondientes a cada actividad y con este valor construir el Ranking u ordenamiento respectivo de los proyectos del plan de acción.

Para que los directores hagan la respectiva valoración se debe crear las rubricas para cada criterio que fue seleccionado. En la tabla 15 se muestra que las calificaciones para cada una de las rubricas de los criterios se estandarizaron, de tal modo que cada criterio tenga cinco calificaciones 1, 3, 5, 7 y 9, estos valores son basados en la escala de Saaty, lo que representa cada valor depende del criterio en particular.

A continuación, se muestra las rubricas de los criterios que fueron seleccionados con sus respectivas rúbricas.

Tabla 13: Definición de las Rubricas

Pertinencia: Grado en que la actividad del plan de acción es congruente con los lineamientos manifestos en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud	
Escala Numérica	Explicación
1	No es clara su congruencia con los lineamientos del PD
3	Muestra una baja congruencia con los lineamientos del PD
5	Muestra una mediana congruencia con los lineamientos del PD
7	Presenta una alta congruencia con los lineamientos del PD
9	Muy congruente con el lineamientos del PD

Posibilidad de Financiación: Grado en que se han identificado o gestionado las fuentes de financiación de la actividad	
Escala Numérica	Explicación
1	No está establecida claramente la fuente de financiación
3	Debe buscarse financiación externa
5	Hay posibilidad de financiación interna, pero debe buscarse apoyo externo 50 /50
7	Hay posibilidad de financiación interna, pero debe buscarse apoyo externo 75/25
9	Se detecta una alta posibilidad de financiación dentro de la institución

Sostenibilidad económica: Si la actividad requiere elevados costos de funcionamiento y mantenimiento en el futuro	
Escala Numérica	Explicación
1	No está establecida claramente la fuente de financiación
3	Debe buscarse financiación externa
5	Hay posibilidad de financiación interna, pero debe buscarse apoyo externo 50 /50
7	Hay posibilidad de financiación interna, pero debe buscarse apoyo externo 75/25
9	Se detecta una alta posibilidad de financiación dentro de la institución

Gobernabilidad: Autonomía en la realización de la actividad.	
Escala Numérica	Explicación
1	Corresponden a gobernabilidad de la Nación

3	Son asuntos de gobernabilidad Universidad y la Nación.
5	Son de gobernabilidad de la Universidad
7	Son de gobernabilidad de la Facultad y Universidad
9	Son asuntos de gobernabilidad de la Facultad.

Edición: Propia.

Una vez establecidas las rubricas, se deben valorar las actividades por el director de la dependencia que sea responsable de la definición y ejecución del plan de acción teniendo en cuenta las rubricas.

Posterior a la valoración se realizan los cálculos correspondientes a la multiplicación de la matriz de valoraciones por los respectivos pesos de cada criterio y por último se realiza la consolidación y la recomendación de la priorización.

.

6 Productos que se deben implementar para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del Plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

Con este capítulo se resuelve el tercer objetivo de esta investigación en torno a los productos que se deben implementar para efectuar un efectivo monitoreo y seguimiento al plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

Una vez superadas las etapas previas que fueron desarrolladas en el capítulo 4 y 5 correspondientes a plantearla metodología del plan de acción y definir el orden de priorización en la ejecución de los proyectos. Es necesario establecer los mecanismos institucionales para la realización del monitoreo y seguimiento de dichas actividades, lo que necesariamente implica hacer cambios en los procedimientos y formas de llevar los procesos dentro de la institución, con el fin de garantizar la efectividad en el cumplimiento de lo planificado.

Para efectuar un permanente seguimiento es necesario la realización del cronograma operativo y la definición de productos/ informes productos del seguimiento.



6.1 Realización del cronograma operativo

Una vez definido el plan de acción y la correspondiente priorización, el paso a seguir es definir el cronograma operativo el cual consiste en la desagregación de las actividades, incluyendo información relevante para la ejecución de dichas actividades. Esta información se registra en tabla 17, Matriz de registro del plan de acción.

Tabla 14: Cronograma operativo

Lineamientos estratégicos			Implantación Operativa							Cronograma Operativo		
Eje	Estrategia	Eje / Estr	Proyecto	Objetivo específico	Indicador Producto	Meta específica			Responsables Ejecución		Nombre archivo de planificación proyecto	Responsable registro
						año X	año Y	año Z	Directo	Co respon.		

El cronograma operativo contiene los siguientes campos

Nombre archivo de planificación proyecto: En este campo se relaciona el archivo donde se planifica y se registra la información detallada necesaria para ejecutar el proyecto o acción, se plantean las sub actividades del proyecto a realizar y las fechas relevantes, además en caso que sea necesario se detallan los recursos que se precisan invertir en cada sub actividad.

Responsable del registro: Es necesario que se identifique dentro de cada dependencia la persona responsable de relacionar la información que se va ejecutando en los proyectos o actividades planificadas, esta persona debe ser la encargada de actualizar y registrar la información y esta información debe estar en línea con el responsable del proceso de planificación

Una vez establecido el cronograma operativo, se define el mecanismo que permita registrarla información en línea de los planes de acción de las dependencias que conforman la Facultad.

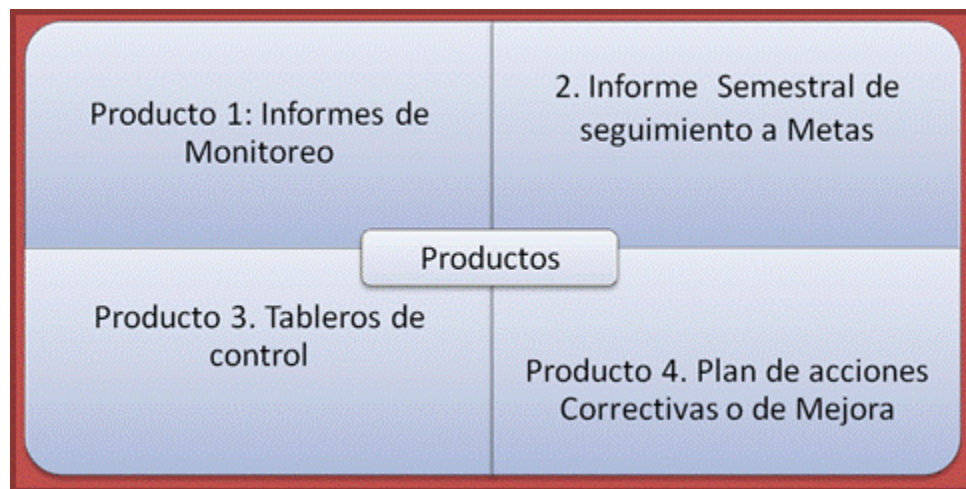
Para el registro, se puede emplear la herramienta Google Drive, es un servicio de almacenamiento de archivos en “la nube”, con la cual se puede compartir documentos a otros usuarios, y al mismo tiempo se puede editar e interactuar en vivo dentro del archivo.

Este sistema permite a los usuarios de la Universidad del Valle de un espacio de almacenamiento gratuito ilimitado y además que la información esté disponible para él encargado del monitoreo, en el momento que es recibida o procesada por la persona que se ha identificado como encargada del registro del indicador manifiesto en el plan de acción.

6.2 Determinación de los productos de seguimiento al Plan de Acción.

La estructura del plan de acción esbozada en éste documento es definida por los ejes y estrategias del Plan de Desarrollo, en ese sentido los informes de seguimiento y demás productos de monitoreo y control de metas deben ser presentados bajo esta estructura. En el gráfico #5 se muestra los productos de seguimiento básicos que deben proveerse para un adecuado seguimiento al plan de acción.

Gráfico 5: Productos del sistema de Seguimiento



Edición propia

Producto1: Informes de monitoreo bimensual: contiene lo que se ha logrado alcanzar por cada eje y estrategia, se recomienda que esta actividad se realice cada dos meses, en el cual mediante la metodología semáforo, se indique que acciones se han adelantado en su ejecución en

cada una de las dependencias. De esta manera como se muestra en la tabla #17, se mostraría verde en ejecución, rojo: retardado y amarillo: inicio, pero presenta inconvenientes

Tabla 15:informe monitoreo

Implantación Operativa								Cronograma Operativo		Monitoreo
Proyecto	Objetivo específico	Indicador Producto	Meta específica			Responsables Ejecución		Nombre archivo de planificación proyecto	Responsable registro	Verde: En ejecución; Rojo: Retardado. Amarillo: Inicio pero presenta inconvenientes
			año X	año Y	año Z	Directo	Co respon.			

Edición propia

Producto2: Informe anual / semestral de seguimiento a metas:

La rendición de cuentas de la rama ejecutiva ha sido reglamentada por el Documento CONPES 3654/2010, por el programa presidencial modernización, eficiencia, transparencia y lucha contra la corrupción.

De igual manera, en la Ley 1474, en su artículo 78 establece que todas las entidades y organismos de la Administración Pública tendrán que rendir cuentas a la ciudadanía. Es así que atendiendo ello, la Universidad del Valle expidió la resolución 1.581 de abril 30 de 2013 en la cual dice “La Universidad del Valle está constituida por siete Facultades y dos Institutos Académicos con sus respectivos Decanos o Directores. Estas unidades académico administrativas junto con las nueve Sedes Regionales conforman las unidades descentralizadas

de la Universidad. Son entonces los Decanos y Directores de instituto o Sedes Regionales los llamados a favorecer la transparencia y la eficiencia de la gestión pública al igual que las buenas relaciones entra la administración pública y los ciudadanos, por medio de la presentación de su informe de Gestión a la comunidad”.

En tal sentido cada semestre y al final del año se debe presentarse un informe de Informe de rendición de cuentas, en función de los ejes y estrategias del Plan de Desarrollo, este informe debe contener los resultados más importantes del plan de acción en función de las metas trazadas en el Plan de Desarrollo, y este informe se construye con base en la información generada en el seguimiento y monitoreo.

Producto3: Tableros de control– Cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando es una herramienta que permite visualizar de forma estandarizada y organizada las prioridades y metas establecidas en el Plan de Desarrollo. El cuadro de Mando Integral se puede establecer con el objetivo de definir un control más eficiente en el cumplimiento de la estrategia de la gestión administrativa en la empresa.

Es importante que la Facultad establezca el cuadro de mando integral, en donde primero se deben determinar los indicadores de resultado, que dan cumplimiento del plan estratégico los cuales se relacionan a través de un mapa estratégico que indique las posibles soluciones o ajustes que se deben hacer para mejorar la situación actual de la dependencia.

El direccionamiento estratégico (Plan de Desarrollo) se convierte en la herramienta principal para elaborar el tablero de control, Una vez identificada la estrategia, se hace preciso definir los indicadores de resultado de cada estrategia a partir de un análisis detallado de la situación financiera y de las posibles propuestas de impacto a ejecutar en cada estrategia. Este debe ser construido por un grupo asesor de la Facultad de Salud.

Producto4: Plan de acciones correctivas o de mejora

Cada año es necesario que producto del seguimiento se elabore un conjunto de acciones correctivas o aspectos por mejorar diseñados con el fin de subsanar las No Conformidades encontradas en el proceso de formulación y seguimiento al Plan de Acción.

Las acciones correctivas representan las medidas tomadas frente a diversas causas que afectan el desarrollo óptimo de la organización, que pueden ser identificadas por medio del resultado de los informes de seguimiento, y el análisis de datos e indicadores.

La organización debe asegurarse de que cualquier cambio necesario se incorpore a la Organización y a su sistema de seguimiento y cuando la acción correctiva y la acción preventiva identifican peligros nuevos o que han cambiado, o la necesidad de controles nuevos o modificados, el procedimiento debe exigir que las acciones propuestas sean revisadas a través del proceso de valoración del riesgo antes de su implementación.

Las mejores prácticas en el proceso de planificación estratégica se presentan en aquellas Universidades, que cambian y aprenden constantemente, entonces, vale la pena destacar la necesidad de evaluar críticamente los propios errores y aprender de ellos y de los logros alcanzados.

6.3 Consideraciones Generales:

Es importante en estos procesos de planificación y seguimiento, entender la cultura organizacional, en caso tal es necesario que el que esté al frente del proceso se comuniqueregularmente con los directivos.Cabe resaltar lo importante de la divulgación y capacitación del personal al iniciar y realizar cambios en el sistema de seguimiento, para poder llevar un óptimo manejo de los procedimientos.

De igual manera es necesario distribuir el plan de acción a todos los miembros y mediante informes celebrar el cumplimiento de los proyectos, es importante dar reconocimiento por lo logrado ya que esto en realidad significa mucho esfuerzo y es fundamental que sea reconocido por toda la institución.

Desde comunicaciones se debe establecer una estrategia de comunicaciones que periódicamente informe los resultados de cada producto de seguimiento que se proponen en este documento.

7 Resultados del Sistema de Seguimiento.

En este capítulo se muestra un por ejemplo de los resultados de los productos centrales que se proponen en este documento debe tener el sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud.

7.1 Plan de Acción

Una vez analizada la estructura del Plan de Desarrollo de la institución, esta se debe sistematizar en un formato que permita fácilmente sistematizar los proyectos/acciones que buscan materialicen dichas ejes estrategias. En la tabla # 18 se muestra la sistematización de la estructura actual del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle.

Tabla 16: Sistematización estructura plan desarrollo

Eje	Estrategia PDUV 2015 -2025	Eje - Estr
1. Proyección Internacional para el desarrollo regional.	1.1. Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional.	1.1
	1.2. Fortalecer las competencias en lenguas extranjeras de la comunidad universitaria.	1.2
	1.3. Mejorar la visibilidad y posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional.	1.3

2. Vinculación con la sociedad.	2.1. Consolidar la relación permanente con los egresados.	2.1
	2.2. Fortalecer la participación en el desarrollo socio-económico, cultural, político y ambiental de la región y el país, mediante la proyección social y la extensión articulada con la investigación y la formación	2.2
	2.2. Fortalecer la participación en el desarrollo socio-económico, cultural, político y ambiental de la región y el país, mediante la proyección social y la extensión articulada con la investigación y la formación	2.3
	2.3. Participar en los procesos de construcción de paz y resolución pacífica de conflictos.	2.4
	2.4. Reafirmar el carácter regional de la Universidad y fortalecer sus vínculos y sus compromisos con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región.	2.5
3. Formación integral centrada en el estudiante	3.1. Fortalecer la formación integral centrada en el estudiante orientada por valores éticos y ciudadanos, respeto al bien común, compromiso con la equidad y la diversidad del funcionamiento humano.	3.1
	3.2. Estimular la investigación inter transdisciplinaria e interinstitucional y la incorporación de sus resultados en los procesos de formación.	3.2
	3.3. Establecer mecanismos que permitan el vínculo de los estudiantes con un entorno real orientado a la solución de problemas o intervenciones.	3.3

	3.4. Consolidar la calidad en la búsqueda de la excelencia.	3.4
	3.5. Mejorar la permanencia del estudiante asegurando su éxito académico.	3.5
	3.6. Fortalecer el desarrollo humano, mejorar la calidad de vida, la convivencia, el bienestar social de la comunidad universitaria.	3.6
4. Transformación de la gestión académica, administrativa, financiera, ambiental y de la infraestructura física y tecnológica.	4.1. Establecer una arquitectura organizacional que permita una gestión académica y administrativa eficiente, mediante el uso racional de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos.	4.1
	4.2. Propender por una adecuada financiación por parte del Estado, racionalizar el proceso de asignación de recursos e incrementar y diversificar la generación de ingresos de la Institución, en el marco de su misión.	4.2
	4.3. Mejorar y fortalecer la condición ambiental (socio-eco sistémica) que contribuya a disminuir la huella ecológica de la Universidad	4.3
	4.4. Transformar la gestión de la infraestructura física para el uso adecuado y eficiente de los espacios, incorporando mecanismos que garanticen su mantenimiento y sostenibilidad.	4.4
	4.5. Promover, impulsar y fortalecer la integración de las TIC en la docencia, la investigación y la proyección social-extensión y la gestión administrativa.	4.5

	4.6. Implementar una plataforma tecnológica efectiva, integrada y actualizada en forma permanente para mejorar los procesos de gestión académica, administrativa, de la investigación y la extensión	4.6
5. Fundamentación en la producción y gestión del conocimiento desde la investigación y la creación artística.	5.1. Impulsar la formación doctoral y las habilidades pedagógicas, la interacción con la población diversa y la conciencia ambiental.	5.1
	5.2 Fortalecer las capacidades de investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la creación artística.	5.2
	5.3. Fortalecer capacidades y mecanismos de interacción con el entorno.	5.3

Una vez superada esta etapa se procede a realizar el planteamiento de las propuestas de objetivos/proyectos/ acciones que la dependencia propone desarrollar en los ejes / estrategias. Como se mencionó en el capítulo cuatro de éste documento, es cada institución la que define a que estrategias se le van a plantear acciones, no es obligatorio que se planteen proyectos en todas las estrategias.

En la tabla # 20se muestra el por ejemplo de un plan de acción formulado.

EJE	ESTRATEGIA	Acción	Indicador	2017
Proyección internacional para el desarrollo regional	Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional	Promover la movilización de docentes internacionales hacia y desde la Facultad de Salud	Número de salidas internacionales de Profesores de la Escuela para desarrollar objetivos misionales.	25
Proyección internacional para el desarrollo regional	Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional	Promover la movilización de docentes internacionales hacia afuera	Número de Profesores visitantes Internacionales a la Escuela de Odontología, para interactuar con los diferentes Programas Académicos.	2
Proyección internacional para el desarrollo regional	Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional	Promover la movilidad de los estudiantes de la Facultad de Salud a nivel Internacional	Número de estudiantes que viajan al exterior para desarrollar objetivos misionales.	8
			Numero de estudiantes internacionales que rotan en la Escuela de Odontología	2
Proyección internacional para el desarrollo regional	Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional	Generar y consolidar alianzas Estrategicas con Entidades Académicas Internacionales	Número de alianzas internacionales	3
Proyección internacional para el desarrollo regional	Integrar la Universidad al ámbito mundial con fines académicos, investigativos, de creación y proyección social que tenga en cuenta su autonomía y el contexto regional	Generar y consolidar alianzas Estrategicas con Entidades Académicas Internacionales	Número de asistencias en reuniones de organismos internacionales de transcendencia curricular en odontología	1
Vinculada con la sociedad		Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	Número de actividades de educación continua internacionales en las que participa la escuela	3
Vinculada con la sociedad		Desarrollar actividades de extensión solidaria con las comunas de Cali	Número de actividad de extensión solidarias en las que las Escuela de Odontología Participa	2
Vinculada con la sociedad		Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	Número de actividades Nacionales de educación continua realizadas por la Escuela.	10
Vinculada con la sociedad		Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	Número de actividades desarrolladas desde el Programa de Auxiliares en Salud Oral, que permitan ampliar el perfil ocupacional de este talento humano.	1
Vinculada con la sociedad		Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.	Actividades ejecutadas con participación activa de Egresados	1

7.2 Ejemplo de priorización:

A continuación, a manera de ejemplo se presenta la priorización del plan de acción 2017 de una dependencia adscrita a la Facultad de Salud. El ejemplo es meramente académico, los objetivos, indicadores y las valoraciones a las rúbricas son propuestos por la autora de este documento, con el objeto de ilustrar la forma y metodología planteada en el capítulo 5 descrita en el presente documento.

En este caso, en el plan de acción figuran planteadas 41 acciones o propuestas en función de los ejes y estrategias del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle, para ejecutar, las cuales deben ser definidas por la Dependencia.

En dichas acciones se correrá el modelo de priorización para determinar la ruta de ejecución de dichas propuestas. En la tabla 21 se presenta el cuadro que consolida la valoración de los criterios según las rubricas.

Tabla 21: Acciones valoradas con las rúbricas

Acción	Indicador de producto	Pertinencia	Posibilidad de Financiación	Sostenibilidad Económica	Gobernabilidad
1	Número de salidas internacionales de Profesores de la Escuela para desarrollar objetivos misionales.	5	5	5	5
2	Número de Profesores visitantes Internacionales a la Escuela de Odontología, para interactuar con los diferentes Programas Académicos.	5	9	9	9
3	Número de estudiantes que viajan al exterior para desarrollar objetivos misionales.	5	9	9	3
4	Número de estudiantes internacionales que rotan en la Escuela de Odontología	1	9	5	3
5	Número de nuevas alianzas internacionales	7	9	1	1
6	Número de asistencias en reuniones de organismos internacionales de transcendencia curricular en odontología	9	7	9	9

7	Número de actividades de educación continua internacionales en las que participa la escuela	3	9	5	1
8	Número de actividad de extensión solidarias en las que las Escuela de Odontología Participa	1	9	3	1
9	Número de actividades Nacionales de educación continua realizadas por la Escuela.	7	9	5	1
10	Número de actividades desarrolladas desde el Programa de Auxiliares en Salud Oral, que permitan a los estudiantes actualizarse en nuevas técnicas internacionales	9	3	5	9
11	Actividades ejecutadas con participación activa de Egresados	7	7	7	3
12	Encuesta para actualización de datos Egresados del programa de Auxiliares	3	5	5	3
13	Número de asignaturas revisadas y/o reestructuradas del áreacomunitaria en consonancia con la Política Curricular	3	3	1	3

14	Número salidas a colegios	5	9	5	7
15	Numero de sedes con consultorios adecuados para desarrollar el programa de Ruralito	3	7	7	5
16	Número de nuevas alianzas / convenios realizadas para favorecer las condiciones de Salud Oral de la Población donde hace presencia la Escuela	1	7	7	5
17	Número de asignaturas ofrecidas producto de la Reforma Curricular	5	9	9	5
18	Número de Programas con su plan de estudios definido de acuerdo a la política formativa	5	5	7	7
19	Porcentaje de implementación del Proyecto Educativo del Programa (PEP).	1	5	3	7
20	Número de actividades para socializar la implementación de la política curricular en el programa de odontología	7	5	3	5
21	Número de reuniones para comunicar los cambios curriculares en el programa de auxiliares en salud oral	5	7	3	1

22	Asignatura electiva ofrecida desde la Esc Odontología interdisciplinaria para todos los programas de la FS	3	7	9	1
23	Documento preliminar que refleje los cambios implementados en el currículo del programa de auxiliares en salud Oral	3	5	9	1
24	Número de cursos realizados para capacitar los docentes en modalidades de enseñanza en salud oral	1	9	3	7
25	Número de colegios visitados para dar a conocer el programa PASO	5	1	1	3
26	Número de asignaturas adaptadas al sistema de formación modular	9	5	5	3
27	Documentos presentados a la DACA, para autoevaluación de los postgrados clínicos	7	7	5	1
28	Número de reuniones programadas para iniciar el programa de Consejería estudiantil en Odontología	9	7	3	5

29	Número de reuniones para fortalecer el objetivo de Consejería estudiantil en el programa de Auxiliares	3	3	3	7
30	Número de estudiantes de la Escuela de Odontología que participan en movilidad en Universidades Nacionales por año.	7	7	7	7
31	Número de estudiantes de universidades nacionales realizando movilidad en Univalle	7	1	7	5
32	Documento que plantee las estrategias para disminuir la deserción y los tiempos de permanente en el programa académico de Odontología	7	5	1	5
33	Documento preliminar de especialización en odontología geriátrica aprobado en claustro de Profesores	9	7	5	9
34	Número de actividades en pro de mejorar la atención del usuario de la Escuela de Odontología	1	3	9	7

35	Porcentaje de desarrollo del Software clinic control	5	3	7	9
36	Elaboración de material publicitario para incrementar el número de pacientes nuevos.	7	9	1	5
37	Proyecto formulado y seguimiento sobre requerimientos en las clínicas de odontología frente a la resolución 2003 de habilitación del 2014	7	1	5	9
38	Aumento en ingresos del área de Radiología.	1	9	9	7
39	Número de eventos científicos o académicos en los que se presentan los resultados de investigación (sesiones de investigación y presentaciones en congresos)	3	1	1	3
40	Número de proyectos de investigación en ejecución en la Escuela	9	7	9	9
41	Número de publicaciones de resultados de investigación sometidas en revistas de alto	7	9	9	3

		impacto				
--	--	---------	--	--	--	--

Una vez este dada la correspondiente valoración de cada acción por la rúbrica, el paso siguiente es realizar la multiplicación de la matriz de valoraciones por los respectivos pesos de cada criterio, cuyo resultado se puede observar en la tabla 22

Tabla 17: Valoraciones multiplicadas por los pesos de los criterios.

Acción		38%	25%	19%	19%
		Pertinencia	Posibilidad de Financiación	Sostenibilidad Económica	Gobernabilidad
1	Número de salidas internacionales de Profesores de la Escuela para desarrollar objetivos misionales.	1,88	1,25	0,94	0,94
2	Número de Profesores visitantes Internacionales a la Escuela de Odontología,	1,88	2,25	1,69	1,69

	para interactuar con los diferentes Programas Académicos.				
3	Número de estudiantes que viajan al exterior para desarrollar objetivos misionales.	1,88	2,25	1,69	0,56
4	Número de estudiantes internacionales que rotan en la Escuela de Odontología	0,38	2,25	0,94	0,56
5	Número de nuevas alianzas internacionales	2,63	2,25	0,19	0,19
6	Número de asistencias en reuniones de organismos internacionales de transcendencia curricular en odontología	3,38	1,75	1,69	1,69
7	Número de actividades de educación continua internacionales en las que participa la escuela	1,13	2,25	0,94	0,19
8	Número de actividad de extensión solidarias en las que las Escuela de Odontología Participa	0,38	2,25	0,56	0,19
9	Número de actividades Nacionales de educación	2,63	2,25	0,94	0,19

	continua realizadas por la Escuela.				
10	Número de actividades desarrolladas desde el Programa de Auxiliares en Salud Oral, que permitan a los estudiantes actualizarse en nuevas técnicas internacionales	3,38	0,75	0,94	1,69
11	Actividades ejecutadas con participación activa de Egresados	2,63	1,75	1,31	0,56
12	Encuesta para actualización de datos Egresados del programa de Auxiliares	1,13	1,25	0,94	0,56
13	Número de asignaturas revisadas y/o reestructuradas del área comunitaria en consonancia con la Política Curricular	1,13	0,75	0,19	0,56
14	Número salidas a colegios	1,88	2,25	0,94	1,31
15	Numero de sedes con consultorios adecuados para desarrollar el programa de Ruralito	1,13	1,75	1,31	0,94

16	Número de nuevas alianzas / convenios realizadas para favorecer las condiciones de Salud Oral de la Población donde hace presencia la Escuela	0,38	1,75	1,31	0,94
17	Número de asignaturas ofrecidas producto de la Reforma Curricular	1,88	2,25	1,69	0,94
18	Número de Programas con su plan de estudios definido de acuerdo a la política formativa	1,88	1,25	1,31	1,31
19	Porcentaje de implementación del Proyecto Educativo del Programa (PEP).	0,38	1,25	0,56	1,31
20	Número de actividades para socializar la implementación de la política curricular en el programa de odontología	2,63	1,25	0,56	0,94
21	Número de reuniones para comunicar los cambios curriculares en el programa de auxiliares en salud oral	1,88	1,75	0,56	0,19
22	Asignatura electiva ofrecida desde la Esc	1,13	1,75	1,69	0,19

	Odontología interdisciplinaria para todos los programas de la FS				
23	Documento preliminar que refleje los cambios implementados en el currículo del programa de auxiliares en salud Oral	1,13	1,25	1,69	0,19
24	Número de cursos realizados para capacitar los docentes en modalidades de enseñanza en salud oral	0,38	2,25	0,56	1,31
25	Número de colegios visitados para dar a conocer el programa PASO	1,88	0,25	0,19	0,56
26	Número de asignaturas adaptadas al sistema de formación modular	3,38	1,25	0,94	0,56
27	Documentos presentados a la DACA, para autoevaluación de los postgrados clínicos	2,63	1,75	0,94	0,19
28	Número de reuniones programadas para iniciar el programa de Consejería estudiantil en Odontología	3,38	1,75	0,56	0,94

29	Número de reuniones para fortalecer el objetivo de Consejería estudiantil en el programa de Auxiliares	1,13	0,75	0,56	1,31
30	Número de estudiantes de la Escuela de Odontología que participan en movilidad en Universidades Nacionales por año.	2,63	1,75	1,31	1,31
31	Número de estudiantes de universidades nacionales realizando movilidad en Univalle	2,63	0,25	1,31	0,94
32	Documento que plantee las estrategias para disminuir la deserción y los tiempos de permanente en el programa académico de Odontología	2,63	1,25	0,19	0,94
33	Documento preliminar de especialización en odontología geriátrica aprobado en claustro de Profesores	3,38	1,75	0,94	1,69
34	Número de actividades en pro de mejorar la atención del usuario de la Escuela de	0,38	0,75	1,69	1,31

	Odontología				
35	Porcentaje de desarrollo del Software clinik control	1,88	0,75	1,31	1,69
36	Elaboración de material publicitario para incrementar el número de pacientes nuevos.	2,63	2,25	0,19	0,94
37	Proyecto formulado y seguimiento sobre requerimientos en las clínicas de odontología frente a la resolución 2003 de habilitación del 2014	2,63	0,25	0,94	1,69
38	Aumento en ingresos del área de Radiología.	0,38	2,25	1,69	1,31
39	Número de eventos científicos o académicos en los que se presentan los resultados de investigación (sesiones de investigación y presentaciones en congresos)	1,13	0,25	0,19	0,56
40	Número de proyectos de investigación en ejecución en la Escuela	3,38	1,75	1,69	1,69
41	Número de publicaciones de resultados de	2,63	2,25	1,69	0,56

investigación sometidas en revistas de alto impacto				
--	--	--	--	--

Seguidamente se hace la correspondiente sumatoria de los valores ponderados, como se muestra en la tabla 23,

Tabla 23: Acciones con sumatoria de valores ponderados

ACCIÓN	TOTAL
Promover la movilización de docentes internacionales hacia y desde la Facultad de Salud	1,875
Promover la movilización de docentes internacionales hacia afuera	4,500
Promover la movilidad de los estudiantes de la Facultad de Salud a nivel Internacional	5,750
0	2,250
Generar y consolidar alianzas Estratégicas con Entidades Académicas Internacionales	6,375
Generar y consolidar alianzas Estratégicas con Entidades Académicas Internacionales	4,000
Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	1,750
Desarrollar actividades de extensión solidaria con las comunas de Cali	7,375
Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	6,000
Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	5,750
Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.	6,750
Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.	5,625
Revisión de la presencia del área comunitaria en los escenarios de práctica a nivel local y Regional.	5,125
Difundir el programa de Auxiliareis en instituciones académicas de educación secundaria	2,250
Revisión de la presencia del área comunitaria en los escenarios de práctica a nivel local y Regional.	5,625

Impulsar Convenios con la empresa privada que permitan mejorar el impacto de la Escuela en la Sociedad.	2,875
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	5,250
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	7,000
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	2,250
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	6,250
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	5,500
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	6,500
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	5,125
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	3,250
0	5,875
Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	5,500
Iniciar los procesos tendientes a la Acreditación nacional e internacional de las especialidades clínicas de la Escuela de Odontología.	7,875
Implementar el programa de Consejería estudiantil	3,500
Implementar el programa de Consejería estudiantil	5,750
Promover la movilización bilateral de Estudiantes a nivel Nacional	4,375
Promover la movilización bilateral de Estudiantes a nivel Nacional	6,250
Disminuir los índices de deserción estudiantil y los tiempos de permanencia en el Programa Académico de Odontología.	4,000
Impulsar el Desarrollo de la Especialización en Odontología Geriátrica	4,125
Mejorar la atención al usuario.	4,375
Mejorar la atención al usuario.	2,875
Mejorar la atención al usuario.	5,500
Contribuir al mejoramiento de la capacidad instalada de la Escuela de Odontología	6,500
Potencializarían del área de Radiología	4,750

Ejecutar acciones para apoyar divulgación de resultados de investigación de la Facultad de Salud en eventos científicos, académicos, otros de reconocimiento	7,625
Definir agendas de investigación multidisciplinarias de largo plazo,	5,125
Ejecutar acciones para apoyar la publicación de resultados de investigación en revistas de alto impacto o de difusión.	4,000

ACCIÓN		TOTAL	TIPO
1	Número de asistencias en reuniones de organismos internacionales de transcendencia curricular en odontología	8.500	MUY PRIORITARIA
2	Número de proyectos de investigación en ejecución en la Escuela	8.500	MUY PRIORITARIA
3	Documento preliminar de especialización en odontología geriátrica aprobado en claustro de Profesores	7.750	MUY PRIORITARIA
4	Número de Profesores visitantes Internacionales a la Escuela de Odontología, para interactuar con los diferentes Programas Académicos.	7.500	MUY PRIORITARIA
5	Número de publicaciones de resultados de investigación sometidas en revistas de alto impacto	7.125	MUY PRIORITARIA
6	Número de estudiantes de la Escuela de Odontología que participan en movilidad en Universidades Nacionales por año.	7.000	MUY PRIORITARIA
7	Número de actividades desarrolladas desde el Programa de Auxiliares en Salud Oral, que permitan a los estudiantes actualizarse en nuevas técnicas internacionales	6.750	PRIORITARIA
8	Número de asignaturas ofrecidas producto de	6.750	PRIORITARIA

	la Reforma Curricular		
9	Número de reuniones programadas para iniciar el programa de Consejería estudiantil en Odontología	6.625	PRIORITARIA
10	Número de estudiantes que viajan al exterior para desarrollar objetivos misionales.	6.375	PRIORITARIA
11	Número salidas a colegios	6.375	PRIORITARIA
12	Actividades ejecutadas con participación activa de Egresados	6.250	PRIORITARIA
13	Número de asignaturas adaptadas al sistema de formación modular	6.125	PRIORITARIA
14	Número de actividades Nacionales de educación continua realizadas por la Escuela.	6.000	PRIORITARIA
15	Elaboración de material publicitario para incrementar el número de pacientes nuevos.	6.000	PRIORITARIA
16	Número de Programas con su plan de estudios definido de acuerdo a la política formativa	5.750	PRIORITARIA
17	Porcentaje de desarrollo del Software clinic control	5.625	PRIORITARIA

18	Aumento en ingresos del área de Radiología.	5.625	PRIORITARIA
19	Documentos presentados a la DACA, para autoevaluación de los postgrados clínicos	5.500	PRIORITARIA
20	Proyecto formulado y seguimiento sobre requerimientos en las clínicas de odontología frente a la resolución 2003 de habilitación del 2014	5.500	PRIORITARIA
21	Número de actividades para socializar la implementación de la política curricular en el programa de odontología	5.375	PRIORITARIA
22	Número de nuevas alianzas internacionales	5.250	PRIORITARIA
23	Numero de sedes con consultorios adecuados para desarrollar el programa de Ruralito	5.125	PRIORITARIA
24	Número de estudiantes de universidades nacionales realizando movilidad en Univalle	5.125	PRIORITARIA
25	Número de salidas internacionales de Profesores de la Escuela para desarrollar objetivos misionales.	5.000	PRIORITARIA
26	Documento que plantee las estrategias para disminuir la deserción y los tiempos de	5.000	PRIORITARIA

	permanente en el programa académico de Odontología		
27	Asignatura electiva ofrecida desde la Esc Odontología interdisciplinaria para todos los programas de la FS	4.750	MODERADAMENTE PRIORITARTIA
28	Número de actividades de educación continua internacionales en las que participa la escuela	4.500	MODERADAMENTE PRIORITARTIA
29	Número de cursos realizados para capacitar los docentes en modalidades de enseñanza en salud oral	4.500	MODERADAMENTE PRIORITARTIA
30	Número de nuevas alianzas / convenios realizadas para favorecer las condiciones de Salud Oral de la Población donde hace presencia la Escuela	4.375	MODERADAMENTE PRIORITARTIA
31	Número de reuniones para comunicar los cambios curriculares en el programa de auxiliares en salud oral	4.375	MODERADAMENTE PRIORITARTIA
32	Documento preliminar que refleje los cambios implementados en el currículo del programa de auxiliares en salud Oral	4.250	MODERADAMENTE PRIORITARTIA

33	Número de estudiantes internacionales que rotan en la Escuela de Odontología	4.125	MODERADAMENTE PRIORITARIA
34	Número de actividades en pro de mejorar la atención del usuario de la Escuela de Odontología	4.125	MODERADAMENTE PRIORITARIA
35	Encuesta para actualización de datos Egresados del programa de Auxiliares	3.875	MODERADAMENTE PRIORITARIA
36	Número de reuniones para fortalecer el objetivo de Consejería estudiantil en el programa de Auxiliares	3.750	MODERADAMENTE PRIORITARIA
37	Porcentaje de implementación del Proyecto Educativo del Programa (PEP).	3.500	MODERADAMENTE PRIORITARIA
38	Número de actividad de extensión solidarias en las que las Escuela de Odontología Participa	3.375	MODERADAMENTE PRIORITARIA
39	Número de colegios visitados para dar a conocer el programa PASO	2.875	LIGERAMENTE PRIORITARIA
40	Número de asignaturas revisadas y/o reestructuradas del área comunitaria en consonancia con la Política Curricular	2.625	LIGERAMENTE PRIORITARIA

41	Número de eventos científicos o académicos en los que se presentan los resultados de investigación (sesiones de investigación y presentaciones en congresos)	2.125	LIGERAMENTE PRIORITARIA
----	--	-------	----------------------------

Finalmente se deben organizar de mayor a menor las acciones planteadas, estableciendo un rango de clasificación de las acciones como se muestra en la tabla 22

Tabla 18: Rango de la sumatoria

Rango de la sumatoria	Color / Tipo
Entre 7 Y 9	MUY PRIORITARIA
Entre 5 Y 7	PRIORITARIA
Entre 3 Y 5	MODERADAMENTE PRIORITARIA
Entre 1 Y 3	LIGERAMENTE PRIORITARIA

El resultado de la priorización se observa en la tabla número 21

Tabla 19: Acciones priorizadas

ACTIVIDADES PRIORIZADAS			
ORDEN	TOTAL	ACCIÓN	TIPO
1	8.250	Mejorar la atención al usuario.	MUY PRIORITARIO
2	8.250	Mejorar la atención al usuario.	MUY PRIORITARIO
3	8.125	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	MUY PRIORITARIO
4	7.875	Revisión de la presencia del área comunitaria en los escenarios de práctica a nivel local y Regional.	MUY PRIORITARIO
5	7.500	Generar y consolidar alianzas Estratégicas con Entidades Académicas Internacionales	MUY PRIORITARIO
6	7.375	Potencialización del área de Radiología	MUY PRIORITARIO
7	7.000	Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.	MUY PRIORITARIO
8	6.875	Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	PRIORITARIO
9	6.875	Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional	PRIORITARIO
10	6.750	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	PRIORITARIO
11	6.625	Implementar el programa de Consejería estudiantil	PRIORITARIO
12	6.500	Revisión de la presencia del área comunitaria en los escenarios de práctica a nivel local y Regional.	PRIORITARIO
13	6.500	Revisión de la presencia del área comunitaria en los escenarios de práctica a nivel local y Regional.	PRIORITARIO
14	6.375	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	PRIORITARIO
15	6.000	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud	PRIORITARIO
16	5.875	Definir agendas de investigación multidisciplinarias de largo plazo,	PRIORITARIO
17	5.750	Promover la movilidad de los estudiantes de la Facultad de Salud a nivel Internacional	PRIORITARIO
18	5.750	Promover la movilidad de los estudiantes de la Facultad de Salud a nivel Internacional	PRIORITARIO

19	5.625	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud		PRIOR
20	5.500		0	PRIOR
21	5.500		0	PRIOR
22	5.500		0	PRIOR
23	5.250	Generar y consolidar alianzas Estratégicas con Entidades Académicas Internacionales		PRIOR
24	5.250	Generar y consolidar alianzas Estratégicas con Entidades Académicas Internacionales		PRIOR
25	5.125	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud		PRIOR
26	4.875	Promover la movilización bilateral de Estudiantes a nivel Nacional		MODERA PRIOR
27	4.500	Participar en actividades de Educación continua a Nivel Nacional e Internacional		MODERA PRIOR
28	4.125	Contribuir al mejoramiento de la capacidad instalada de la Escuela de Odontología		MODERA PRIOR
29	3.750	Desarrollar actividades de extensión solidaria con las comunas de Cali		MODERA PRIOR
30	3.625	Promover la movilización bilateral de Estudiantes a nivel Nacional		MODERA PRIOR
31	3.625	Promover la movilización bilateral de Estudiantes a nivel Nacional		MODERA PRIOR
32	3.500		0	MODERA PRIOR
33	3.375	Iniciar los procesos tendientes a la Acreditación nacional e internacional de las especialidades clínicas de la Escuela de Odontología.		MODERA PRIOR
34	3.250	Impulsar Convenios con la empresa privada que permitan mejorar el impacto de la Escuela en la Sociedad.		MODERA PRIOR
35	3.125	Implementar la política curricular en los programas académicos de la Facultad de Salud		MODERA PRIOR
36	2.875	Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.		LIGERAMENT
37	2.875	Desarrollar actividades de educación continua, priorizando a los egresados, en el marco de los convenios vigentes y con impacto local, nacional e internacional.		LIGERAMENT
38	2.750	Promover la movilización de docentes internacionales hacia y desde la Facultad de Salud		LIGERAMENT
39	2.625	Promover la movilización de docentes internacionales hacia afuera		LIGERAMENT
40	2.625	Promover la movilización de docentes internacionales hacia afuera		LIGERAMENT

Una vez definida la priorización de los proyectos o acciones del plan de acción, el camino a seguir es la definición de los productos para hacer un efectivo monitoreo y seguimiento que permita dar cuentas de que las cosas se hacen como se planificaron y una efectiva rendición de cuentas.

7.3 Productos para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del Plan

Una vez definido los proyectos que deben ser ejecutados por la institución con mayor prioridad, se debe hacer una planeación operativa que implica en desagregar las actividades de mayor prioridad en sub actividades que contiene información relevante para su ejecución.

Para operativizar la planeación, se debe desarrollar un aplicativo en línea que permita un seguimiento efectivo de lo que va sucediendo en cada proyecto, en tal sentido es necesario identificar los responsables de la ejecución de cada acción para determinar un cronograma de trabajo y mecanismo de seguimiento específico de cada indicador.

Cada dos meses el encargado del Planeación de la Dependencia debe elaborar un informe de seguimiento que debe contener lo que se ha logrado alcanzar por cada eje y estrategia, se recomienda que esta actividad se realice cada dos meses, en el cual mediante la metodología semáforo, se indique que acciones se han adelantado en su ejecución en cada una de las dependencias y cuales actividades no tienen avance en su ejecución.

Al concluir cada semestre se debe hacer un informe de seguimiento al Plan de Desarrollo, en el que se dé cuenta del porcentaje de cumplimiento de cada estrategia logrado a la fecha. Si no de los logros significativos que se alcanzaron en cada eje del Plan de Desarrollo. Este informe debe contener los resultados más importantes del plan de acción en función de las metas trazadas en el Plan de Desarrollo, y este informe se construye con base en la información generada en el seguimiento y monitoreo.

Es importante que la Facultad establezca el cuadro de mando integral, en donde primero se determinan los indicadores de resultado, que dan cumplimiento del plan estratégico los cuales se relacionan a través de un mapa estratégico que indique las posibles soluciones o ajustes que se deben hacer para mejorar la situación actual de la dependencia.

8 CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

En un mundo cada vez más complejo y globalizado, hay necesidad de sistemas de Seguimiento a la planificación, que permita que las instituciones universitarias logren avances significativos en el futuro. La Planeación Estratégica si se acata como un proceso permanente puede transformar a una Universidad para situarla entre los estándares internacionales de alta calidad,

La exigente dinámica del entorno exige rapidez en la toma de decisiones, con el desarrollo del capítulo 3, se plantea como debe estar estructurado un adecuado sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo. Su estructura debe partir de la definición y precisión de los planes de acción, que contengan priorizados los proyectos, acciones o tareas que cada dependencia (Facultad, Departamentos, otros) debe asumir y cumplir en función de la planeación estratégica. Éste debe tener definido los productos y procesos que con el tiempo deben seguir cumpliéndose para que el seguimiento sea efectivo.

En el capítulo 4, se plantea la metodología para la formulación del plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud, en vista que, si la estrategia definida en el Plan de Desarrollo no se implementa rápidamente, el proceso se convierte en un ejercicio teórico, en un sueño inventado en la institución que puede generar desmotivación y falta de compromisos de las personas. Por tanto, es inferior el impacto de no ejecutarlo, que no formularlo. Ello hace primordial avanzar en la implantación operativa de la Planeación Estratégica que inicia con la elaboración del plan de Acción, el cual es un paso esencial para la implementación de una estrategia definida en el Plan de Desarrollo, De esta manera definir la metodología de la elaboración del plan acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud se hace imprescindible los sistemas de seguimiento a los planes de desarrollo.

En el capítulo 5, se plantea la metodología para la priorización de los proyectos del plan de acción del plan de desarrollo de la Facultad de Salud, la priorización es un concepto fundamental en los sistemas de seguimiento, el plan operativo siempre debe tener una ruta priorizada de ejecución de los proyectos/objetivos/acciones que estén manifiestos ahí. Por limitaciones de recursos, los proyectos no se pueden ejecutar al mismo tiempo; lo que hace necesario conocer a fondo las capacidades y limitaciones de la organización y conocer la ruta que deben ejecutar los proyectos.

Se debe considerar el Sistema de seguimiento al Plan de Desarrollo como un sistema de apoyo a la gestión, orientado a la solución de problemas que se presentan durante la ejecución del Plan de Desarrollo. El sistema de seguimiento es uno de los componentes esenciales de la planeación estratégica, no obstante, es tal vez la actividad que menos se desarrolla en las

instituciones, en parte por la ausencia de mecanismos para efectuar un efectivo monitoreo, a la poca importancia de la pertinencia a los sistemas de seguimiento y a la escasez de recursos para adaptar a las organizaciones estructuralmente con dichos cambios. En el capítulo seis, se plantea los productos que se deben implementar para realizar un efectivo monitoreo y seguimiento del Plan de acción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud,

8.2 Recomendaciones

Un sistema de seguimiento del Plan de Desarrollo debe partir necesariamente de que estén adecuadamente bien estructuradas las entradas que tenga el sistema. En ese sentido es necesario que este bien diseñado y estructurarse el plan de acción, el cual debe incluir las líneas estratégicas desagregadas en sus actividades, con precisión de objetivos, indicadores y metas, tiempos, responsables y recursos financieros, que respondan a la pregunta de cómo se alcanzarán los objetivos anhelados.

Esto hace necesario establecer un sistema de seguimiento al plan de acción del Plan de Desarrollo, que permita establecer una visión clara de los objetivos institucionales. Un sistema de seguimiento debe partir necesariamente de la definición del plan de acción acorde con las estrategias institucionales, la determinación de la ruta o priorización de los proyectos o actividades a ejecutar y de la implementación de productos de seguimiento.

El sistema de seguimiento debe ser un proceso continuo y sistemático de diseño, recolección y análisis de información, que permite determinar el grado de avance del Plan de

Desarrollo, Por consiguiente, el proceso de seguimiento debe permitir: generar alertas tempranas para la consecución de las metas; contener una guía metodológica para el Seguimiento e información pertinente para la acertada toma de decisiones, incentivar dentro la institución la transparencia y fortalecer el proceso de rendición de cuentas y medir el desempeño de todas las dependencias.

9 BIBLIOGRAFÍA

Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos y recomendaciones la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*. ° 54/2, 1

Congreso de Colombia (1992). *Ley 30 de 1992*. http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

Universidad del Valle. (2012). Plan Estratégico de Desarrollo 2005– 2015. Tomado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/Planes%20de%20Desarrollo/1_PED_2012-201210.pdf

Universidad del Valle. (2015). Plan Estratégico de Desarrollo 2015 – 2025. Tomado de: http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/revision/PED_2015-2025-31012016-Publicado.pdf

Universidad del Valle, Facultad de Salud. (2015). Plan Estratégico Facultad de Salud 2012 – 2030. Tomado de: http://uvsalud.univalle.edu.co/pdf/plan_desarrollo/plan_de_desarrollo_2012_2030.pdf

Rengifo Rengifo, J. (1998). Evolución de la planificación regional en Colombia “tendencias y perspectivas del desarrollo”. XII Coloquio internacional de Geo crítica.

Ojeda Ramírez, M. M. (enero-junio, 2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. CPU-e, Revista de Investigación Educativa, 16. Recuperado de <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>

Arlette Pichardo, M. (enero-junio, 2013). Planificación estratégica en el sector público en América latina y el Caribe: balance y perspectivas. <http://www.uv.mx/cpue/num16/critica/ojeda-planificacionestrategica.html>

Congreso de Colombia (1994). Ley 152 de 1994.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=327>

Olvera, A. (2010). La Planeación de la Educación Superior. Recuperado de
http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuies/confluencia/no_001/1_15.htm

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.

Aguilar Conrado, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. Revista temas de ciencia y tecnología, vol. 4 número 11 mayo-agosto – 2000

Banco Interamericano de Desarrollo. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales.

Rivero Almuña, J L. (2000). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior: modelo teórico y metodología para su implementación.

López González, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación cualitativa. Revista Educere, la revista venezolana de educación, vol.17número 56, enero – abril, 2013, PP. 139-144

YIN, Robert K. Case study research: design and methods, Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 1994.

Introducción al estudio de caso en Educación. Facultad de Ciencias de la Educación, Grupo Laboratorio para el Análisis del Cambio Educativo (L.A.C.E.). HUM109. (1999).

Universidad de Cádiz. Consultado el día 30 de junio de 2016

de <http://www2.uca.es/lace/documentos/EC.pdf> Leonardo Solarte-Pazos; Silvia Cristina Caicedo

Muñoz, Luis Felipe Sánchez-Arias (2011). Construcción de capacidad evaluativa (cce) en organizaciones públicas y privadas de desarrollo. Modelo para el diseño de un sistema comprensivo de planificación, monitoreo y evaluación (PME). Workingpaper. Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos GyEPRO Universidad del Valle.

Langley Ann. Strategies for theorizing from Process data, Revista Academy of Management,

Vol. 24, No. 4 (Oct., 1999), pp. 691-710

Armijo M, (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL 2009.

López González, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación cualitativa. Revista Educere, la revista venezolana de educación, vol.17 núm 56, enero – abril, 2013, PP. 139-144

Bernard, R. (1968). Classement Et Choix En Presence De Points De Vue Multiples

(»). *Revue Française D'informatique et de Recherche Opérationnelle*, 2(8), 57–75.

Daza Lesmes, J. (2010). Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54(2), 1–16. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3697579>

Govindan, K., & Jepsen, M. B. (2016). ELECTRE: A comprehensive literature review on methodologies and applications. *European Journal of Operational Research*, 250(1), 1–29. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.019>

Guerrero, Omar (2004), “El mito del nuevo, “Management” público”. En *Revista Venezolana de Gerencia*, año 9 No. 25. Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia 9-52. Maracaibo. Venezuela.

Mora, Mario (2000) “Responsabilización por el control de resultados”, En La responsabilización en la Nueva Gestión. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 9, No. 27, 2004

Ochoa Henríquez, Haydée, Montes de Oca, Yorberth, Rendición de Cuentas en la Gestión Pública: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea] 2004, 9 (julio-septiembre) : [Fecha de consulta: 10 de abril de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002705>> ISSN 1315-9984