

**ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE DIRECCIONAMIENTO
PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO**

NATHALI PORTILLA AGUDELO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

**ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE DIRECCIONAMIENTO
PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO**

Elaborada por:

NATHALI PORTILLA AGUDELO

**Maestría en Ciencias de la Organización
Cod. 1100839**

Dirigido por:

Prof. JAVIER MEDINA VASQUEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

Resumen

Considerando la necesidad de la existencia de metodologías, métodos e instrumentos que le permitan a las Instituciones de Educación Superior formular sus planes estratégicos de desarrollo con enfoque prospectivo, este trabajo de investigación pretende a partir de la experiencia del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, hacer una revisión y análisis de los ejercicios realizados en los cuales se ha aplicado el modelo de Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior, lo cual permite consolidar y sistematizar las innovaciones o novedades que se van construyendo e identificando o requiriendo de acuerdo a cada especificidad de las instituciones en las cuales se ha aplicado el modelo, generando de esta manera una propuesta de un Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, prospectiva, Instituciones de Educación Superior, modelo

Abstract

Considering the need for the existence of methodologies, methods and tools that enable Higher Education Institutions to formulate their development strategic plans with a prospective approach, this research aims, from the Foresight, Innovation and Knowledge Management Institute experience, to review and analyze exercises, in which has been applied the Strategic Management Model, for Higher Education Institutions, which allows to strengthen and systematize the innovations or new releases that are built, identified or required according to each specific nature of the institutions in which the model has been applied, thus generating a proposal for a Model of Prospective and Strategic Management for Higher Education Institutions.

Keywords: Strategic Management, foresight, Institutions of Higher Education, model

*Con esfuerzo, constancia, paciencia
y sobre todo Amor, dedico este trabajo de grado
a todos aquellos que creen que la vida es una bendición
y la oportunidad de ser feliz con los demás!!*

AGRADECIMIENTOS

Al motor de mi vida, mi madre, padre y hermanos, a mi hermosa sobrina que llegó para iluminar nuestras vidas, permitiéndome día a día trabajar para ser una mejor persona y gran ejemplo de esfuerzo y constancia para ellos.

A mis amigos del alma quienes no me han dejado desistir en este camino largo que decidí tomar, que al final me brindó más conocimiento y experiencia para tener un mejor sustento al decir y proponer cada palabra en este trabajo de investigación.

A mi director y gran amigo, jefe y cómplice, porque gracias a su paciencia, voto de confianza y a sus regaños debo mucho de lo que hoy soy como profesional y como persona, llena de temple, amor por mi trabajo, amor por este tema que se volvió más que una labor contractual, se convirtió en una forma de conocer e interactuar con diversas personas y que me han brindado la posibilidad de ejercer mi profesión desde un lado más humano y escoger una línea de investigación profesional.

Al estupendo equipo asesor del Instituto de Prospectiva de planes estratégicos al cual he tenido la oportunidad de pertenecer y el que me ha permitido adquirir la experiencia y capacidades que hoy poseo.

Y a todas aquellas personas que Dios ha puesto en mi camino, compañeros de estudio, maestros, jefes, amigos, compañeros de trabajo, porque de todas ellas siempre he tomado lo mejor, al aparecerse en el momento justo para enseñarme algo, porque me han permitido valorarme cada vez más y a enriquecerme infinitamente.

A todos, mil y mil gracias por ser parte de mi maravillosa vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1.1. Planteamiento de las Preguntas.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo General	17
1.2.2. Objetivos Específicos	17
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3.1. Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Colombia.....	22
1.3.2. Experiencia del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento en Planes de Direccionamiento Estratégico.....	25
1.3.3. Antecedentes del Modelo de Direccionamiento Estratégico utilizado en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.	26
1.3.4. Incorporaciones al modelo por cada uno de los ejercicios de Direccionamiento Estratégico realizados con la asesoría del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	34
1.3.5. Alcance de la Formulación de Planes de Direccionamiento Estratégico en Instituciones de Educación Superior y/o Unidades Académicas.	39
1.3.6. Modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto inicialmente en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento	43
1.3.7. Dificultades en el diseño y la ejecución de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico	48
1.3.8. Elementos que han permitido en los diferentes procesos o ejercicios que se han desarrollado que la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Evolucione.	50
1.4. METODOLOGÍA	51
2. MARCO REFERENCIAL	54
2.1. MARCO TEÓRICO	54
2.1.1. Direccionamiento estratégico	54
2.1.2. Planeación estratégica	57
2.1.3. Prospectiva.....	68
2.1.4. De las Escuelas de Prospectiva y sus Métodos	77
2.1.5. Métodos para la construcción de los escenarios de futuro	87
2.1.6. Metodología de Sistematización de casos y experiencias	88
2.1.7. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.....	92
2.1.8. Marco teórico de los componentes del modelo de direccionamiento prospectivo y estratégico para las IES.....	97
2.2. MARCO CONTEXTUAL	123
2.2.1. Direccionamiento Estratégico en las Instituciones de Educación Superior en Iberoamérica	123
2.2.2. Caso Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025	126

2.2.2.1. Metodología de formulación Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025	127
2.2.2.2. Fase Aprestamiento y Orientación	129
2.2.2.3. Fase de diagnóstico estratégico	137
2.2.2.4. Construcción de insumos para la Fase de Formulación Estratégica.....	144
2.2.2.5. Instrumentos para la construcción de un plan prospectivo y estratégico en una Institución de Educación Superior.....	155
3. PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	173
3.1. El principal valor agregado de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento y que la hacen efectiva en el contexto de las Instituciones de Educación Superior:	175
3.2. Factores de éxito que han permitido que la metodología se consolide como un servicio estructurado y constante en el Instituto de Prospectiva.....	177
3.3. Factores que hacen falta para que se consolide una metodología de Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior	178
3.4. Propuesta de Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior	179
4. CONCLUSIONES	190
4.1. Modelo implementado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento	190
4.1.1. Fase de Análisis.....	190
4.2. Ventajas y desventajas del Modelo de Direccionamiento Estratégico implementado por el Instituto de Prospectiva	192
4.2.1. Ventajas.....	192
4.2.2. Desventajas	193
4.3. Diseño, formulación e implementación de la metodología en general.....	194
5. RECOMENDACIONES	196
5.1. Fase de Análisis Estratégico	196
5.2. Fase de Formulación Estratégica.....	196
5.3. Fase de Implementación Estratégica	197
5.4. Recomendaciones Generales.	197
6. BIBLIOGRAFÍA.....	200

Índice de Tablas

Tabla 1. Objetivos y lineamientos generales – Colombia la más educada.....	12
Tabla 2. Transición de Practicas.....	20
Tabla 3. Desafíos para la Educación Superior.....	22
Tabla 4. Casos de Estudio Planes Estratégico	29
Tabla 5. Proceso de Dirección Estratégica	57
Tabla 6. Complementación entre anticipación y construcción de futuros.....	69

Tabla 7. Métodos prospectivos según las fuentes de conocimiento e información.....	72
Tabla 8. Preguntas fundamentales de un proceso prospectivo	74
Tabla 9. Productos e impactos usuales de la prospectiva	75
Tabla 10. Lineamientos estratégicos – versión febrero 11 de 2014	132
Tabla 11. Versión Lineamientos Estratégicos – Octubre 18 de 2014	133
Tabla 12. Formato de clasificación de propuestas estratégicas	156
Tabla 13. Formato de Revisión de propuestas de estrategias, clasificación de directas/indirectas, nivel de gobernabilidad- Agrupaciones de estrategias.....	159
Tabla 14. Elementos e ideas para la construcción del escenario de retroceso.....	163
Tabla 15. Elementos e ideas para la construcción del escenario inercial	164
Tabla 16. Elementos e ideas para la construcción del escenario incremental	166
Tabla 17. Elementos e ideas para la construcción del escenario de ruptura.....	168

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Características generales del proceso de Planeación.....	23
Gráfico 2. Actores que participan en el proceso de Planeación institucional.....	24
Gráfico 3. Grado de apoyo y de impacto del sistema de evaluación.....	24
Gráfico 4. Proceso de Dirección Estratégica	56
Gráfico 5. El diamante de los métodos de la prospectiva.....	73
Gráfico 6. Aportes de las diferentes escuelas en cuatro variables.....	86
Gráfico 7. Relación de las Escuelas en cuatro variables	87
Gráfico 8. Proceso de Sistematización	90
Gráfico 9. Pautas para desarrollar la Sistematización – Recolección de la información.....	91
Gráfico 10. Pautas para desarrollar la Sistematización – Análisis de la información	92
Gráfico 11. Esquema – Metodología formulación Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025.....	128
Gráfico 12. Fase Aprestamiento y Orientación	129
Gráfico 13. Fase de diagnóstico estratégico	137
Gráfico 14. Fase de Formulación Estratégica.....	144
Gráfico 15. Propuesta de mejoramiento del modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior	179
Gráfico 16. Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior	180
Gráfico 17. Fase 0. Pre-Diagnostico estratégico de la institución y preparación del equipo conductor	181
Gráfico 18. Fase 1. Análisis estratégico	182
Gráfico 19. Fase 2. Formulación Estratégica	183
Gráfico 20. Fase 3. Proyección estratégica institucional.....	184
Gráfico 21. Fase 4. Implementación estratégica.....	185

Índice de figuras

Figura 1. Metodología para el Direccionamiento Estratégico Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.....	30
Figura 2. Ejercicios de Direccionamiento estratégico prospectivo para organizaciones intensivas en conocimiento	34
Figura 3. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Universidad del Magdalena 2011-2019	35
Figura 4. Modelo de Direccionamiento Estratégico - Facultad de Salud de la Universidad del Valle 2011 - 2030.....	36
Figura 5. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Univrsidad del Valle 2012 - 2032	37
Figura 6. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Universidad del Valle 2015 - 2025.....	38
Figura 3 Modelo de Direccionamiento Estratégico Propuesto para la Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.	45
Figura 4. Atributos claves de la dirección estratégica.....	55
Figura 5. Ciclo de Vigilancia Tecnológica –VT.	95
Figura 6. Modelo para la Construcción de un Sistema de Gestión de Calidad para una Organización Intensiva en Conocimiento.....	108
Figura 7. Esquema Político del Sistema Integrado de Gestión.....	109
Figura 8. Esquema Técnico del Sistema Integrado de Gestión	112
Figura 9. Niveles del Esquema Técnico o Dimensión Organizacional	113
Figura 10. Mapas estratégicos Organizaciones privadas.....	114
Figura 11. Organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro.....	115
Figura 12. Cuadro de mando integral	119
Figura 13. Proceso de socialización de lineamientos estratégicos	134
Figura 14. Dinámica de revisión del Proyecto Institucional	136

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo básico de la Escuela de Diseño	58
Ilustración 2. Modelo Steiner de planificación estratégica	60
Ilustración 3. Componentes principales de la gestión estratégica	126
Ilustración 4. Actividades realizadas en la etapa de Aprestamiento y Orientación	130
Ilustración 5. Curso en Planeación Prospectiva y Estratégica para Instituciones de Educación Superior	140
Ilustración 6. Metodología de las mesas temáticas	142
Ilustración 7. Metodología fase de formulación-talleres,.....	145

Ilustración 8. Segunda fase formulación estratégica - talleres	146
Ilustración 9. Proceso de priorización de propuestas estratégicas	148
Ilustración 10. Proceso de priorización de problemas.....	151
Ilustración 11. Formatos- Identificación de Macroproblemas, macroproblemas integrados, problema central	160
Ilustración 12. Identificación de Macroproblemas integrados	161
Ilustración 13. Identificación del Problema central de la Universidad del Valle.....	162
Ilustración 14. Opciones de Votación- Ejercicio de Percepción- Escenarios	169
Ilustración 15. Primer taller de Visión realizado el 19 de diciembre de 2014	170
Ilustración 16. Formatos de identificación de Objetivos e Indicadores	172

Índice de recuadros

Recuadro 1. Alcance del Plan de Desarrollo de la Universidad del Magdalena 2010 - 2019.....	39
Recuadro 2. Alcance del Plan de Desarrollo Facultad de Salud de la Universidad del Valle 2012-2030	40
Recuadro 3. Alcance del Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle 2012 – 2032.....	41
Recuadro 4. Alcance del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015- 2025	42
Recuadro 1. Alternativas de Futuro.....	71

INTRODUCCIÓN

La formulación de los planes de desarrollo como una ruta de navegación para las Instituciones de Educación Superior, es la forma de analizar dentro de un marco histórico y contextual, el entorno de la misma respecto a las tendencias del mundo en cuanto a educación, relaciones socio-culturales, tecnología entre otras variables relevantes para la sociedad en general, ayudando en la gestión de la comunidad universitaria al largo plazo.

De acuerdo con Medina y Velazco (2014) el dinámico cambio tecnológico y geoeconómico mundial y el posicionamiento de China, India, Brasil, Rusia, Corea y Suráfrica como potencias económicas, permite reflexionar sobre los modelos de transformación productiva y educativa a nivel global, lo que permite asociar un modelo educativo y de desarrollo científico-tecnológico por cada país de acuerdo a sus condiciones específicas.

Para los autores, de allí surge la relevancia de repensar la transición de modelos de desarrollo y su capacidad para responder a las crecientes demandas de los ciudadanos; y en este sentido el rol que está llamada a desempeñar la educación superior como elemento medular para lograr cerrar las brechas que tiene Colombia tanto a nivel nacional como internacional, y aportar de forma significativa a alcanzar la igualdad como aspiración fundamental de una sociedad incluyente.

De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional –MEN- el Plan 2014 – 2018 que fue expedido en junio de 2015, incluye por primera vez a la educación como uno de sus pilares, junto con equidad y paz. En efecto, el propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país, es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.

En el capítulo “Colombia la más educada” la cual encierra la siguiente visión:

“Colombia será un país conformado por ciudadanos con capacidad de convivir en paz, respetando los derechos humanos, la diversidad poblacional, las normas, y las instituciones. Colombia será el país más educado de América Latina en 2025, con un capital humano capaz de responder a las necesidades locales y globales, y de adaptarse a cambios en el entorno social, económico, cultural y ambiental, como agentes productivos, capacitados, y con oportunidad de desarrollar plenamente sus competencias, en el marco de una sociedad con igualdad de oportunidades”

Para cumplir con esta visión, el país debe responder a los siguientes frentes:

- Al sistema educativo con estándares de calidad, que lo posicione como la nación con el nivel educativo más alto de la región
- la apuesta del país deberá complementarse con las acciones de formación necesarias para generar los cambios transformacionales que el país necesita para construir una sociedad integral e incluyente, con un estado moderno, transparente y eficiente.

De esta manera, el Plan de Desarrollo Nacional, hace principal énfasis en la Educación para lo cual a continuación en la tabla 1, se presenta una síntesis del objetivo y los lineamientos generales contemplados para este pilar del Plan:

OBJETIVO: Cerrar las brechas en acceso y calidad al sistema educativo, entre individuos, grupos poblacionales y entre regiones, acercando al país a altos estándares internacionales y logrando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos.	
Potenciar educación inicial	Excelencia del talento humano Seguimiento a los niños Posicionamiento de los lineamientos técnicos y orientaciones para la educación inicial. Gestión de la calidad
Alcanzar la calidad educativa en educación básica y media	Hacia la excelencia docente Implementación de la jornada única Herramientas para un mejor aprovechamiento de los recursos para la calidad educativa
Mayor cobertura y permanencia en el sistema educativo	Acceso y permanencia en la educación media Transformación de la educación en el campo Alimentación escolar para la permanencia en el sector educativo
Construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia	Creación del sistema de educación terciaria para mejorar la movilidad y pertinencia Financiación para el acceso a la educación superior Herramientas para promover la calidad de la educación superior y de la formación para el trabajo y el desarrollo humano
Colombia bilingüe	Atracción, acompañamiento y formación docentes Adecuación del modelo pedagógico Evaluación de docentes y estudiantes Infraestructura y tecnología Inglés fuera del aula
Potencialización de las capacidades y los talentos excepcionales	

Tabla 1. Objetivos y lineamientos generales – Colombia la más educada
Fuente: Departamento Nacional de Planeación (2014) Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018

Acuerdo por lo Superior 2034- Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la Paz.

El Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, en cumplimiento de sus funciones y del compromiso asumido frente al país, presentó el ***Acuerdo por lo Superior 2034***¹, documento de política pública para la educación superior, que plantea los grandes cursos de acción prioritaria que debe asumir Colombia en educación superior para las próxima dos décadas.

El Acuerdo por lo Superior contempla diez grandes temas definidos por el CESU, y los principales problemas nodales que los afectan. Estos temas son los siguientes:

1. Educación inclusiva: acceso, permanencia y graduación.
2. Calidad y pertinencia.
3. Investigación (ciencia, tecnología e innovación, incluida la innovación social).
4. Regionalización
5. Articulación de la educación superior con la educación media y la educación para el trabajo y el desarrollo humano: hacia un sistema de educación terciaria.
6. Comunidad universitaria y bienestar.
7. Nuevas modalidades educativas.
8. Internacionalización.
9. Estructura y gobernanza del sistema.
10. Sostenibilidad financiera del sistema.

La visión al 2034 para la educación superior menciona que: Para el año 2034, el sistema de educación superior será uno de los pilares sobre los cuales los colombianos habremos construido una sociedad en paz (justa, culta, democrática, solidaria, próspera, competitiva e incluyente), en lo que convivan digna y pacíficamente ciudadanos libres, éticos, responsables y productivos.

Este trabajo de investigación pretende a partir del análisis y desarrollo de la metodología de direccionamiento estratégico adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del

¹ http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-319917_recurso_1.pdf

Conocimiento sistematizar cuatro de las experiencias asesoradas por el equipo del Instituto a partir de las cuales se identifican las nuevas incorporaciones al modelo manejado y se expondrá específicamente el caso del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015 2025 el cual permite recoger una a una las fases desarrolladas para la formulación del mismo y a partir del cual se propone un nuevo esquema de desarrollo para los Planes de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior.

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El problema que enmarca este trabajo de investigación en rasgos generales, está alineado a una articulación entre el direccionamiento estratégico clásico con métodos prospectivos y el sector de la educación superior en Colombia. Estas tres variables se obligan a estar estrechamente relacionadas para darle respuesta a un sistema que demanda un nuevo direccionamiento de largo plazo y que permita a las Instituciones de Educación Superior sobrevivir en un sector que cada día es mucho más competitivo, que necesita evolucionar y estar a la vanguardia de las universidades internacionales y ser pertinente en un sistema dinámico y demandante.

1.1. ANTECEDENTES Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El direccionamiento estratégico, ha sido catalogado generalmente como una metodología preferiblemente aplicada en el sector empresarial, y al ser aplicado con ciertas adaptaciones en las instituciones de educación superior, crea un ambiente de incredulidad y de desconfianza, de inapropiado y de fuera de lugar por tratarse de mundos totalmente opuestos y de intereses que prevalecen de manera contraria. La prospectiva juega un papel fundamental en la construcción de planes estratégicos dentro de la metodología aplicada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, siendo esta el punto focal, el centro y pista principal, en el cual se mezclan metodologías y herramientas, que permiten a los integrantes de los diferentes procesos a considerar escenarios alternativos que les faciliten cumplir con sus objetivos y propósitos. Al ser esta un área de tan importante conocimiento y sobre todo de insuperables resultados, permite reflejar futuros paralelos en los cuales las instituciones ahora pueden verse dibujados y les permite hacer cierto tipo de actividades para poder alcanzarlos en un paso a paso.

En un mundo globalizado, caracterizado por el cambio constante y permanente, por la exigencia cada vez más alta en los procesos desarrollados por las organizaciones, empresas e instituciones, sin olvidar la sociedad como tal, permite establecer metodologías, herramientas e instrumentos que sean de alta flexibilidad, que permitan adaptarse a cualquier contexto, pasando por todas las tipologías de organizaciones y ante todo que sirvan para el desarrollo y la generación de

innovaciones que permitan evolucionar hacia un mejor futuro a la sociedad como núcleo central de la existencia humana. Las Instituciones de Educación Superior (IES), son cada vez más competitivas y orientadas hacia los mercados internacionales, que en este momento de la globalización es una variable más que relevante, y podría decirse que obligatoria.

En este tiempo de competitividad, en el cual la dinámica es muy cambiante y sobre todo acelerada, no da espacio para pensamientos de largo plazo y más bien busca que los integrantes del mercado sea cual sea, vivan la dinámica de la manera indicada, dando paso a nuevas ideas, a innovaciones y sobre todo a un estado de creatividad que permita a las instituciones trabajar en conjunto, colectivamente y a dejar los intereses comunes de lado.

Por otro lado, es importante resaltar que el éxito e impacto de los procesos de direccionamiento estratégico en las IES, pueden estar sujetos a diferentes factores, tales como el estilo de liderazgo de sus directivos, el nivel de participación y de convocatoria que se requiera y que se acepte para la construcción del proceso, del contexto, la cultura y sobre todo de las intenciones, objetivos e impactos que desee alcanzar la institución.

1.1.1. Planteamiento de las Preguntas

De acuerdo a lo planteado anteriormente, con esta investigación se pretende dar respuesta al siguiente interrogante:

¿Cómo se relaciona la metodología para la formulación de un plan de direccionamiento prospectivo y estratégico con el contexto y los niveles de participación, en las Instituciones de Educación Superior?

Lo que implicaría dar respuesta a las siguientes variables:

- ¿Cuáles son los contextos dentro de los cuales se desarrollan los procesos de construcción de los planes prospectivos y estratégicos universitarios?
- ¿Cuáles son las herramientas o metodologías que se utilizan en la construcción de los planes prospectivos y estratégicos universitarios?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

- Analizar y desarrollar la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Universitario, desarrollada a través de las experiencias de los planes de desarrollo realizados por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento desde el año 2009 hasta el año 2015.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar el modelo propuesto por Zapata (2009) y adaptado y evolucionado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, tomando como caso de estudio específicamente los siguientes planes:
 - Universidad del Magdalena
 - Facultad de Salud, Universidad del Valle
 - Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad del Valle
 - Universidad del Valle
- Identificar las variaciones entre los cuatro procesos en cuanto a las herramientas utilizadas y los niveles de participación, que explican la evolución de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico.
- Sistematizar los modelos, identificar puntos de encuentro o los puntos de evolución entre cada aplicación de la metodología.
- Proponer un instrumento para facilitar la construcción de planes prospectivos y estratégicos universitarios.

1.3. JUSTIFICACIÓN

“La universidad misma debe constituirse en una organización inteligente, capaz de aprender de su historia y de fomentar y reconocer la importancia del aprendizaje, visto desde sus diferentes formas: aprender haciendo, aprender interactuando y aprender aprendiendo”

Medina Javier

Hacia el año 2002, un conjunto de grandes personalidades le dio vida a un trabajo titulado “El rol de la universidad en el siglo XXI”, trabajo que permitió observar los paradigmas arraigados de esta sociedad cambiante pero que se estaba quedando estancando respecto al desarrollo y construcción de una nueva educación y sus modelos de planificación para ser más que vanguardistas y contemporáneas, para que fuesen innovadoras y con un cambio estructural total.

Una de las características o de los hechos más relevantes mencionados, hace referencia al hecho de que los sistemas de educación superior de América Latina se encuentran confrontados en una acelerada transformación del ambiente externo del cual hacen parte y que por el contrario, sus capacidades, niveles de diferenciación y competencias se están quedando estancadas, por mencionarlo de alguna manera, dando lugar falencias y a brechas de inmensas dimensiones que no dejan fluir el desarrollo y la calidad hacia nuevas generaciones, volviéndose un círculo vicioso que en últimas está siendo la ficha débil y deficitaria del sector. La innovación por su parte, es la variable fundamental en este entorno cambiante y superpoblado de instituciones que ofrecen similitudes altas en sus servicios.

Para Brunner et al (2002) existen tres dimensiones en las cuales se está produciendo transformaciones relevantes hacia el interior de las Instituciones de Educación Superior (IES) a saber: La interface con la economía y la sociedad, el uso de las TIC y en el ámbito de la competencia y cooperación entre instituciones. Para el autor, es de importancia mencionar, que si no se cumplen este tipo de factores e innovaciones, es muy probable que adaptarse al entorno sea mucho más dispendioso respecto a las que sí.

Medina (2002) menciona que algunos desafíos culturales y organizacionales de las universidades, radican en poner la ciencia y tecnología al servicio de la sociedad y por otro lado, producir respuestas efectivas a las necesidades de desarrollo de los ciudadanos y las regiones. Para el autor, el actual contexto exige instituciones educativas con alto nivel de competitividad, de calidad y efectividad, superando procesos de décadas anteriores. Una universidad que satisfaga las necesidades de la sociedad, apoyando las soluciones que contribuyan al crecimiento de la misma.

De acuerdo con Medina (2004) en el documento denominado “Pensamiento estratégico universitario y Previsión Tecnológica en Colombia: panorama actual y nuevas orientaciones”, se identificó que las universidades colombianas que trabajaban en procesos de Planeación con base Prospectiva eran las siguientes instituciones.

- Universidad Nacional
- Universidad de Antioquia
- Universidad Javeriana
- EAFIT
- Universidad del Cauca
- Universidad de los Andes
- Universidad del Rosario
- Coruniversitaria
- Proyecto Alma Mater
- Universidad del Norte

Por otro lado, las universidades colombianas que habían desarrollado hasta ese momento procesos basados en Prospectiva Tecnológica y territorial eran las siguientes:

- Universidad Externado
- Pontificia Universidad Bolivariana
- Universidad del Valle

Dentro de este contexto se presentaron los siguientes principales problemas: inexperiencia del personal administrativo, empleados y profesores en procesos de planeación, visión cortoplacista, respuesta inmediata, inercia, resistencia a implementar procesos de planeación, insuficiente financiación para emprender procesos sistemáticos de planeación y sistemas de información.

De igual manera se identificaron, mejores prácticas de estas instituciones tales como, la planeación como generadora de cambio, la planeación a largo plazo, la planeación como cultura organizacional, planeación como proceso participativo, planeación como compromiso

institucional, planeación como cultura de autoevaluación y planeación como proceso de aprendizaje continuo.

Práctica actual, modelo tendencial	Práctica propuesta - Modelo deseado
• Iniciativas individuales de gestión. Cada quien planifica lo suyo. La dependencia de planificación institucional se encuentra aislada.	• El sistema de planificación institucional satisface las necesidades institucionales generales y particulares
• Acción – reacción	• Anticipación-proactividad
• Corto plazo, atención centrada en el día a día	• Atención en el corto, mediano y largo plazo, lo cotidiano se pone en perspectiva de futuro
• Planificación puntual y ocasional	• Proceso permanente de planificación
• Manejo de pocas metodologías, análisis DOFA en el mejor de los casos	• Manejo consciente y sistemático DOFA y Escenarios, mínimo.
• Énfasis en el procesamiento de de datos	• Uso de Sistemas de información y comunicación
• Énfasis interno en la planificación	• Sintonía continua de lo interno con el entorno
• Los organismos de decisión se informan sobre los avances de los planes particulares	• Los organismos de decisión evalúan y retroalimentan continuamente el plan estratégico de la organización.

Tabla 2. Transición de Practicas

Fuente: Aportando al desarrollo social y territorial de la región. Facultad de Salud 2003 – 2010, citado por Medina (2004)

De acuerdo con Medina (2010), el sector de la Educación Superior debe estar preparado para afrontar los siguientes siete desafíos.

DESAFIOS	CARACTERISTICAS
Desafío 1: Promover la ciencia y la tecnología vinculada a la solución de problemas regionales	➤ Incidir sobre el mundo real ➤ Buscar problemas complejos de relevancia científica internacional que permitan incubar empresas basadas en el conocimiento. ➤ Tomar en consideración la trascendencia social y nuestra posibilidad de influir sobre el entorno ➤ Superar la visión artesanal de la ciencia ➤ Globalizar a la Nación y Nacionalizar a la globalización
Desafío 2. Creatividad para afrontar los Límites del crecimiento	➤ Productividad ➤ Sostenibilidad ➤ Coordinación ➤ Compromiso ➤ Mejor gestión y evaluación ➤ Tratamiento diferencial de las universidades públicas de alta complejidad.
Desafío 3: Acelerar el desarrollo de	➤ Facilitar y apoyar la formación de masa crítica en materia de prospectiva y direccionamiento estratégico a través de

DESAFIOS	CARACTERISTICAS
capacidades de planeación de la educación superior	○ Programas sistemáticos de capacitación de la comunidad académica nacional en herramientas y métodos prospectivos. ○ Actividades de sensibilización a la alta dirigencia de las universidades para involucrarla en procesos prospectivos permanentes. ○ Coordinar esfuerzos que permitan realizar una adecuada evaluación del entorno de manera conjunta, como por ejemplo la evaluación de las implicaciones de los tratados internacionales (TLC-ALCA) en la educación superior colombiana. ○ Conformar una publicación periódica que muestre las experiencias relevantes de las instituciones para mejorar los procesos académicos y administrativos. ➤ Fomentar cooperación entre nodos regionales para analizar los cambios y avances de las instituciones, reflejados en indicadores y estadísticas.
Desafío 4: Aprender de las Mejores prácticas de las Universidades Colombianas	➤ Planeación como generadora de cambio ➤ Planeación a largo plazo ➤ Planeación como cultura organizacional ➤ Planeación como proceso participativo ➤ Planeación como compromiso institucional ➤ Planeación como cultura de autoevaluación ➤ Planeación como proceso de aprendizaje continuo
Desafíos 5: Sociedad y Economía de conocimiento	➤ Los objetivos centrales de la visión 2019/2032 no podrán lograrse sin atender las realidades de la economía global del conocimiento. ➤ <i>Las metas destacables para la visión 2019/2032 son importantes pero no son suficientes para posicionar a Colombia en la sociedad y economía global de conocimiento.</i> ➤ Es necesario identificar metas específicas más agresivas en los cuatro pilares de la EC (régimen económico e incentivos, educación, investigación e infraestructura de información) ➤ Pero también es necesario comprender la interrelación entre los diferentes aspectos involucrados y dar coherencia a las distintas políticas públicas inherentes a la construcción de una sociedad y una economía de conocimiento.
Desafío 6: Enriquecer visión 2019/2032 desde la Educación Superior	➤ La necesidad de ampliar y desideologizar el debate sobre el modelo económico. ➤ La necesidad de una fuerte voluntad política para dar un salto cualitativo a largo plazo. ➤ La necesidad de construir una visión integral desde el Estado que facilite la coordinación de políticas públicas, mejore la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos y le de un lugar preponderante al pensamiento de largo plazo. ➤ La necesidad de reconocer y medir efectivamente la economía de conocimiento desde las Oficinas Oficiales de Estadísticas. ➤ La necesidad de estudiar a fondo las posibilidades de transformación productiva en las regiones y desarrollar sectores estratégicos basados en conocimiento. ➤ La necesidad de combatir mitos y tabúes, por ejemplo, estimular la innovación en el sector de los servicios, explotar el potencial cada vez más importante de las

DESAFIOS	CARACTERISTICAS
	empresas multinacionales, reformar los sistemas de educación superior e investigación pública (OCDE, 2004). ➤ La necesidad de ir más allá de una mirada convencional e inercial del desarrollo ➤ La necesidad de reconocer que pese a las brechas existentes, hay oportunidades para Colombia en la economía de conocimiento, que deben comenzar a ser aprovechadas desde el presente.
Desafío 7: Momento de tomar decisiones estratégicas	➤ Escogencia y desarrollo de perfil tecnológico y productivo basado en complementariedades regionales ➤ Visión integral e integralidad en la intervención (Contratos nación-región) ➤ Incentivo a Fórmulas no convencionales ➤ Premio a resultados tecnológicos y sociales ➤ Alas a la Relevancia y creatividad

Tabla 3. Desafíos para la Educación Superior

Fuente: Medina, J. (2010) Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. Seminario Taller sobre Dirección Estratégica Universitaria, Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria, Bogotá.

1.3.1. Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Instituciones de Educación Superior en Colombia.

TELESCOPI² Colombia, (Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa), adelantó un estudio con el fin de conocer el estado actual de los sistemas de planeación en el ámbito de la educación superior del país basándose en datos suministrados por las universidades e instituciones universitarias colombianas (77 instituciones participaron). De acuerdo al análisis realizado a las encuestas efectuadas las cuales tuvieron como principal objetivo “Conocer las diversas aproximaciones a los procesos de planeación en las universidades con miras a compartir experiencias y realizar un balance del estado del arte de estos procesos en Colombia”, el observatorio concluyó que:

- ✓ Las universidades del país tienen una cultura de realizar un sistema de planeación que está en cabeza, principalmente, del despacho de la rectoría. Es más frecuente la realización de planes en las universidades privadas.

² Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia, (2011) TELESCOPI Colombia. <http://telescopi.upc.edu/>

- ✓ Los temas más comunes en los procesos de planeación son el aseguramiento de la calidad, la investigación y el desarrollo profesoral. Sin embargo, hay diferencias en cuanto a la internacionalización y posicionamiento de acuerdo con el tamaño de la institución.
- ✓ No es tan clara la relación entre la elaboración de los planes y los presupuestos asignados para su ejecución.
- ✓ Hay una oportunidad de mejora en el impacto que tienen los resultados de la evaluación del plan.
- ✓ Las universidades creen en la utilidad en el proceso de planeación, pero consideran que deben realizar ajustes y mejoras. Adicionalmente, hay una percepción alta en la aplicación de buenas prácticas a nivel interno.

De acuerdo con este estudio, se puede observar dentro de sus resultados, que más de la mitad de las IES, han necesitado ayuda externa en sus procesos de construcción de planes estratégicos.

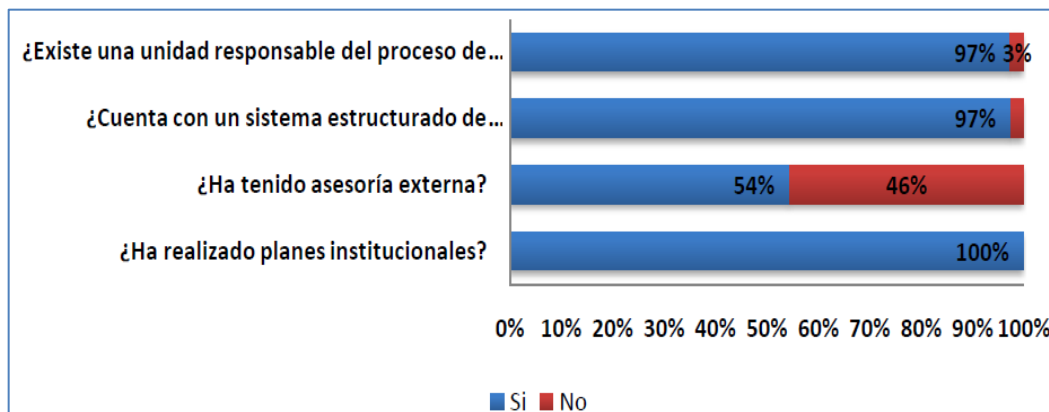


Gráfico 1. Características generales del proceso de Planeación
Fuente: Telescopi Colombia 2011

Por otra parte, la encuesta recoge temas tan importantes como lo son los actores que deben de estar involucrados en la construcción de los planes, dando como resultado que la oficina de planeación y la rectoría se disputan el puesto de importancia a la hora de realizar dicha formulación.

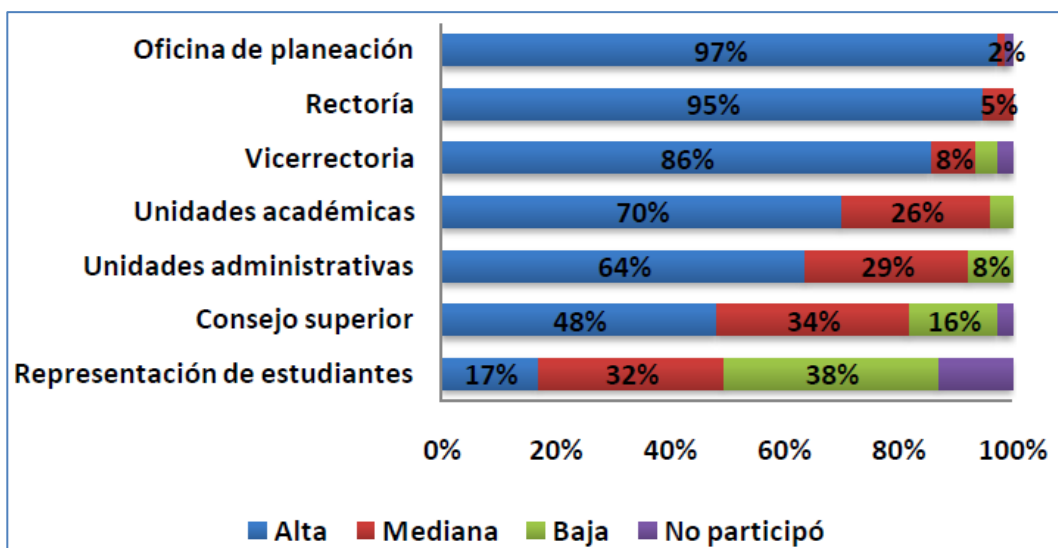


Gráfico 2. Actores que participan en el proceso de Planeación institucional
Fuente: Telescopi Colombia 2011

Es importante resaltar dentro de la encuesta realizada a estas 77 instituciones, el grado de apoyo de los directivos a los planes estratégicos formulados para su funcionalidad dentro de la institución, a lo que la mayoría respondió contar con alto grado de apoyo de las directivas. Demostrando una vez más, que la cabeza definitivamente de impacto y visible tanto para la construcción como para el desencadenamiento de un plan de esta línea, sea definitivamente el aval y compromiso de la parte directiva.

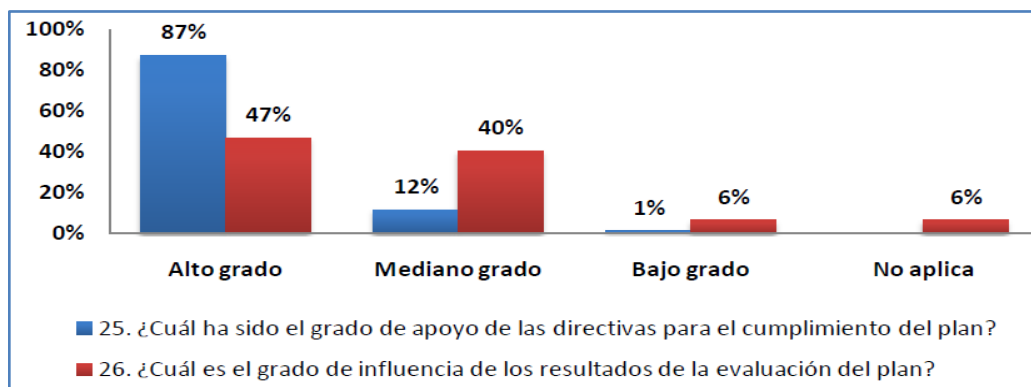


Gráfico 3. Grado de apoyo y de impacto del sistema de evaluación
Fuente: Telescopi Colombia 2011

Este tipo de preguntas, de resultados y de análisis nos demuestran la fuerte inclinación que siempre existe porque la parte directiva alta sea la que siempre da el paso hacia un nuevo plan

estratégico, hacia la construcción de nuevos escenarios que le permitan tener presente que clase de rutas pueden hacer a la institución más exitosa y competitiva.

Es importante resaltar la importancia de las buenas prácticas. Con el análisis de las encuesta se pretendió detectar las prácticas exitosas, calificadas así por su naturaleza innovadora, replicable y efectiva a la hora de transformar la institución educativa en un organismo más eficiente y acertado, desde la planeación estratégica o desde la gestión institucional. (Telescopi 2011)

1.3.2. Experiencia del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento en Planes de Direccionamiento Estratégico.

El Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, desde el año 2008, viene adelantando procesos de construcción de planes de desarrollo o planes de direccionamiento estratégico a diferentes instituciones y unidades académicas, que le han permitido contar con la experiencia necesaria para validar, ajustar y proponer metodologías e instrumentos para el desarrollo exitoso de estos ejercicios.

Para la construcción de dichos planes, el equipo asesor experto en esta temática del Instituto se ha basado en el esquema propuesto por profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle³.

Teniendo en cuenta variables tales como, la cultura, la sociedad, las organizaciones y los diferentes escenarios, en este trabajo se pretende hacer una revisión de las diferentes escuelas de los estudios de futuro, reseñar las metodologías utilizadas en cada una de ellas y por ultimo encontrar las relaciones entre los diferentes enfoques, teniendo como marco referente las cuatro variables anteriormente mencionadas.

Los procesos de construcción de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Universitario o también los denominados Planes de Desarrollo dentro de las Instituciones de

³ Zapata (2009) Modelo de Direccionamiento Estratégico. Documento sin publicar

Educación Superior (IES), a través de los ejercicios que se han desarrollado con la asesoría del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, han permitido fortalecer la metodología original de direccionamiento estratégico utilizada. De igual manera le han dado paso a la creación nuevos instrumentos de participación, lo que ha permitido que dichos procesos se realicen y construyan de manera colectiva, involucrando todos los actores presentes dentro de las instituciones tales como, docentes, estudiantes, administrativos, egresados, el sector productivo y la sociedad en general propia de su comunidad cercana. Las transiciones vividas a lo largo de la implementación de dichos procesos, han permitido avanzar respecto a la democratización de la construcción de planes de largo plazo, facilitando la participación de todos los actores que hacen parte de las organizaciones y que permiten crear cercanías y desarrollar trabajos conjuntos por el bien de la sociedad.

1.3.3. Antecedentes del Modelo de Direccionamiento Estratégico utilizado en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

El Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, desde el año 2009, viene adelantando procesos de construcción de planes de desarrollo o planes de direccionamiento estratégico a diferentes instituciones y unidades académicas, que le han permitido contar con la experiencia necesaria para validar, ajustar y proponer metodologías , herramientas e instrumentos para el desarrollo exitoso de estos procesos.

Para la construcción de dichos planes, el equipo asesor del Instituto se ha basado en el esquema propuesto por profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle⁴. Teniendo en cuenta variables tales como, la cultura, la sociedad, las organizaciones y los diferentes escenarios, en este trabajo se pretende hacer una revisión de las diferentes escuelas de los estudios de futuro, reseñar las metodologías utilizadas en cada una de ellas y por ultimo encontrar las relaciones entre los diferentes enfoques, teniendo como marco referente las cuatro variables anteriormente mencionadas.

Se analizaran cuatro casos de estudio a saber:

⁴ Zapata (2009) Modelo de Direccionamiento Estratégico. Documento sin publicar

- Plan de Desarrollo Universidad del Magdalena 2010- 2019
- Plan de Desarrollo Facultad de Salud, Universidad del Valle 2012- 2030
- Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad del Valle 2012 – 2032
- Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Desde el año 2009, la autora ha participado en diferentes ejercicios desarrollados con la asesoría técnica del Instituto de Prospectiva respecto a temas de Direccionamiento Estratégico universitario. De esta manera la autora ha hecho parte del equipo asesor que ha contribuido al desarrollo de los siguientes Planes de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico: Centros de Investigación de Excelencia (2009), Universidad del Magdalena (2010), Facultad de Salud (2011), Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica (2012), Universidad del Valle 2015. Como parte fundamental de esta investigación, se considera relevante la participación activa de la autora en todas las actividades que han permitido construir los planes de desarrollo de las anteriores instituciones y unidades académicas, ya que le permite tener un punto de vista más cercano con las situaciones vividas, las experiencias recogidas, los contactos creados y la participación en la construcción y desarrollo evolutivo de la metodología y de las herramientas utilizadas.

PLAN DE DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Plan de Desarrollo Universidad del Magdalena 2010-2019⁵	En marzo de 2010 el equipo asesor del Instituto de Prospectiva inició en la Universidad del Magdalena la asesoría para la construcción del Plan Decenal de Desarrollo, centrando su actividad en la recopilación, organización y análisis de la información existente en el alma máter; la conformación de equipos de trabajo y la elaboración de documentos para la discusión de su realidad. Este fue el punto de partida para la construcción del Plan de Desarrollo Universidad del Magdalena 2010 – 2019, un proceso en el que se promovió la participación de diversos miembros de la comunidad universitaria (5 estamentos) con aportes de iniciativas proyectadas a ejecutarse en diez años para el fortalecimiento del quehacer institucional en materia de Docencia, Investigación y Extensión.

⁵ <http://pdu.unimagdalena.edu.co>

PLAN DE DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
	La construcción del Plan de Desarrollo para la Universidad del Magdalena elevó los talleres participativos de planeación estratégica institucional, convirtiéndose en el proceso con más nivel de participación de toda la comunidad que hace parte de dicha universidad. El reto más grande en la construcción de dicho plan fue elaborar una perspectiva conjunta del futuro, donde la Universidad lidere proyectos de gran impacto en Santa Marta, el Magdalena y el país. Este proceso tuvo una duración de 11 meses (marzo 2010- enero 2011) y contó con un equipo asesor compuesto por 7 expertos y profesionales.
Plan de Desarrollo Facultad de Salud, Universidad del Valle 2012- 2030⁶	La importancia del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud 2012- 2030 radica tanto en el rigor y calidad de la metodología seguida para su diseño y en los lineamientos estratégicos definidos en él, como en la impactante estrategia de participación que permitió que fuera el conjunto de la comunidad universitaria de la Facultad la que definiera el horizonte hacia el cual se debe dirigir la Institución en los próximos 20 años. El proceso de construcción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud, cuenta con características especiales de participación de toda la comunidad universitaria que hace parte de la misma. El Plan es de autoría legítima de quienes tomaron parte en los cinco Foros, tres Talleres Generales y en las labores de las 12 Mesas de Trabajo que se configuraron para realizar esta tarea institucional. El principal proceso significado de este plan, es que la Facultad anticipa su futuro en un momento histórico de cambio que implica un nuevo entorno de políticas públicas que ocurre usualmente cada 20 años. Este proceso tuvo una duración de 10 meses (marzo 2011- diciembre 2011) y contó con un equipo asesor compuesto por 4 expertos y profesionales.
Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad del Valle 2012 – 2032	La Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle, es líder tanto a nivel de la Universidad en sus temas específicos de estudio, sino a nivel regional por el desarrollo de sus investigaciones en el sector energético, actualmente lidera la construcción de un plan de desarrollo que se destaca por su nivel de participación y por la intensidad de creación de sus estrategias misionales de manera colectiva. La construcción de este plan de desarrollo 2012 - 2032, se exalta por la participación activa de todos sus docentes, personal técnico-administrativo, egresados y la sociedad civil, lo que ha permitido conocer diferentes puntos de vista mediante el desarrollo de talleres, encuestas, entrevistas, etc, lo que permitió una alta recolección de diferentes opiniones que alimentaron de manera sustancial el proceso, dándole soporte a las estrategias que se

⁶ http://salud.univalle.edu.co/pdf/plan_desarrollo/plan_de_desarrollo_2012_2030.pdf

PLAN DE DESARROLLO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
	desarrollaron con el fin de ser una Unidad Académica reconocida internacionalmente. Este proceso tuvo una duración de 6 meses (junio 2012- diciembre 2012) y contó con un equipo asesor compuesto por 4 expertos y profesionales.
Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025	La Universidad del Valle como líder regional, procura por la constante actualización de su visión y sus prioridades, de tal manera que pueda mantener una relación de correspondencia entre el conocimiento generando desde la institución y las necesidades propias de la región y el país. Es de esta manera, que el año 2014, permitió a la Universidad comenzar su proceso de reformulación de su Plan Estratégico de Desarrollo al año 2025, permitiéndole generar una alta participación por parte de todos los estamentos de la Universidad en la construcción del mismo. Este proceso, se caracteriza por su alto nivel de construcción colectiva entre los directivos y docentes y la comunidad universitaria en general, realizando actividades de socialización de los trabajos previamente realizados por las diferentes comisiones nombradas durante el proceso de formulación. Este proceso contó con un periodo de trabajo en su formulación desde septiembre de 2013, como parte del proceso de reconocimiento de los estudios adelantados por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad y por la Universidad misma en pro de la construcción de una nueva hoja de ruta para los próximos 10 años. Como proceso metodológico, el proceso de formulación del plan empezó en febrero de 2014, contando con la asesoría técnica del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión de Conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración y experto en este tipo de procesos de orden estratégico y prospectivo. El plan Estratégico de Desarrollo finalizó en diciembre de 2014.

Tabla 4. Casos de Estudio Planes Estratégico

Fuente: Elaboración propia, 2016

Los procesos de construcción de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Universitario o también los denominados Planes de Desarrollo dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), a través de los ejercicios que se han desarrollado por medio del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, han permitido fortalecer, complementar y evolucionar la metodología original de direccionamiento estratégico utilizada. De igual manera, le han dado paso a la creación de nuevos instrumentos de participación, lo que ha permitido que dichos procesos se realicen y construyan de manera social y colectiva, involucrando todos los actores presentes dentro de las instituciones tales como, docentes, estudiantes, administrativos, egresados, el sector productivo y la sociedad en general propia de su comunidad cercana. Las transiciones vividas a lo

largo de la implementación de dichos procesos, han permitido avanzar respecto a la democratización de la construcción de planes de largo plazo, facilitando la participación de todos los actores que hacen parte de las organizaciones y que permiten crear cercanías y desarrollar trabajos conjuntos por el bien de la sociedad.

El Instituto de Prospectiva, conforme ha realizado las asesorías de Direccionamiento Estratégico, ha ido fortaleciendo el modelo anteriormente explicado, lo cual le ha permitido especificar de manera especial cada uno de los aspectos claves que permitan a las instituciones de educación superior entender su naturaleza y ajustar cada uno de los métodos y herramientas de tal manera que reflejen sus expectativas y desarrollen sus metas al largo plazo, considerándose así, un modelo flexible y apto para las diversas naturalezas de las IES.



Figura 1. Metodología para el Direccionamiento Estratégico Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

Fuente: Adaptación del modelo de Dess & Lumpkin (2003).

El modelo para el Direccionamiento Estratégico para organizaciones del conocimiento adaptado por el Instituto de Prospectiva Innovación y Gestión del Conocimiento de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, consta de tres fases:

- **Análisis Estratégico:** Consiste en la compilación y alimentación de una base de datos, complementada con análisis del entorno y de los recursos y capacidades de la Institución para aprovechar las oportunidades que le brinda el medio ambiente, el entorno regional, nacional y las posibilidades internacionales y se desarrolla a través de vigilancia tecnológica.
- **Formulación Estratégica:** En ésta etapa se proyecta el pensamiento estratégico de la Institución, se realiza el desarrollo prospectivo de la institución y se identifican los grandes proyectos estratégicos y dinamizadores de la misma.
- **Implementación estratégica:** Esta fase consiste en la asesoría para la formulación estratégica del plan de acción y alternativas de inversión necesarias para potenciar el nuevo direccionamiento de la institución.

A continuación se presenta el esquema general del modelo:

Para la aplicación de la metodología utilizada por el Instituto, cada una de las fases se desarrolla de la siguiente manera:

1. Análisis Estratégico (Fase de Preparación, Focalización y Diagnóstico Estratégico):

- Taller de alistamiento y formación del equipo de trabajo.
- Recopilación, sistematización y análisis de la información existente.
- Apoyo en la elaboración de documentos de entrada a la discusión colectiva:
- Escuela en Cifras
- Diagnóstico Interno (Documentos mesas de trabajo)
- Foros
- Construcción y Análisis DOFA
- Árbol de Competencias.

2. Formulación Estratégica (Fase de visión de futuro e identificación de proyectos estratégicos):

- Taller de puesta en común de los documentos de reflexión.
- Taller de re-diseño o construcción de la visión compartida de futuro.
- Taller de identificación de prioridades estratégicas y de proyectos estratégicos.

3. Implementación Estratégica (Fase de la estrategia y seguimiento a los asuntos estratégicos):

- Acompañamiento para la elaboración de los indicadores de calidad del plan estratégico.
- Formulación del plan de Acción
- Formulación del plan de Inversión
- Formulación de pautas para el seguimiento.

En las tres fases se trabaja bajo el enfoque de la prospectiva, para lo cual se capacitará al equipo de trabajo en conceptos básicos sobre esta temática.

Productos resultados en cada asesoría.

Para la Fase 1, Análisis Estratégico (Preparación, Focalización y Diagnóstico Estratégico), los productos son:

- Documento de términos de referencia para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Capacitación del modelo estratégico a utilizar para la formulación del Plan de Desarrollo
- Apoyo en la elaboración del Árbol de Competencias.
- Documento de la línea de base (Informe Tendencial).
- Documento Análisis de Entornos (Global, Nacional, Regional, Educación Superior y CT+I)

- Apoyo en la elaboración de los documentos de reflexión (Documento Mesas de Trabajo).
- Documento DOFA

Para la Fase 2, Formulación Estratégica (visión de futuro e identificación de proyectos estratégicos), los productos son:

- Taller sobre visión prospectiva.
- Documento Re-diseño o Construcción de la Visión de Futuro.

Para la Fase 3, Implementación Estratégica (Estrategia y seguimiento a los asuntos estratégicos), los productos son:

- Formulación de Objetivos estratégicos, Indicadores e Iniciativas estratégicas.
- Documento sobre los indicadores de calidad para los grandes proyectos estratégicos.
- Documento Plan de Acción
- Documento Plan de Inversión
- Observaciones para la puesta en marcha del Plan.
- Recomendaciones para el seguimiento.

En cada uno de los ejercicios de Direccionamiento Estratégico realizados bajo la asesoría del Instituto de Prospectiva se han realizado las siguientes actividades en cada uno de manera similar, pero teniendo en cuenta la misión especial de cada una (Universidad, Facultad, Escuela), lo que ha permitido ir utilizando diferentes métodos y herramientas para conseguir el objetivo planteado en cada proyecto.

El Instituto de Prospectiva, ha realizado diferentes ejercicios de Direccionamiento Estratégico a saber:



Figura 2. Ejercicios de Direccionamiento estratégico prospectivo para organizaciones intensivas en conocimiento
Fuente: Elaboración propia.

1.3.4. Incorporaciones al modelo por cada uno de los ejercicios de Direccionamiento Estratégico realizados con la asesoría del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con cada una de las experiencias desarrolladas en el marco de la formulación de los cuatro planes estratégicos a través de los cuales se enmarca esta investigación, a continuación se presentan las incorporaciones nuevas que se realizaron ejercicio tras ejercicio de acuerdo a su especificidad.

El caso de la Universidad del Magdalena, permitió tanto al equipo asesor del Instituto de Prospectiva, como al equipo de planeación de la Universidad del Magdalena, retomar el modelo de direccionamiento estratégico aplicado a la Universidad del Atlántico en el 2009 y de acuerdo al contexto específico y adicionar ciertos elementos necesarios para la ejecución del plan de UniMagdalena en la fase de implementación tales como:

- Definición de las directrices para la certificación de programas y acreditación institucional
- Consolidación del sistema de gestión de calidad institucional

- Creación de una cultura de calidad

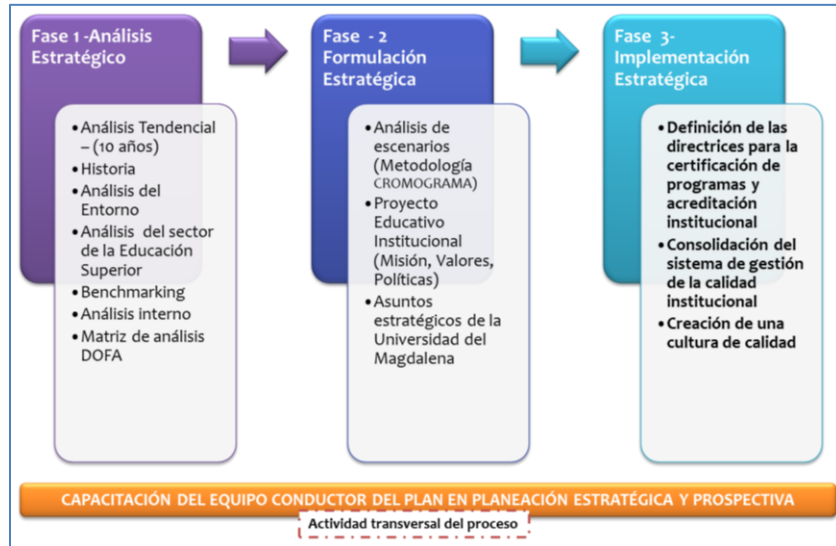


Figura 3. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Universidad del Magdalena 2011-2019

Fuente: Elaboración propia, 2016

En el caso de la Facultad de Salud de la Universidad del Valle, la dinámica misma de la unidad académica, los actores estratégicos que se encontraban articulados para el éxito de la formulación de este plan y la dirección universitaria misma, permitieron la fácil implementación del modelo adaptado por el Instituto de Prospectiva en el año 2011. Este ejercicio permitió de acuerdo a los requerimientos específicos de la Facultad, incorporar la actividad de “Pautas de seguimiento del Plan de Desarrollo 2011-2030” la cual fue requerida específicamente por la dirección de la Facultad, permitiendo al modelo evolucionar en su fase de implementación.

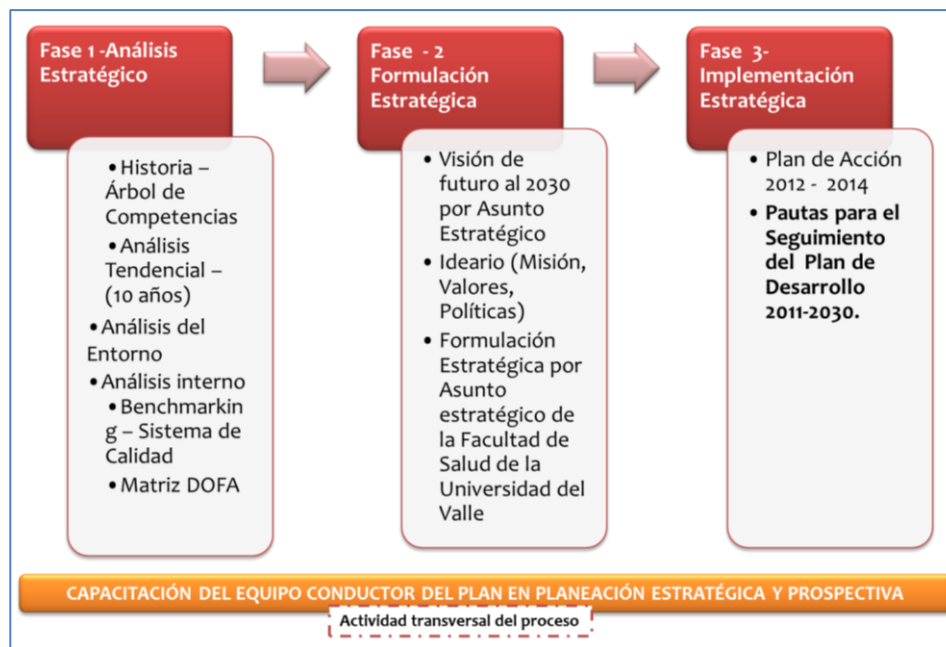


Figura 4. Modelo de Direccionamiento Estratégico - Facultad de Salud de la Universidad del Valle 2011 - 2030
Fuente: Elaboración propia, 2016

La Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, perteneciente a la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle requirió de la formulación de un plan de desarrollo más dinámico respecto a las actividades desarrolladas con la comunidad participante y respecto al tiempo en el cual este fue formulado (7 meses). Este proceso requirió de la incorporación de dos nuevas actividades asociadas a las fase de formulación estratégica e implementación estratégica, dichas actividades fueron:

- Fase de Formulación Estratégica: Taller de identificación de valores.
- Fase de Implementación Estratégica: Plan de Inversión 2013-2017

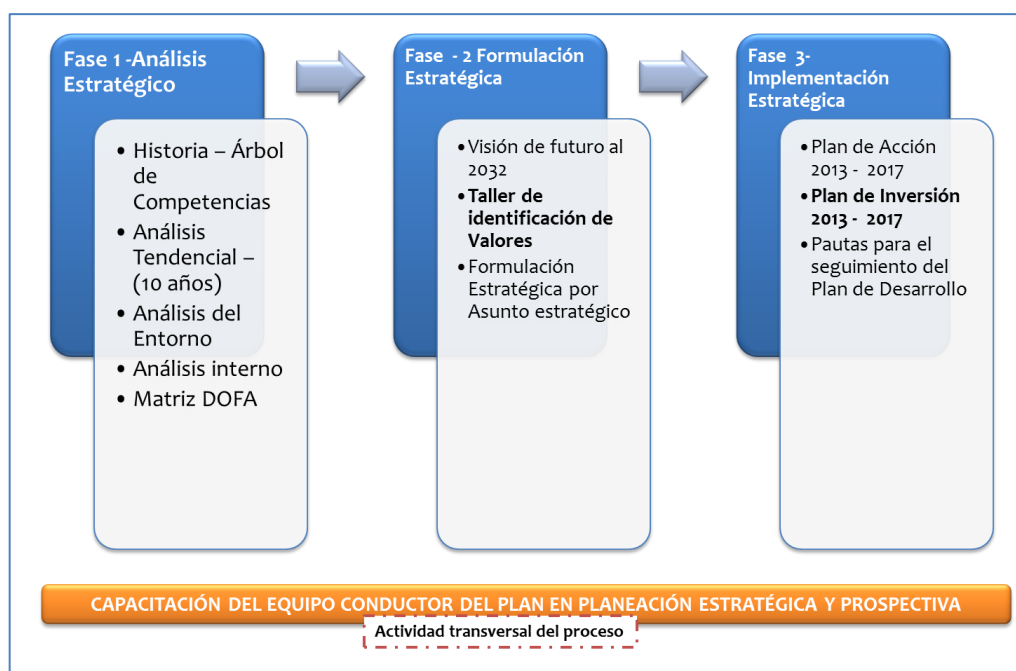


Figura 5. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle 2012 - 2032

Fuente: Elaboración propia, 2016

El modelo de Direccionamiento Estratégico implementado en el proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de la universidad del Valle 2015-2025, fue acompañado técnicamente en su formulación por el equipo asesor del Instituto de Prospectiva. Este proceso que duró en su formulación 16 meses, requirió de una estructura diferente del modelo de direccionamiento, ya que desde la oficina de planeación de la Universidad, se acordó con el Consejo Superior algunas fases adicionales a las ya conocidas teóricamente (análisis, formulación e implementación). Este modelo requirió de las siguientes incorporaciones metodológicas:

- Fase de aprestamiento y orientación : Formulación de lineamientos estratégicos
- Fase de Diagnostico Estratégico: Generación de Capacidades en planeación estratégica y prospectiva (diplomado para personal de la institución)
- Fase de Formulación estratégica: Formulación de macroproblemas

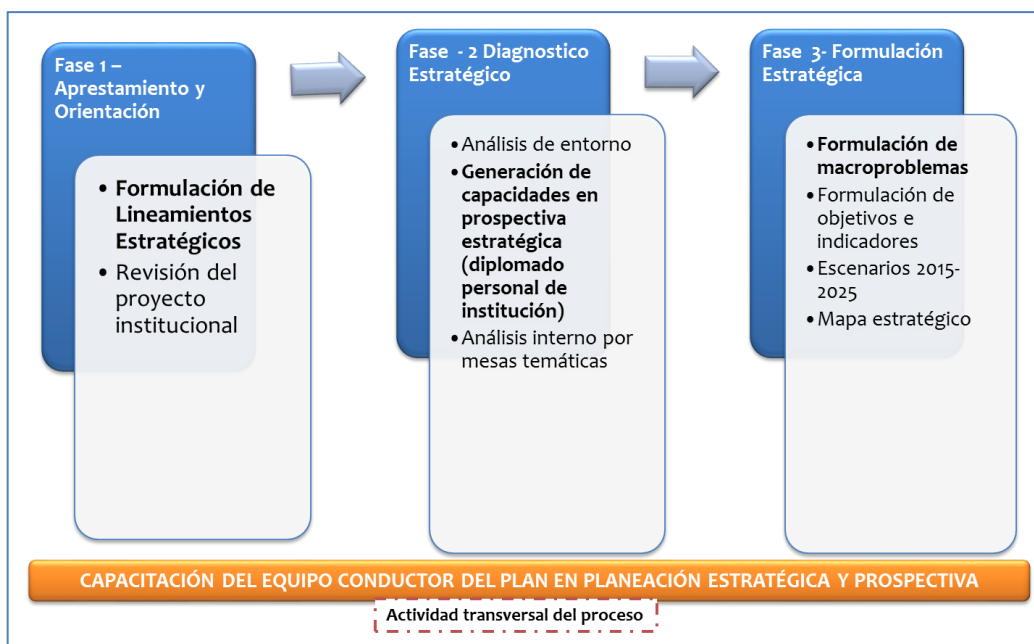


Figura 6. Modelo de Direccionamiento Estratégico – Universidad del Valle 2015 - 2025
 Fuente: Elaboración propia, 2016

Los Esquemas anteriormente expuesto, reflejan las innovaciones o incorporaciones propias, realizadas para cada uno de los ejercicios de plan de desarrollo. Estas nuevas incorporaciones al modelo manejado por el Instituto de Prospectiva, han permitido que el modelo evolucione fortaleciéndose y ofreciendo mayores alternativas para las demás instituciones que luego han contratado este modelo. A continuación se presentan las fortalezas de la construcción de cada ejercicio en particular.

1.3.5. Alcance de la Formulación de Planes de Direccionamiento Estratégico en Instituciones de Educación Superior y/o Unidades Académicas.

Plan de Desarrollo Universidad del Magdalena 2010- 2019



- En marzo de 2010 el equipo asesor del Instituto de Prospectiva inició en la Universidad del Magdalena la asesoría para la construcción del Plan Decenal de Desarrollo, centrando su actividad en la recopilación, organización y análisis de la información existente en el alma máter; la conformación de equipos de trabajo y la elaboración de documentos para la discusión de su realidad.
- Este fue el punto de partida para la construcción del Plan de Desarrollo UniMagdalena 2010 – 2019, un proceso en el que se promovió la participación de diversos miembros de la comunidad universitaria (5 estamentos) con aportes de iniciativas proyectadas a ejecutarse en diez años para el fortalecimiento del quehacer institucional en materia de Docencia, Investigación y Extensión.
- La construcción del Plan de Desarrollo para la Universidad del Magdalena elevó los talleres participativos de planeación estratégica institucional, convirtiéndose en el proceso con más nivel de participación de toda la comunidad que hace parte de dicha universidad. El reto más grande en la construcción de dicho plan fue elaborar una perspectiva conjunta del futuro, donde la Universidad lidere proyectos de gran impacto en Santa Marta, el Magdalena y el país.
- Este proceso tuvo una duración de 11 meses (Marzo 2010- Enero 2011) y contó con un equipo asesor compuesto por 7 expertos y profesionales.

Recuadro 1. Alcance del Plan de Desarrollo de la Universidad del Magdalena 2010 - 2019
Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de Desarrollo Facultad de Salud, Universidad del Valle 2012- 2030



- La importancia del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud 2012- 2030 radica tanto en el rigor y calidad de la metodología seguida para su diseño y en los lineamientos estratégicos definidos en él, como en la impactante estrategia de participación que permitió que fuera el conjunto de la comunidad universitaria de la Facultad la que definiera el horizonte hacia el cual se debe dirigir la Institución en los próximos 20 años.
- El proceso de construcción del Plan de Desarrollo de la Facultad de Salud, cuenta con características especiales de participación de toda la comunidad universitaria que hace parte de la misma. El Plan es de autoría legítima de quienes tomaron parte en los cinco Foros, tres Talleres Generales y en las labores de las 12 Mesas de Trabajo que se configuraron para realizar esta tarea institucional.
- El principal proceso significado de este plan, es que la Facultad anticipa su futuro en un momento histórico de cambio que implica un nuevo entorno de políticas públicas que ocurre usualmente cada 20 años.
- Este proceso tuvo una duración de 10 meses (Marzo 2011- Diciembre 2011) y contó con un equipo asesor compuesto por 4 expertos y profesionales.

Recuadro 2. Alcance del Plan de Desarrollo Facultad de Salud de la Universidad del Valle 2012- 2030

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad del Valle 2012 – 2032



- La Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle, es líder tanto a nivel de la Universidad en sus temas específicos de estudio, sino a nivel regional por el desarrollo de sus investigaciones en el sector energético, actualmente lidera la construcción de un plan de desarrollo que se destaca por su nivel de participación y por la intensión de creación de sus estrategias misionales de manera colectiva.
- La construcción de este plan de desarrollo 2012 - 2032, se exalta por la participación activa de todos sus docentes, personal técnico-administrativo, egresados y la sociedad civil, lo que ha permitido conocer diferentes puntos de vista mediante el desarrollo de talleres, encuestas, entrevistas, etc, lo que ha generado una alta la recolección de diferentes opiniones que alimentan de manera sustancial el proceso, dándole soporte a las estrategias que se han ido desarrollando con el fin de ser una Unidad académica reconocida internacionalmente.
- Este proceso tiene una duración de 6 meses (Junio 2012- Diciembre 2012) y cuenta con un equipo asesor compuesto por 4 expertos y profesionales..

Recuadro 3. Alcance del Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle 2012 – 2032

Fuente: Elaboración propia, 2016

Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015- 2025



- La importancia del Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025 se encuentra enmarcada en el carácter participativo de la metodología formulada en conjunto entre la oficina de planeación de la Universidad y del equipo asesor del Instituto de Prospectiva de la Facultad de Ciencias de la Administración.
-
- La responsabilidad y disponibilidad con la cual trabajaron los diferentes actores en las 11 mesas de trabajo conformadas para la realización del diagnóstico interno y la formulación de los problemas..
- La formulación de este plan, ha permitido generar capacidades en prospectiva y planeación para los diferentes funcionarios de la Universidad pertenecientes a las diversas dependencias .
- Este plan, es la nueva carta de navegación de la institución que por medio del análisis de los diferentes insumos recolectados en el proceso de formulación del plan, le permitirá a la Universidad en pleno poder ejercer un sistema de control y evaluación en los próximos diez años.
- Este proceso tuvo una duración de 14 meses (Octubre 2014- Diciembre 2015) y contó con un equipo asesor compuesto por siete (7) expertos y profesionales de investigación.

Recuadro 4. Alcance del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015- 2025

Fuente: Elaboración propia, 2016

1.3.6. Modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto inicialmente en el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

El modelo utilizado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, es adaptado del modelo expuesto por el profesor de la Universidad del Valle, Álvaro Zapata, quien en el año 2009 conceptualizó el mismo para la Facultad de Ciencias de la Administración. A continuación se presenta el modelo expuesto por el profesor Zapata:

Zapata (2009), menciona que mediante el direccionamiento estratégico se pretende ofrecer a la organización de un plan deliberado que sea altamente participativo. Dicho direccionamiento consta de tres fases a saber:

- Análisis Estratégico
- Formulación estratégica
- Implementación estratégica

En el análisis estratégico el autor menciona que este es el punto inicial para el desarrollo de un direccionamiento estratégico. Este consiste en la realización de un exhaustivo análisis externo e interno de la organización que se construye para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y consta de los siguientes procesos:

- Historia de la organización
- Análisis del Entorno:
- Análisis interno
- Matriz de análisis integrado DOFA

De otro lado, la formulación estratégica, permite diseñar el pensamiento estratégico de la organización, la cual debe de ser conformada con los siguientes elementos, de acuerdo con Zapata (2009):

- Análisis de escenarios
- Visión
- Misión
- Valores
- Políticas
- Estrategias

En la tercera fase, se encuentra la implementación estratégica, fase que de acuerdo con el autor, es aquella en la que se presenta los diseños organizativos y los direccionadores estratégicos que permitirán garantizar la implementación de la estrategia escogida de una manera exitosa. Esta fase contiene las siguientes actividades a llevar a cabo:

- Estructura organizacional
- Sistema de seguimiento e indicadores del plan y cuadro de mando integral.
- Plan de Acción.
- Plan de Trabajo
- Presupuesto anual y plurianual

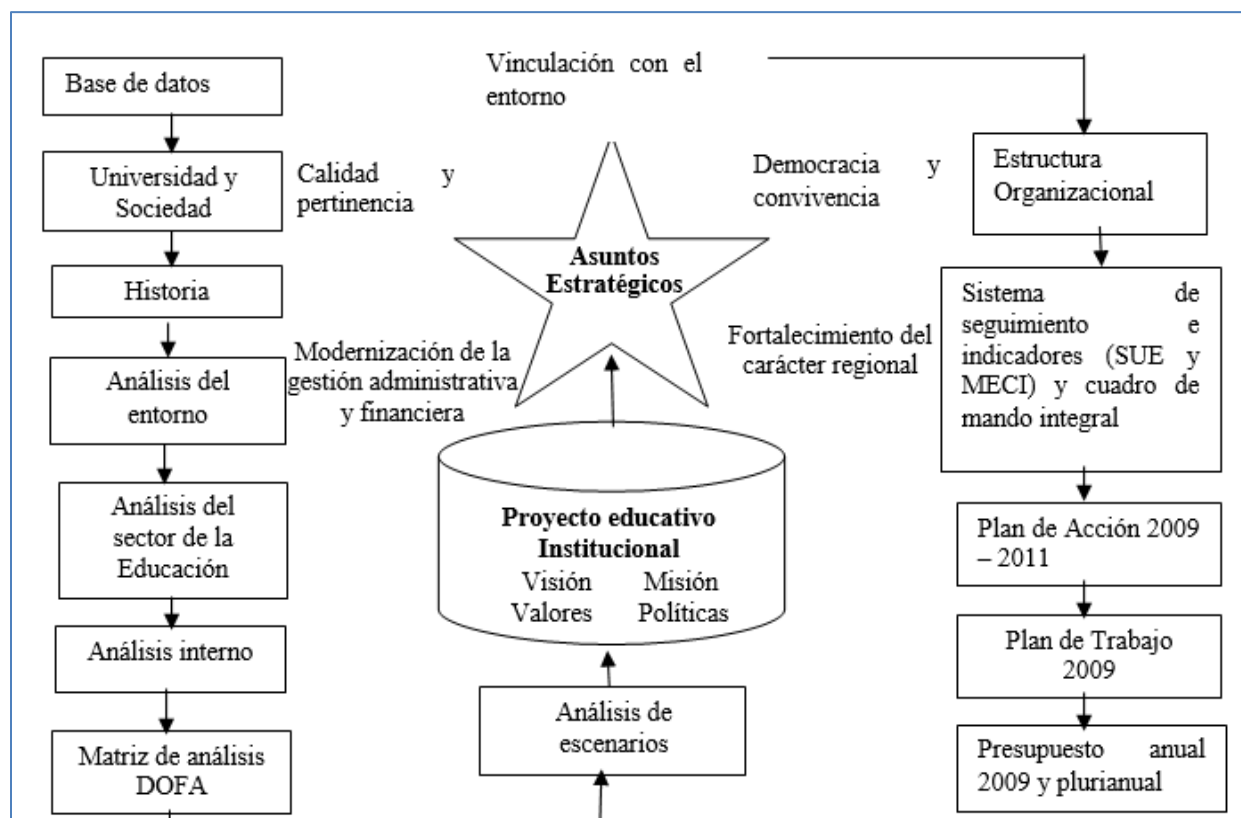


Figura 7 Modelo de Direccionamiento Estratégico Propuesto para la Facultad de ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.

Fuente: Zapata (2009) Modelo de Direccionamiento Estratégico. Documento sin publicar

A continuación se explica en qué consiste cada uno de los componentes del modelo:

Análisis Estratégico

Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización, que se realiza para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y tiene por objeto configurar una idea de las influencias claves sobre la sostenibilidad presente y futura de la organización. Consta de los siguientes pasos:

- **Base de datos:** Es un conjunto de datos relacionados sobre la organización, que se recolecta para conocer el estado actual de la misma y obtener una línea de base, que se constituye en un insumo fundamental para la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico.

- **Historia de la organización:** Se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la organización objeto de estudio, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Con base en la historia, se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la organización para entender su situación actual y orientar su futuro.
- **Análisis del Externo:** Es el rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación de las fuerzas que influyen e inclusive, determinan el comportamiento de la organización. Las fuerzas son de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y cultural. Este análisis se realiza para encontrar las oportunidades y amenazas de la organización.
- **Análisis interno:** Es un estudio global de los procesos de trabajo, los recursos y capacidades de la organización y la cultura organizacional, que permite reconocer las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la institución para responder a su entorno.
- **Diagnóstico por comparación o benchmarking:** Es una técnica de comparación sistemática que se realiza sobre un producto, un servicio o un proceso de trabajo de la organización (de antemano determinado), con respecto a uno de sus pares que se distinguen por realizar las mejores prácticas en el aspecto escogido. Todo ello con el propósito de mejorar el desempeño de la organización.
- **Matriz de análisis integrado DOFA:** Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes de la organización a desarrollar cuatro tipo de estrategias :
 - *Estrategias FO:* Uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
 - *Estrategia DO:* Superar las debilidades de la organización aprovechando las oportunidades del medio.
 - *Estrategia FA:* Uso de las fortalezas de la organización para evitar o minimizar las amenazas.
 - *Estrategia DA:* Formular tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Direccionamiento Estratégico

En esta etapa se formula el pensamiento estratégico de la organización, que consta de los siguientes procesos:

- **Construcción de escenarios:** Son un medio para analizar articuladamente la gama de incertidumbres esenciales, susceptibles de afectar los resultados de los planes en curso. Para su formulación se propone utilizar el modelo de planificación estratégica por escenarios de Peter Schwartz.
- **Visión:** Es el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.
- **Misión:** Es la razón de ser de la organización, debe formularse teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Qué necesidad satisface; A quién satisface, Cómo lo satisface y Para qué.
- **Valores:** Son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida y defendidos cuando van contra el interés colectivo.
- **Políticas:** Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites
- **Estrategias:** Es el conjunto de acciones estratégicas de la organización, formuladas con el fin de lograr los objetivos trazados en el plan de direccionamiento estratégico de la misma. La acción estratégica o lo que es lo mismo, las estrategias utilizadas, pueden ser tan amplias como lo es el ámbito de gestión de la organización.

Implantación Estratégica

Es el proceso de puesta en marcha de una estrategia, es decir, de su aplicación a la realidad, implica entre otras tareas, la planificación del proceso encaminado a conseguir que la estrategia se lleve a la práctica. Consta de los siguientes componentes:

- **Estructura Organizacional.** Es el conjunto de formas en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que se deben abordar cuando se diseña la estructura de una organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.
- **Plan de Acción.** Es un documento estructurado en el que se indica cómo se hace operativo el plan estratégico. Se compone del conjunto de las *estrategias* específicas que fueron seleccionadas para garantizar el cumplimiento de los objetivos del plan, los proyectos y *las acciones y tareas* que deben realizarse con su respectiva secuencia y ubicación en el tiempo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, a continuación se presentan algunas opiniones respecto a las dificultades del modelo ejecutado por el instituto de Prospectiva y las razones que han permitido que evoluciones el mismo:

1.3.7. Dificultades en el diseño y la ejecución de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico

- El valor de la experimentación. La estrategia empresarial supuestamente funciona en todos los contextos teóricamente, pero cuando uno va a trabajar en contextos públicos, en universidades públicas, que son deliberativas, que son conflictivas, que son inestables, que traen agendas ocultas, pues los procesos se vuelven muy políticos, más que técnicos, o se vuelven politécnicos, o se vuelven técnico-políticos, entonces el plan en una universidad pública no es un proceso 100% técnico y eso es difícil de pensar, de vivir y de ejecutar. Esta es una de las dificultades más grandes que ha presentado la ejecución de la metodología
- La naturaleza de cada conflicto. Paradójicamente por ejemplo, el peor desempeño, el peor resultado y la peor experiencia, fue el ejercicio de formulación del plan estratégico de desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, pero no por otra cosa, que por un nivel de conflicto patológico y exacerbado, es decir, se creó un contexto, para que no funcionara la metodología y se creó un proceso con todas las trabas inimaginables, como una excusa, un pretexto político, lo cual de lejos es una vergüenza,

porque ha sido mucho más difícil trabajar en la propia casa, que en entornos que de lejos objetivamente son mucho más difíciles por distancia cultural.

- El compromiso de la dirección de la institución, en el sentido de que participe de manera activa, que el profesorado pueda ver a las personas que tienen el nivel más alto dentro de la organización integrados completamente en la formulación del plan conjuntamente con ellos para poder sacar adelante el plan de Direccionamiento prospectivo estratégico.
- La concreción de las decisiones por parte de los actores, el volumen de reuniones de trabajo y la sistematización de la información que surge de todas las interacciones con dichos actores.
- La dedicación del tiempo por parte de los investigadores que no siempre tienen holguras suficientes para cumplir con todas las tareas que demanda este tipo tan importante de compromisos, de ahí la importancia de contar con un equipo que dedique su tiempo de forma completa para la construcción de este tipo de planes estratégicos.
- La resistencia al cambio por parte de algunos integrantes de las instituciones, que generan el proceso conflictos y un clima de trabajo nada agradable para construcción colectiva de los planes de desarrollo.
- La importancia mínima que la gente le adjudica a los planes de direccionamiento estratégico debido a nuestra cultura corto-placista.
- La gobernabilidad por parte de los entes universitarios que dirigen los procesos, es decir, aquellos que tienen una alta gobernabilidad, pueden fácilmente lograr que todos los estamentos participen y se dé la construcción, pero aquellos que tienen poca o ninguna gobernabilidad se enfrentan a problemáticas y resistencia que dificulta o impide que el ejercicio se lleve a cabo.
- La falta de conocimiento respecto a prospectiva y direccionamiento estratégico en las personas que intervienen en el proceso, lo que retrasa en algunas ocasiones o no permite dimensionar los temas en la forma que se considera idóneo.
- En el proceso de formulación no es lo suficientemente claro la conectividad entre los productos que se desarrollan en cada fase. En el caso particular de la Facultad de Salud se

realizaron en la etapa análisis estratégico la realización de unos foros con el ánimo de disponer materiales para posibilitar el debate de temas claves para el futuro de la Facultad, sin embargo considero que la metodología falla en el momento de trabajar en la construcción de un documento que ilustre qué tanto afectaban los temas a la Facultad en el corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Además no se aterrizó los temas discutidos en los foros a un plan estratégico y operativo y concreto dentro de la Facultad. A mi parecer quedó la discusión, que por cierto fue muy valiosa, pero no se definió las implicaciones estratégicas y operativas que la Facultad debía abordar.

1.3.8. Elementos que han permitido en los diferentes procesos o ejercicios que se han desarrollado que la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Evolucione.

- Un factor fundamental ha sido la continuidad del equipo de trabajo formado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento desde su fundación.
- Las intervenciones de diferentes niveles de complejidad, no ha sido la misma metodología para el mismo tipo de usuario, sino que ha sido una práctica heterogénea, desde el más elemental como lo ha sido una Escuela, o el mismo Instituto de Prospectiva como una unidad académica hasta una universidad completa y universidades de diferente trayectoria como Atlántico, Magdalena la Universidad del Valle, universidades públicas que curiosamente las dos pasaron por crisis profundas y necesitaban reinventarse, yo creo que este ha sido otro factor que ha hecho que esto se haya podido sistematizar.
- La experiencia que da la aplicación de la metodología a distintas instituciones y en distintas regiones del país, esto ha permitido detectar errores y corregirlos en los siguientes ejercicios, así como mejorar las distintas herramientas de planeación prospectiva y adoptar otras nuevas o simplemente por tener en cuenta requerimientos que hacen las instituciones contratantes.
- La experiencia y la permanente interacción que tiene el líder del equipo (profesor Javier Medina) en el exterior, pues sus participaciones con otras instituciones y organizaciones enriquecen de gran manera la visión del equipo.

- La lectura del contexto y adecuado relacionamiento con los actores. La metodología es flexible y adaptable, pero más allá de eso, los equipos de trabajo emplean técnicas que permiten la construcción colectiva de cada uno de los elementos, facilitando la interrelación y por tanto el mejoramiento de la metodología en cada aplicación.

1.4. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada en este trabajo de investigación ha sido de tipo descriptivo con un enfoque principalmente cualitativo, basado principalmente en la participación directa en los procesos de formulación de planes de Direccionamiento Estratégico en los cuatro ejercicios mencionados anteriormente en este documento, además del análisis documental de los documentos finales entregados como parte final de la asesoría para la formulación de los planes y 11 entrevistas en profundidad realizada al equipo de trabajo de los planes de desarrollo del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle, y a los diferentes actores con los cuales se tuvo una alta interrelación en la elaboración de los planes asesorados por el Instituto de Prospectiva tales como la Facultad de Salud, la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, la Universidad del Magdalena y la Universidad del Valle.

El desarrollo de las etapas de investigación que serán descritas a continuación, parte de un análisis y sistematización del modelo inicial de Direccionamiento Estratégico utilizado por el Instituto de Prospectiva basado en el modelo desarrollado por el Profesor Álvaro Zapata en el 2009 y de los cuatro (4) ejercicios planteados como eje del análisis de este trabajo de investigación, con el fin de destacar las actividades que han permitido evolucionar el modelo de Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior. De esta manera también se realiza un análisis de estado del Direccionamiento Estratégico en las instituciones de educación superior en Iberoamérica y en las instituciones colombianas a través de los trabajos desarrollados por Telescopi “Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa”, de igual forma, como parte de la justificación del trabajo se mencionan autores relevantes en este campo de investigación y los avances realizados en los procesos de planeación estratégica en las universidades como parte de sus transformación en el campo de la Ciencia y la Tecnología,

la Creatividad, el desarrollo de las capacidades de planeación, el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones estratégicas y la pertinencia en la sociedad.

Para la realización de las entrevistas en profundidad para los actores claves en este proceso de evaluación de la metodología utilizada por el Instituto de Prospectiva, se construyó un cuestionario de ocho (8) preguntas realizadas a dos grupos diferentes, un primer grupo conformado por los docentes e investigadores (8) asesores del Instituto de Prospectiva de los proyectos de formulación de planes de desarrollo para Instituciones de Educación Superior y el segundo grupo conformado por (3) integrantes de la oficina de planeación de unidades académicas e instituciones en donde se han desarrollado asesorías. Dicha consulta realizada a 11 expertos en el tema cuestión de este trabajo permitió generar antecedentes para el trabajo de investigación respecto al modelo y su aplicabilidad y su impacto, generaron sugerencias para la presentación de un nuevo modelo y conclusiones y del siguiente tipo:

- Modelo implementado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento
- Ventajas y desventajas del Modelo de Direccionamiento Estratégico implementado por el Instituto de Prospectiva

Y recomendaciones del siguiente tipo:

- Diseño, formulación e implementación de la metodología en general
- Fase de Análisis Estratégico
- Fase de Formulación Estratégica
- Fase de Implementación Estratégica
- Recomendaciones Generales.

Es importante mencionar el trabajo esencial realizado por la autora al pertenecer al equipo formulador y ejecutor de los proyectos de Planes de desarrollo del Instituto de Prospectiva acumulando una experiencia de 10 ejercicios de Direccionamiento Estratégico. Lo cual permite una interacción relevante con la sistematización de los procesos y sobre todo con la identificación de las brechas que sugieren la propuesta de un nuevo modelo para las Instituciones de Educación Superior.

En este trabajo se presenta como trabajo principal, el proceso metodológico desarrollado en un ejercicio específico de plan de desarrollo como lo fue el realizado en la Universidad del Valle con su plan 2015-2025, ejercicio que permitió generar diferentes enfoques, metodologías y sobre todo sistematizar cada una de las fases del modelo de Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior.

Como parte concluyente de este trabajo se presenta la propuesta de modelo Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior, basada en el análisis de los procesos desarrollados por el Instituto de Prospectiva y de la entrevista a profundidad realizada a los expertos alcanzado de esta manera los objetivos específicos planteados en este trabajo de investigación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Direccionamiento estratégico

Modelo de Direccionamiento estratégico Dess & Lumpkin

De acuerdo con Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) se define el concepto de dirección estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. Para los autores, el punto clave y definitivo que diferencia a una empresa de otra, es su capacidad de tomar decisiones estratégicas que le permitan a la empresa tener una ventaja competitiva y comparativa en su sector.

Según los autores la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión, objetivos estratégicos) al igual que con el análisis interno y externo. A continuación, los directivos deben tomar decisiones estratégicas, estas decisiones deben responder a dos inquietudes expuestas por los autores, ¿en qué sector competir? y ¿cómo competir? Como último paso, se encuentran las acciones que deben dentro de las empresas para ejecutar las estrategias (Dess, G. y Lumpkin, G. 2003, p.8)

De otra parte, el direccionamiento estratégico para los autores, representa el conocimiento de la competencia de las empresas, de forma tal que le permita identificar factores distintivos y sostenibles en el tiempo que diferencien una empresa de otra.

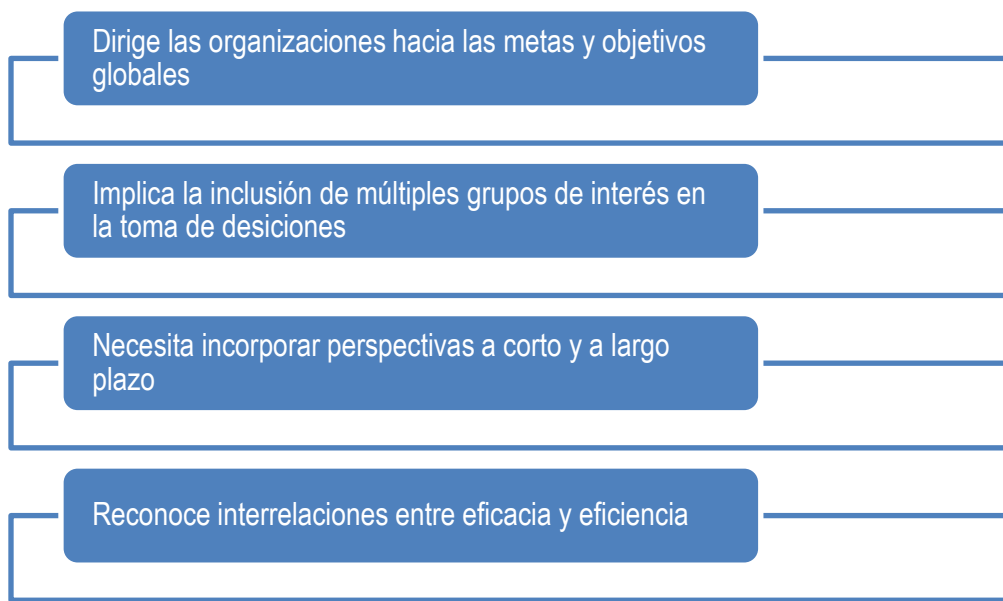


Figura 8. Atributos claves de la dirección estratégica
Fuente: Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) Dirección estratégica.

Los atributos claves mencionados por los autores, hacen referencia a lo siguiente:

- El direccionamiento estratégico dirige a las organizaciones hacia las metas y objetivos globales: esto significa que la organización debe orientar sus esfuerzos hacia el éxito general y no de un departamento o área en específico.
- El direccionamiento estratégico implica la inclusión de múltiples grupos de interés en la toma de decisiones: lo que significa que los directivos deben hacer un proceso de construcción colectiva y desarrollo en conjunto con los diversos actores que hacen parte de la organización
- El direccionamiento estratégico implica incorporar perspectivas a corto y a largo plazo: en este caso, los autores mencionan la importancia de pensar tanto en el futuro como en las necesidades actuales de la organización. Esta práctica debe tratar de implementarse en todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- El direccionamiento estratégico implica reconocer las interrelaciones entre eficacia y eficiencia: tiene que ver con la conciencia de los directivos en la relación de eficacia y eficiencia, el uso racional de los recursos de la empresa



Gráfico 4. Proceso de Dirección Estratégica
Fuente: Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) Dirección estratégica.

Fase del Proceso	Componente	Descripción
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	Análisis de metas y objetivos	Las metas y los objetivos proveen medios para asignar los recursos eficazmente.
	Análisis del entorno	Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores, esta información es clave para determinar las oportunidades y amenazas del entorno.
	Análisis interno	Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades las cuales pueden determinar el éxito de una organización.
	Valoración del capital intelectual	Tomar el conocimiento del equipo de trabajo como un valor incalculable y fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	Formulación estrategias competitivas	Identificación de las bases fundamentales que permiten sostener la ventaja competitiva de la empresa.
	Formulación estrategias corporativas	Estudia las ventajas e inconvenientes de las empresas que persiguen estrategias de diversificación relacionadas o no.
	Formulación estrategias internacionales	Analiza las oportunidades e identifica ventajas competitivas en mercados internacionales como parte de la estrategia de expansión de las empresas.

Fase del Proceso	Componente	Descripción
	Formulación estrategias en internet	Utilización del internet y el E-commerce como parte del impacto de las estrategias utilizadas por las empresas.
IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	Implantación controles estratégicos	Implementación de un control estratégico y eficaz sobre las estrategias a ejecutar por la empresa, estas deben ser de dos tipos, una de vigilancia del entorno y otra de comportamiento (cultura).
	Implantación diseño organizativo	Diseño organizacional coherente con las estrategias identificadas
	Liderazgo estratégico, ética y cambio	Aprendizaje organizacional
	Liderazgo estratégico: Fomentar el espíritu emprendedor	Continua identificación de nuevas oportunidades de negocios o formas de renovar la organización

Tabla 5. Proceso de Dirección Estratégica

Fuente: Elaboración propia, con base en Dess, G. y Lumpkin, G. (2003) Dirección estratégica.

2.1.2. Planeación estratégica

Escuelas de management estratégico

De acuerdo con Mintzberg, H., Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999) las escuelas del management estratégico, contempladas en el libro Safari a la Estrategia, han aparecido en diferentes épocas, aportando cada una conocimientos y aprendizajes diferentes desde sus puntos de vista y enfoque principal, algunas han evolucionado, otras han ido desapareciendo y otras siguen intactas

A continuación se presenta una breve síntesis del significado y alcances de cada una de las 10 escuelas presentadas por Mintzberg, H, et al (1999):

- **Escuela de Diseño: La creación de la estrategia como un proceso de concepción**

De acuerdo con los autores, esta escuela representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de estrategia. Entre sus principales conceptos sobresalen las ideas de las Virtudes, Flaquezas, Oportunidades y Amenazas (VFOA). Esta escuela propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una coherencia entre las capacidades

internas como las posibilidades externas de una organización. Establecer Concordancia es el lema de esta escuela.

Los orígenes de esta escuela se dan gracias a dos relevantes publicaciones escritos en la Universidad de California y en MIT. Pero el verdadero impulso fue dado por el grupo de Management General de la Escuela Empresaria de Harvard, desde la publicación del libro “Business Policy: Text and Cases”

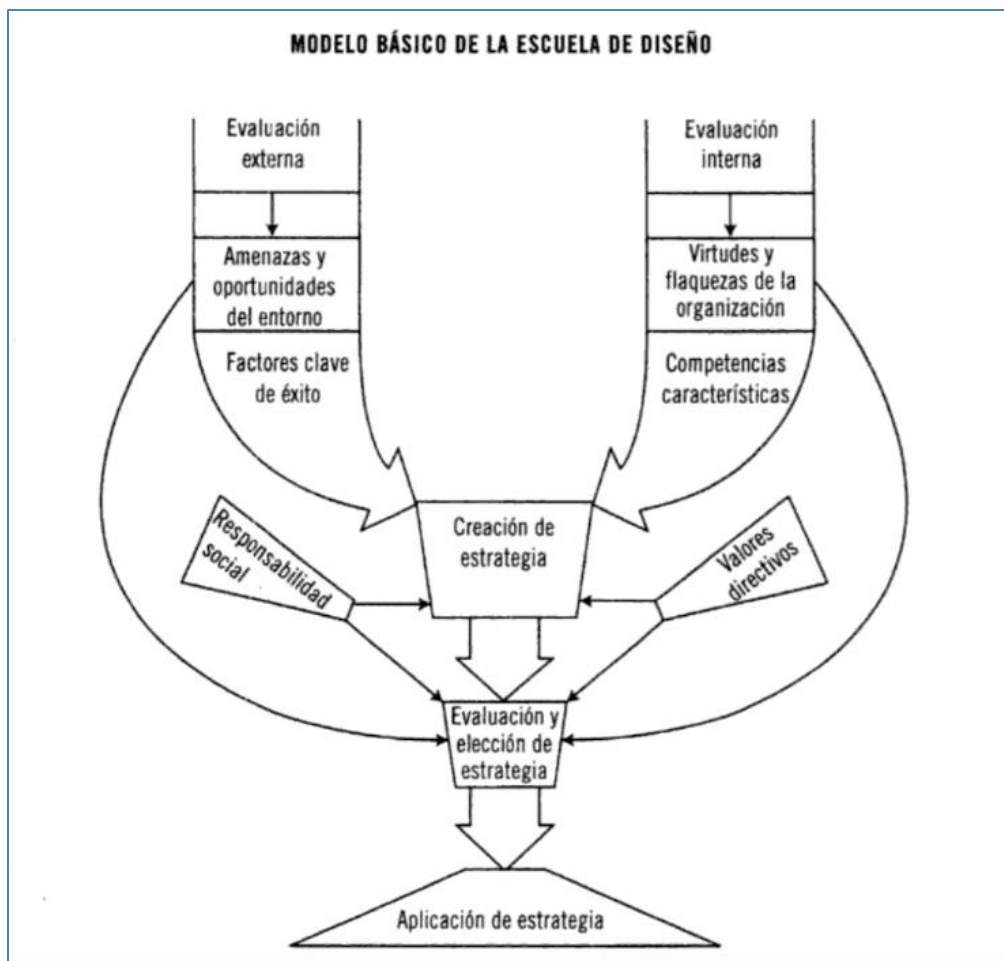


Ilustración 1. Modelo básico de la Escuela de Diseño
Fuente: Mintzberg, H., Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999) Safari a la Estrategia

Premisas de la Escuela de Diseño:

- ❖ La formación de estrategia debería de ser un proceso deliberado de pensamiento consciente.

- ❖ La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal: esa persona es el estratega.
- ❖ El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
- ❖ Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un diseño individualizado.
- ❖ El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.
- ❖ Estas estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza.
- ❖ Finalmente, solo después de que esas estrategias únicas, maduras, explícitas y simples han sido completamente formuladas, puede procederse a su aplicación

- **Escuela de Planificación: Creación de estrategia como un proceso formal**

La escuela de planificación nació al mismo tiempo que la escuela de diseño, el libro más representativo de esta escuela, fue *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff, publicado en 1965, libro que tuvo una fuerte relevancia al principio, pero que ahora solo es un reflejo de la importancia que tuvo.

Modelo básico de la Planificación Estratégica

De acuerdo con los autores, existen muchos modelos en la bibliografía que se dirigen hacia el mismo camino, el cual es tomar el modelo VFOA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de estas, con muchos listados y técnicas y prestar atención principalmente en la formulación de objetivos como primera medida y la elaboración de presupuestos y planes operativos al finalizar el proceso.

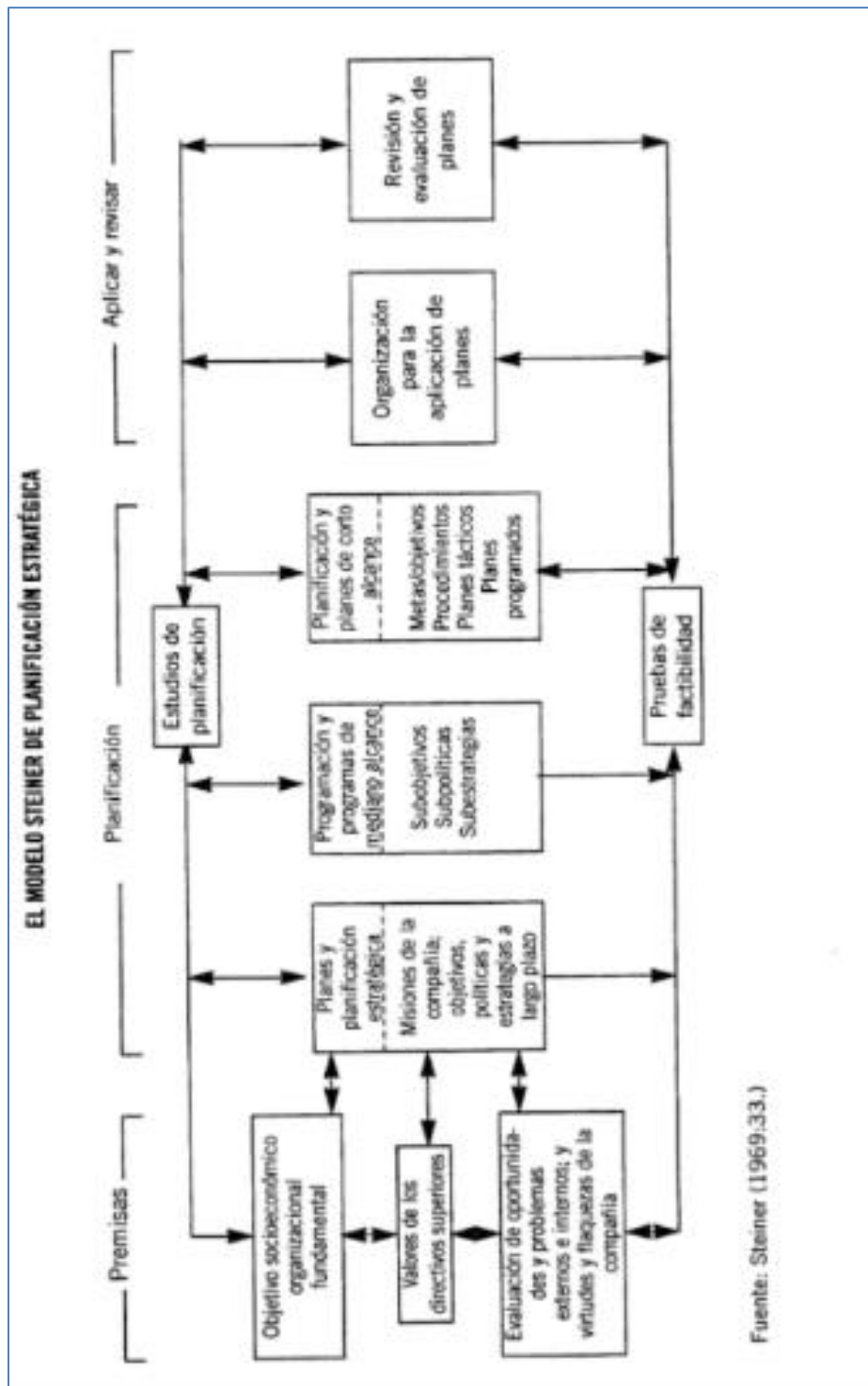


Ilustración 2. Modelo Steiner de planificación estratégica
Fuente: Mintzberg, H., Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1999) Safari a la Estrategia

Premisas de la Escuela de Planificación

- ❖ Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
- ❖ En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
- ❖ A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

La Escuela de Posicionamiento: Creación de una estrategia como proceso analítico

Premisas de la escuela:

- ❖ Las estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- ❖ El mercado (el contexto) es económico y es competitivo
- ❖ Por lo tanto, el proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas en base a un cálculo analítico.
- ❖ Los analistas juegan un papel fundamental en este proceso, al proporcionar los resultados de sus cálculos a los directivos que, oficialmente, controlan las alternativas.
- ❖ Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas; en efecto, la estructura de mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que, a su vez, impulsan la estructura organizacional.

Esta escuela ha incorporado contenidos a la de planificación -un logro nada despreciable- al desplazar al planificador por el analista.

Se debe reconocer que la escuela de posicionamiento ha hecho una contribución importante: ha abierto enormes avenidas para la investigación, y ha proporcionado un poderoso conjunto de conceptos para la práctica. Pero las personas deben construir a partir de ellos, desarrollando una síntesis que abarque una perspectiva más amplia dentro de esta escuela de pensamiento y, fundamentalmente, encontrar formas de combinarla con las ideas de las otras escuelas. En otras palabras, la escuela de posicionamiento no debe utilizar sus poderosos fundamentos para limitar la visión estratégica, sino para expandirla.

La Escuela Empresarial: creación de estrategia como un proceso visionario

De acuerdo con Mintzberg, H, et al (1999): las primeras tres escuelas explicadas son escuelas de prescripción, las siguientes son escuelas de descripción, que buscan entender el proceso de creación de estrategia a medida que se despliega. La escuela empresarial es una escuela de transición

La escuela empresarial hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esto promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión. En esta escuela, la perspectiva estratégica no es tan colectiva o cultural como en algunas de las otras escuelas, es más bien personal y está dirigida a la construcción del líder. El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder.

Premisas de la escuela empresarial

- ❖ La estrategia existe en la mente como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
- ❖ El proceso de formación de estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigada en la experiencia y la intuición del líder, independientemente de que éste la conciba solo o la adapte de otros para luego internalizarla en su propia conducta.

- ❖ El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de tal modo que se puedan reformular aspectos específicos según las necesidades.
- ❖ De esta manera la visión estratégica se vuelve maleable, y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente: premeditada en su visión general y emergente en la forma en que se despliegan los detalles de la visión.
- ❖ Del mismo modo la organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas de él, ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o en un cambio completo de una gran organización establecida, de cuyos procedimientos y relaciones de poder se suspenden para que el líder visionario pueda contar con una considerable libertad de maniobra.
- ❖ La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, de uno o más sectores de posición de mercado protegidos de la competencia directa.

La Escuela Cognoscitiva: creación de estrategia como un proceso mental

De acuerdo con los autores el trabajo de la escuela cognoscitiva es entender este proceso en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva. Esta escuela es una especie de puente entre las escuelas más objetivas de diseño, planificación, posicionamiento y condición empresarial, y las más subjetivas de aprendizaje, cultura, poder, ambiente y configuración

La escuela de aprendizaje: creación de estrategia como un proceso emergente

Esta escuela menciona que los estrategas aprenden con el tiempo. De acuerdo con esta escuela, las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella. Con el tiempo convergen en patrones de conducta que lo ha expresado bien: el management estratégico se convierte "en una conducción que ya no aborda el manejo del cambio sino el manejo a través del cambio" (1980:9).

Algo clave para la escuela de aprendizaje es que está basada en la descripción más que en la prescripción. Esta escuela menciona que cualquier persona que hace parte de la organización y que está informada a fondo de su direccionamiento y sus necesidades, puede ser un estratega en todo el sentido de la palabra y contribuir a la estrategia de la institución, ya que sus orientaciones pueden direccionar de cierta forma. De esta manera, los autores mencionan, que nadie es más idóneo para formular la estrategia, que quien está en el campo de acción constantemente y conoce de primera mano la reacción ante cualquier movimiento.

La escuela de poder: creación de estrategia como un proceso de negociación

Lo que aquí se denomina escuela de poder lo encara directamente, y caracteriza a la formación de estrategia como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares.

Micropoder: En la escuela de poder, la intención de los autores ha sido despertar al management estratégico a una realidad básica de la vida organizacional: el hecho de que las organizaciones consisten en individuos con sueños, esperanzas, envidias, intereses y temores. Los autores consideran la creación de estrategia como un proceso político, y luego a las estrategias mismas como políticas, antes de concluir con los beneficios de la micropolítica.

Macropoder: El macropoder refleja la interdependencia de una organización y su entorno. Las organizaciones deben tratar con proveedores y compradores, sindicatos y competidores, banqueros inversores y reguladores gubernamentales, por no mencionar una lista creciente de grupos de presión que pueden apuntar a alguna de sus actividades. Con la perspectiva del macropoder, la estrategia consiste primero en manejar la demanda de estos protagonistas, y segundo en utilizarlos selectivamente para el beneficio de la organización.

La Escuela Cultural: Creación De Estrategia Como Un Proceso Colectivo

La cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización. La Escuela Cultural, es la creación de la estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura.

Premisas de la escuela cultural

- ❖ La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
- ❖ Un individuo adquiere estas convicciones mediante un proceso de asimilación o socialización, en su mayor parte táctico y no verbal, aunque en ocasiones está reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- ❖ Por lo tanto, los miembros de una organización sólo pueden describir en forma parcial las convicciones que sustentan su cultura, mientras que los orígenes y las explicaciones pueden permanecer confusos.
- ❖ Como resultado, la estrategia toma más la forma de una perspectiva general que de una posición, arraigada en las intenciones colectivas (no siempre explicadas) y en patrones mediante los cuales los recursos o capacidades profundamente implantados en la organización se encuentran protegidos y se utilizan para lograr ventaja competitiva. Por lo tanto, la mejor manera de describir a la estrategia es como premeditada (aunque no sea completamente consciente).
- ❖ La cultura y –en especial- la ideología, no estimulan el cambio estratégico tanto como la perpetuación de la estrategia existente; a lo sumo, tienden a promover cambios de deposición dentro de la perspectiva estratégica general de la organización.

La Escuela Ambiental: creación de estrategia como un proceso reactivo

En un principio, la escuela ambiental surgió de la así llamada "teoría de contingencia", que describía las relaciones entre dimensiones particulares del entorno y atributos específicos de la organización. De acuerdo con los autores, los estudiosos que favorecen este enfoque tienden a considerar a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno. Esto reduce la creación de estrategia a una especie de proceso reflejo, el cual en realidad debería llevar a esta escuela fuera de los límites del management estratégico (una conclusión con la que concordamos). Esta escuela contribuye a equilibrar la perspectiva general de la creación de estrategia.

Premisas de la escuela ambiental

- ❖ Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales, el entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia.
- ❖ La organización puede responder a esas fuerzas, o bien ser “expulsada” por ellas.
- ❖ De este modo, él se convierte en un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta por parte de la organización.
- ❖ Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico, posiciones donde permanecen hasta que comienzan a escasear los recursos o las condiciones se vuelven demasiado hostiles. Entonces, mueren

La escuela de configuración: creación de estrategia como un proceso de transformación

Ésta escuela difiere de las otras en un aspecto fundamental: ofrece la posibilidad de reconciliación, una manera de integrar los mensajes de las otras escuelas. Existen dos aspectos principales de esta escuela. Uno describe a los estados –de la organización y del contexto que la rodea- como configuraciones. El otro describe al proceso de creación de estrategia como transformación.

Premisas de la escuela de configuración: Característica la que distingue a la escuela de configuración.

- ❖ La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.
- ❖ Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración.
- ❖ Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.
- ❖ Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.
- ❖ De acuerdo con ello, el proceso de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.
- ❖ Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.

2.1.3. Prospectiva⁷

Concepto de prospectiva

De acuerdo con Medina, Becerra y Castaño, (2014) la prospectiva supone una reflexión estructurada y sistemática acerca de las alternativas futuras de un país, territorio, sector o institución, mediante la interacción organizada con expertos, redes y comunidades, basada en un diálogo fundamentado en hechos y datos. En ese sentido implica la construcción de visiones de futuro con cinco características fundamentales, a saber: visiones estructuradas, verosímiles, innovadoras, transformadoras y con posibilidades de realización.

El concepto de prospectiva según Medina et. al. (2014) plantea la declaración de diferentes futuros posibles, probables y deseables y, por consiguiente, abiertos en forma permanente a la controversia. De esta manera la prospectiva pretende construir hipótesis sobre el futuro y no genera verdades absolutas ni certezas totales. En vez de un único futuro, busca construir un abanico de alternativas para escoger un futuro deseado dentro de este conjunto de opciones, por tanto acepta la posibilidad de que en el futuro ocurran múltiples situaciones, bien sea como evolución del presente, o como una ruptura con este.

La prospectiva articula dos términos importantes para la disciplina: **la anticipación**, que indica un concepto más tradicional y clásico, y **la construcción del futuro**, que significa un término más actual (Medina et. al., 2014). De acuerdo con los autores, prospectiva etimológicamente es afín a los vocablos latinos *prospicere* o *prospectare*, que expresan la idea de mirar mejor y más lejos aquello que está por venir. Esta es la esencia de la anticipación, disciplina que no ha perdido vigencia, pero que se ha visto enriquecida por el nuevo concepto (Medina, 2011 citado en Medina et. al., 2014). A continuación se presentan la complementación entre anticipación y construcción de futuros.

⁷ Medina Vásquez, J., S. Becerra y P. Castaño, (2014), “Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe”, *Libros de la CEPAL*, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

	Anticipación	Construcción de futuros
Foco	Exploración de alternativas de futuros posibles, probables y deseables.	Desarrollo de inteligencia colectiva y capacidad social, técnica y política de respuesta.
Propósito	Observación y comprensión los cambios en curso y las evoluciones estructurales.	Desarrollo de capacidades de respuesta permanente y acción colectiva en prospectiva y vigilancia estratégica y tecnológica.
Enfoque	Aclaración de las decisiones y acciones presentes.	Mejora del diálogo social y aprendizaje colectivo.
Mecanismos	Desarrollo de métodos y procesos prospectivos.	Desarrollo de métodos, procesos, sistemas prospectivos, prospectiva iterativa o viviente.

Tabla 6. Complementación entre anticipación y construcción de futuros

Fuente: J. Medina Vásquez y E. Ortigón, “Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, serie Manuales, N° 51 (LC/L.2503-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2006. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.06.II.G.37.

¿Cómo se hace la prospectiva?

La unidad fundamental de análisis para hacer prospectiva son los ejercicios y los procesos. Un ejercicio prospectivo es una actividad ocasional que produce un estudio o análisis de una determinada realidad. Por su parte, un proceso prospectivo puede poner en marcha varios ejercicios simultáneamente. Además, suele ser una actividad cíclica en la cual se repiten periódicamente los ejercicios a lo largo de varios años. Los ejercicios y procesos prospectivos generan diferentes tipos de resultados específicos: Por ejemplo, identificar bienes y servicios promisorios para un sector, organización o territorio, comparar plataformas tecnológicas, establecer perfiles educativos y brechas tecnológicas, e identificar elementos de juicio para elaborar políticas públicas, regulaciones y visualizar las necesidades de formación del talento humano.

La puesta en marcha en forma sistemática de la prospectiva requiere el uso especializado de métodos, procesos y sistemas, los cuales evitan la especulación, proveen rigor y reflexión estructurada acerca del futuro, permiten trascender las intervenciones ocasionales y facilitan la realización de iteraciones o rondas sucesivas de exploración y análisis de entorno. Los sistemas prospectivos implican necesariamente la formación de equipos permanentes, el desarrollo de curvas de aprendizaje y profesionalización, y la posibilidad de hacer ciclos recurrentes de trabajo

a lo largo de varios años. Por tanto, implican un desarrollo organizacional relevante, para ganar en alcance y grado de estructuración del trabajo.

¿Cuáles son sus bases metodológicas y su tipología de métodos?

La prospectiva busca la comprensión de los factores de cambio del entorno (políticos e institucionales, socio-económicos, científico-tecnológicos, culturales y ambientales) y su grado de influencia sobre las organizaciones y los sistemas sociales. Como resultado se identifican demandas futuras y potenciales, además de vislumbrar cambios en los modelos mentales que guían a los actores sociales para construir los futuros deseados.

La prospectiva pretende identificar las prioridades para la educación superior, la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, con base en las características políticas, sociales y económicas de los países. Los ejercicios prospectivos consideran los actores sociales de un determinado sector, sus alianzas, oposiciones y metas. A partir de esta acción, es posible abrirse a un abanico de oportunidades para la absorción, la creación y el dominio de tecnologías, diseñando múltiples estrategias de respuesta. Estas estrategias se obtienen a través del establecimiento de redes de comunicación y procesos de cooperación entre los diversos actores envueltos en el proceso de concepción y desarrollo, comercialización y utilización de servicios y tecnologías, que persiguen obtener demandas futuras (Martin y Johnston; 1999).

La prospectiva es un ejercicio de generación de diferentes futuros posibles o posibilidades futuras. No se limita a una actividad de pronóstico que busca visualizar principalmente los hechos más probables; se trata sí, de una acción abierta que diseña múltiples escenarios o caminos diferentes hacia el futuro.

- *Los futuros posibles*: exploran alternativas mutables, sujetas a incertidumbres y rupturas y/ o discontinuidades.
- *Los futuros probables o esperados*: resultan del análisis de tendencias y de extrapolaciones de datos del presente;
- *Los futuros deseables o preferidos*: reflejan la expectativa de atención de las demandas actuales de la sociedad, de políticas de gobierno, de estrategias empresariales, entre otras, que son expresadas a través de metas y/o valores de los actores sociales.

Recuadro 5. Alternativas de Futuro
Fuente: Antunes et al (2009), Gomes et al (2006).

Una clasificación contemporánea útil distingue los métodos por el tipo de fuentes de conocimiento o información necesaria para su uso. Para tener éstos en cuenta, aquí se presenta el Diamante de los métodos de la Prospectiva elaborado por Popper (2008):⁸

<i>Métodos basados en</i>	Descripción
<i>Evidencia</i>	Intentan explicar un fenómeno en particular con el apoyo de documentación confiable y medios de análisis. Estas actividades son particularmente útiles para comprender el verdadero estado de desarrollo del asunto bajo investigación. Por este motivo, los métodos cuantitativos (Ej., benchmarking, bibliometría, minería de datos y trabajo de indicadores) han ganado popularidad dado que éstos están apoyados por datos estadísticos u otros tipos de indicadores. Éstas son herramientas fundamentales para la evaluación de tecnología e impacto y para actividades de análisis o escaneo del entorno. Estos métodos también pueden ser empleados para estimular la creatividad, animar la interacción y obtener retroalimentación de los participantes.
<i>Experticia</i>	Dependen de las habilidades y conocimientos especializados de los individuos en un área o tema en particular. Estos métodos son frecuentemente utilizados para: (1) apoyar decisiones de arriba hacia abajo (top-down), es decir, decisiones que se toman desde lo más alto (ej. alta dirección de una organización) y que luego llegan a los niveles inferiores de la pirámide organizacional; (2) proveer consejos y hacer recomendaciones. Ejemplos comunes son los paneles de expertos y los cuestionarios Delphi, los mapas tecnológicos, árboles relevantes, diagramas lógicos, análisis

⁸ En adelante los siguientes apartados se basan en el capítulo sobre Metodología Prospectiva del Handbook of Technology Foresight, según Popper (2008).

<i>Métodos basados en</i>	Descripción
	morfológico, tecnologías claves y el Sistema de Matriz de Impacto Cruzado (SMIC).
<i>Interacción</i>	Se utilizan en la prospectiva al menos por dos razones (1) la experticia a menudo gana considerablemente cuando se junta y se articula con otra experticia (y de hecho con los puntos de vista de los grupos focales); (2) las actividades de la prospectiva se realizan en sociedades donde los ideales democráticos están ampliamente difundidos, y la legitimidad involucra actividades de participación e inclusión desde abajo hacia arriba (bottom-up), no sólo la dependencia en la evidencia y los expertos (que pueden llegar a ser utilizados selectivamente!). Involucra, por ejemplo, los talleres de escenarios, las votaciones, las encuestas, los paneles de ciudadanos y análisis de los grupos focales.
<i>Creatividad</i>	Normalmente requieren una mezcla de pensamiento imaginativo y original, a menudo suministrado por maestros o —grandes personalidades!, por medio de ensayos u otros escritos. Dependen fuertemente de (1) la inventiva y la ingeniosidad de individuos sumamente capacitados, tales como innovadores, emprendedores o escritores de ciencia ficción. (2) la inspiración que emerge de grupos de personas involucradas en lluvias de ideas o sesiones de “cartas salvajes”.

Tabla 7. Métodos prospectivos según las fuentes de conocimiento e información
Fuente: Adaptado de Popper (2008)

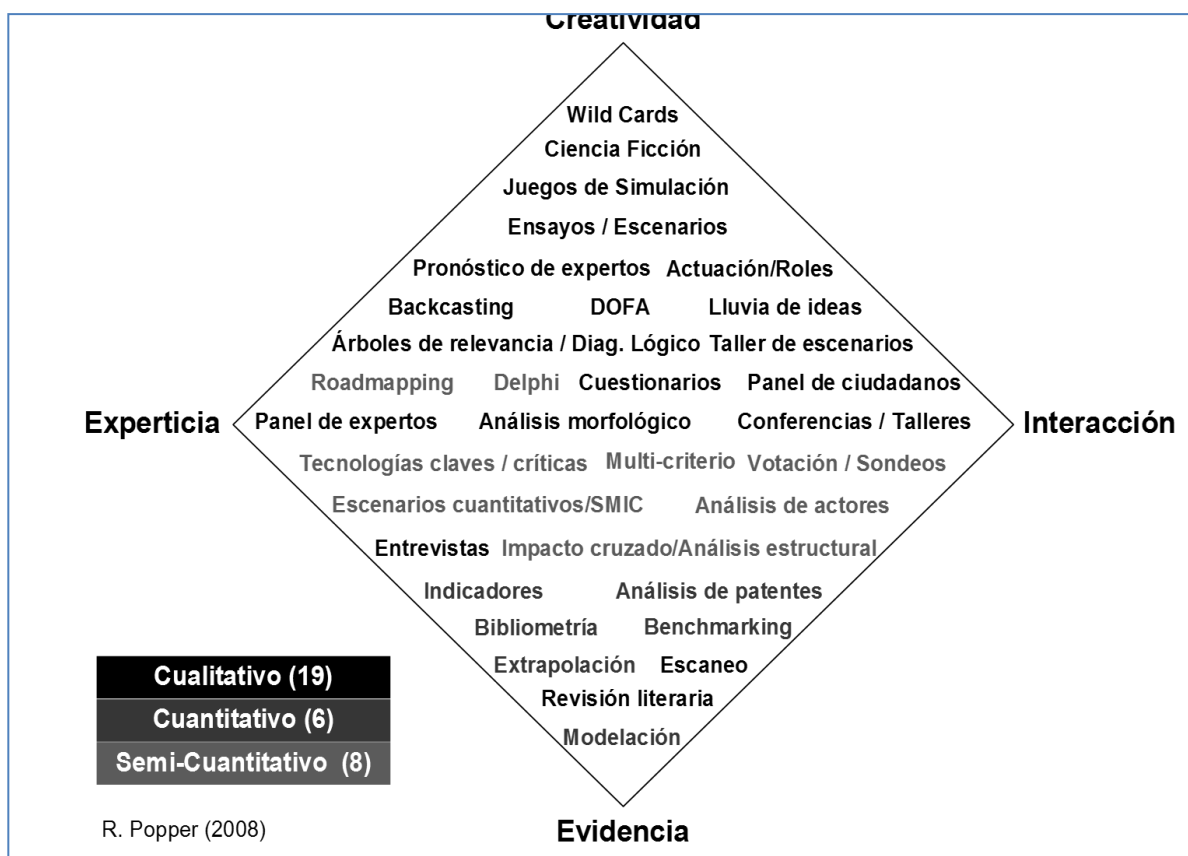


Gráfico 5. El diamante de los métodos de la prospectiva
Fuente: R. Popper (2008)

Ahora bien, haciendo un énfasis en los métodos prospectivos, de acuerdo con Masini y Medina (2000), estos buscan dar respuestas a varios interrogantes fundamentales: ¿Qué cosa está cambiando? ¿Qué cosa puede cambiar? ¿Qué cosa debe cambiar? ¿Quién puede hacer los cambios? ¿Cuáles son las posibles implicaciones de los cambios? Las cinco preguntas conllevan elementos metodológicos diversos, como se indica en la siguiente tabla.

Interrogación	Expresión metodológica
¿Qué cosa está cambiando?	Es una constatación de hechos y datos. Identifica las tendencias en juego.
¿Qué cosa puede cambiar?	Es una inferencia acerca de qué factores de cambio o impulsores pueden influir sobre las tendencias en juego. Entraña la determinación de los puntos de inflexión de las tendencias.
¿Qué cosa debe cambiar?	Es la expresión de futuros deseables. Trae a colación valores, creencias y preferencias.
¿Quién puede hacer los cambios?	Es un análisis político del equilibrio del poder entre los actores sociales. Requiere comprender cuáles son los actores innovadores, conservadores e indiferentes, así como sus motivos de alianza o conflicto.
¿Cuáles son las posibles implicaciones de esos cambios?	Es una inferencia de carácter sistémico sobre las relaciones entre las variables que componen un sistema y sobre la influencia que sobre este ejercen algunos actores clave.

Tabla 8. Preguntas fundamentales de un proceso prospectivo

Fuente: Medina Vásquez, J., S. Becerra y P. Castaño, (2014) tomado de P. Henrici, La futurología: perché e come, Pensare il futuro, P. Beltrao (ed.), Roma, Editorial Paoline, 1977.

Los métodos prospectivos facilitan la observación de los cambios sociales pertinentes a los factores decisorios clave. La anticipación permite realizar un rastreo de las tendencias, los eventos y los propósitos de los actores sociales durante un lapso de tiempo determinado. El futuro se considera el producto de la constante interacción entre los factores de la inercia que reproducen el pasado y los factores impulsores o de cambio que producen la variabilidad en el desempeño de las tendencias, por ejemplo, mediante movimientos sociales, descubrimientos, innovaciones, conflictos, nuevas políticas, decisiones, acontecimientos disruptivos, entre otros. Las fuerzas impulsoras o motores del cambio y las fuerzas restrictivas o frenos del cambio pueden conducir hacia la continuidad o discontinuidad de las tendencias. (Medina et. al., 2014)

Productos e impactos de la prospectiva

Según Medina et. al., (2014) en un documento prospectivo generalmente se identifican tendencias, factores de cambio, escenarios, pronósticos, listados de tecnologías críticas, recomendaciones de formación de talento humano o recomendaciones de política.

Los mismos autores destacan que se busca obtener diversos impactos, relacionados con la necesidad de generar nuevos resultados en materia de políticas, estrategias, diseños, posicionamientos, alianzas estratégicas, programas, paradigmas, protagonistas, redes y elementos que amplíen la visión estratégica del país. El denominador común de todos estos impactos siempre gira en torno a la innovación. Esto no es producto del capricho o el azar, sino una forma estructurada de sintonizar la historia y la tradición con las nuevas dinámicas globales. Se busca en general inducir nuevas y mejores respuestas a las soluciones habituales o inerciales.

Producto e Impactos	Descripción
Análisis de tendencias y factores de cambio	Lecturas del entorno internacional que indican los factores de cambio y los impulsores principales de los temas bajo estudio.
Escenarios	Análisis de situaciones futuras posibles, probables y deseables.
Pronósticos	Determinación de probables tamaños de mercado o de años de aparición o maduración de una tecnología emergente.
Listados de tecnologías críticas	Identificación de tecnologías medulares, facilitadoras, promisorias y de punta en un campo dado.
Mapas de caminos tecnológicos	Construcción de hojas de ruta y anticipación de trayectorias tecnológicas.
Prioridades de investigación y recomendaciones de política	Elaboración de lineamientos estratégicos de respuesta ante las situaciones futuras visualizadas.
IMPACTOS	Nuevas políticas y estrategias Nuevos productos (bienes y servicios) Nuevos posicionamientos Nuevas alianzas estratégicas Nuevos procesos (prácticas de trabajo, hábitos, entre otras cosas) Nuevos paradigmas (visiones, retos, desafíos) Nuevos programas (fondos, líneas de financiamiento) Nuevos protagonistas (centros, redes fundaciones, entre otros)

Tabla 9. Productos e impactos usuales de la prospectiva

Fuente: Medina (et al) 2014. sobre la base de L. Georgiou y otros, The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice, Cheltenham, Edward Elgar Publisher, 2008.

Vínculo entre diagnóstico estratégico y la prospectiva

Un diagnóstico estratégico con metodología prospectiva de acuerdo con Medina (2013) aborda el análisis de las posibles soluciones a los problemas identificados y evaluados, de tal modo que se logra identificar las palancas o los factores clave que se requieren modificar para generar el cambio. Igualmente no se limita a la mera descripción puntual de la realidad, así su verdadero valor radica en su capacidad explicativa y en la habilidad para interrelacionar los fenómenos propios de un sistema de manera evolutiva, facilitando identificar los factores de cambio (DNP, 2010). De este modo Medina (2009) indica que los análisis de tendencias de tipo prospectivo van más allá de los diagnósticos estratégicos tradicionales, en tanto, buscan abordar las tendencias de comportamientos que afectan el fenómeno analizado, hechos o factores que pueden incidir en modificación, alteración o fijación de dichos comportamientos.

El fundamento de la prospectiva según Medina (2009) no es predecir o adivinar, es más bien contribuir a la construcción de alternativas de futuro transformadoras pero realizables frente a una situación existente que se desea cambiar. En ese sentido el mismo autor destaca que el pensar de manera prospectiva es considerar que existe la posibilidad de cambiar las tendencias y que el futuro es algo más que la continuación de las tendencias presentes, de este modo el futuro es fruto de la interacción de las tendencias, las acciones de los actores sociales y los eventos inesperados sobre los que no se tiene control.

De acuerdo con Medina (2013) el futuro es un flujo intercalado de continuidades (tendencias) y discontinuidades (hechos portadores de futuro, factores de ruptura), por ende el futuro puede ser interpretado como las variaciones del escenario tendencial. En este contexto el autor señala que la teoría de la prospectiva enriquece el diagnóstico estratégico por cuanto:

- Brinda agudeza, creatividad, razonamiento lógico (coherente y argumentado) por parte de los expertos participantes, lo que supera los conceptos de planeación estratégica.
- Es crítica al interpretar la realidad, al evaluar y proponer supuestos futuristas verificables, y verosímiles.

- Identifica y predetermina tendencias de comportamientos y sus factores de ruptura de cambio.
- Enriquece el análisis a través de la evaluación profunda de los comportamientos de los actores sociales en el presente y cara al futuro.
- Visibiliza y propone imágenes del futuro a partir de un sólido y amplio conocimiento y evaluación del pasado y el presente.
- Define y presenta aquellos hechos prospectivos al presente (eventos actuales que influirán en el futuro), y los hechos portadores del futuro (ocurrirán de manera inminente) que terminaran afectando el comportamiento del problema analizado.
- Aproxima sujeto a validación posibles escenarios de comportamientos en el futuro, modificándose o no las tendencias de comportamientos del presente (incluye consecuencias positivas o negativas)

2.1.4. De las Escuelas de Prospectiva y sus Métodos

Los fundamentos sobre los cuales están constituidas cada una de las escuelas y sus respectivos enfoques, permiten acceder a un universo de posibilidades que contienen diferentes metodologías y que permite utilizarlas dependiendo de las necesidades, del contexto, de la realidad social y sobre todo de lo que se pretende lograr en un futuro.

Cada una de las escuelas de los estudios de futuro ha realizado una contribución en la creación y desarrollo propio de diferentes métodos que han permitido establecer que la prospectiva tiene límites y que no es útil para todo. Se puede decir que la anticipación sirve si permite actuar y que el objetivo de la prospectiva es que la visión sirva para construir escenarios futuros, de esta manera la prospectiva hace parte de las ciencias inexactas y que su uso sistemático y organizado de métodos e instrumentos prospectivos, nos llevan a la profundización de algunos futuros.

La limitación que han tenido los diferentes métodos para evolucionar en un marco de los estudios de futuro, está enfocada en el desconocimiento que muchas veces tienen los mismos actores claves de los métodos relevantes que se tienen de estas disciplinas desde los tiempos de inicio de la prospectiva como disciplina y desde la perspectiva de cada una de las escuelas de pensamiento. El desconocimiento de los diferentes métodos utilizados por empresas, académicos, investigadores, consultores, etc, llevan a que los métodos, no sean difundidos y promovidos en el tiempo, de tal manera que estas memorias quedan apartadas y desconocidas por nuevas generaciones que se enfocan en herramientas más actuales y contemporáneas.

A continuación se hace un breve recuento de los métodos utilizados en cada una de las escuelas pertenecientes a los estudios de futuros y que han trascendido a través de los años.

LA ESCUELA AMERICANA - “DETERMINISTA”

Para esta Escuela Americana, existe una importante diferencia entre la previsión y predicción. Previsión cubre muchas áreas con diferentes objetivos, acciones previsiones del mercado, la previsión científica, la predicción meteorológica, con equipaje de diferentes conectados entre sí. Previsiones futuristas en ningún sentido a largo plazo tiende a confundirse con la predicción. Las características de la predicción son dos: en primer lugar, es cuantitativa e involucra números específicos descriptivo, y en segundo lugar, se limita a una fecha específica futura o intervalo. (Coates, 2010)

Esta escuela tiene como principios básicos los siguientes ítems, que de acuerdo con Coates 2010, los cuales deben estar implícitos en cualquier estudio prospectivo:

- Se puede ver el futuro en la medida en que es útil en la planificación.
- Se puede influir en el futuro para hacer lo bueno y lo deseable más probable y lo indeseable menos probable.
- La habilidad para anticipar e influir crea la obligación moral de estudiar el futuro.

Algunos de los usos de la prospectiva estratégica señalados por este autor, hablan de ampliar los horizontes tradicionales de planificación, e incluso señalar al cliente en diez, veinte o más años de visión estratégica y de planificación. (Coates, 2010)

- Hacer frente a lo inesperado (una ocurrencia común en las asociaciones empresariales y comerciales). Para entender las implicaciones de la situación imprevista, uno puede necesitar un estudio de futuros objetivos muy bien delimitados, o uno tan grande como toda la compañía o la totalidad la industria o sector empresarial.
- Reaccionar-una forma específica de hacer frente, lo que implica la respuesta relativamente rápida. Los franceses prospectivo hace una interesante y posiblemente distinción útil entre preact, es decir, la preparación para los cambios esperados, y ProAct, que actúa sobre el resultado deseado; ProAct implica actuar para hacer frente a los cambios externos que son inminentes o probables, y representa una especie de anticipación de afrontamiento. (Coates, 2010)

El método americano de los trabajos futuros (pronósticos), a diferencia de los franceses (la perspectiva), es más libre y se basa en un indeterminado gran número de áreas y factores. El trabajo se puede dividir en componentes modulares que permiten a uno o dos personas para perseguir un módulo. El factor más importante, sin embargo es que el cliente esté involucrado, en todo caso, es un camino diferente desde el modelo europeo-prospectivo. (Coates 2010)

Encontrar que los clientes necesitan una inyección sustancial y convincente de información y su interpretación, con el fin de aumentar sus conocimientos pertinentes, aumentar su juicio, y llegar a una mejor conclusión. (Coates 2010)

El Método Delfi

De acuerdo con Astigarraga, E. (2005), una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de

conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. Por lo tanto, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos.

El método Delphi permitirá prever las transformaciones más importantes que puedan producirse en el fenómeno analizado en el transcurso de los próximos años. En la familia de los métodos de pronóstico, habitualmente se clasifica al método Delphi dentro de los métodos cualitativos o subjetivos.

LA ESCUELA FRANCESA – VOLUNTARISTA

Para Godet 2011, la acertada utilización de diversos métodos prospectivos en esta fase dentro del proceso de construcción de planes de direccionamiento estratégico, permite realizar ejercicios de alto impacto positivo y sobre todo gozar de una alta participación colectiva.

El autor hace mención, de que las herramientas nunca se deben utilizar por el simple hecho de que son herramientas, sino por lo necesarias que puedan resultar en un momento dado, Godet (2011)

De acuerdo con Godet (2011) los investigadores y los usuarios deberían alimentar la innovación, apoyándose en la experiencia acumulada, tanto en materia de métodos de prospectiva como de análisis estratégico. Para el autor, el método de escenarios tiene como objetivo construir representaciones de los futuros posibles, así como los caminos que conducen a ellos.

Los escenarios constituyen una guía indispensable para orientar las decisiones estratégicas. El método de los escenarios ayuda a determinar la estrategia más adecuada para la realización del proyecto deseado, pues permite poner de relieve los mayores retos organizativos. Godet (2011 – p 55)

La fase de planificación es de gran impacto realizarla con métodos y herramientas que permitan a los participantes, como lo menciona Godet, alimentar el espíritu de innovación y sobre todo tener

confianza en los conocimientos acumulados, que le admitan a estos actores, participar de manera más directa con el grupo facilitador y divulgar de manera mucho más accesible al público objetivo del cambio.

EL “FORESIGHT” BRITÁNICO

Miles (2010), menciona que la prospectiva tecnológica es vista como nueva forma de anticiparse ante posibles cambios que se puedan establecer en la sociedad. En la realización de los planes de Dirección es utilizada como herramienta fundamental para anticiparse, para prevenirse y ante todo planificar posibles consecuencias que puedan anteponerse en la consecución de las metas propuestas por las instituciones.

A través del Foresight, se pueden tener en cuenta las tendencias tecnológicas, alertas tempranas, las consecuencias sociales de las nuevas invenciones, estar más conscientes de las dificultades que enfrentan las sociedades en mantener el ritmo del cambio tecnológico, tal como lo menciona el autor, la "Prospectiva" fue sólo una entre muchas palabras para describir a largo plazo hacia el futuro las actividades

Miles (2010), hace referencia a la prospectiva⁹ como un proceso mediante el cual uno llega a una comprensión más completa de las fuerzas que dan forma a largo plazo de un futuro que debe ser tenido en cuenta en la formulación de políticas, planificación y toma de decisiones. La previsión incluye medios cualitativos y cuantitativos para el seguimiento y los indicadores claves de evolución de las tendencias y desarrollos y es el mejor y más útil cuando está directamente relacionado con el análisis de las implicaciones políticas. La prospectiva nos prepara para satisfacer las necesidades y oportunidades del futuro. Previsión en el gobierno no puede definir la política, pero puede ayudar a formular políticas condición para ser más apropiado, más flexible y más robusto en su aplicación, como los tiempos y cambian las circunstancias... No es la planificación - más que un paso en la planificación

⁹ Ensayo sobre la previsión en el gobierno, Joseph Coates, citado por Ian Miles 2010

La distinción entre métodos cualitativos y cuantitativos es común en el campo de la investigación en ciencias sociales. En prospectiva, los métodos cualitativos suelen referirse al uso de textos más o menos narrativos y discursivos; mientras que los métodos cuantitativos incluyen el análisis de tendencias de datos similares. El autor hace mención a una nueva categoría denominada semicuantitativo, en la cual se refiere a técnicas tales como la Delphi, que aplican principios estadísticos de probabilidad más o menos sofisticados, que permiten manipular juicios y conocimiento tácito. (Popper, 2011)

Esta escuela hace uso de métodos tales como el Análisis FODA, la Bibliometría, el Análisis de patentes, el Benchmarking, el Análisis de Entornos, el Análisis estructural y la Delphi entre otros.

LA ESCUELA DE “PREVISIÓN HUMANA Y SOCIAL”

De acuerdo con Massini (1995), la concepción tradicional del tiempo principalmente filosófica, es sustituida por una concepción más social del tiempo y el futuro, como parte de ese concepto, está relacionado tanto con la sociedad como con la cultura. Para Masini, (1995) el tiempo social está vinculado con las actividades que lo constituyen y es la expresión del ritmo de un grupo social dado.

El mundo que todos estamos construyendo es un mundo multicultural en el que las culturas deben encontrar maneras de coexistir. El concepto del tiempo y por tanto del futuro, es parte de la conciencia colectiva de grupos. (Massini, 1995)

Como lo menciona la autora, es importante tener en cuenta los hechos que marcaron el pasado de las instituciones, tener en cuenta el cambio, el progreso como algo nuevo por lo que esforzarse y el mismo pasado como una riqueza que mantener y preservar.

La consciencia colectiva, el poder de la fuerza, el deseo de un mejor mañana, para las instituciones, es uno de los motores claves que han permitido construir poco a poco una cultura social, que permite dar cada vez pasos más avanzados hacia la construcción de un futuro mejor, y sobre todo más concienzudo.

El foco principal de esta escuela, es está enmarcada en lo ético, humano y social. El fundamento principal de la Escuela de Previsión Humana y Social es la Ética, introducida inicialmente por los jesuitas gregorianos.

Para esta escuela la diferencia de las culturas, surge de la capacidad que tenga el futurista de reconocer las semillas de cambio presente y pasada. La visión nace a partir de una semilla de cambio, no toda esta puede ser un proyecto.

Aprender a pensar en el futuro, significa desarrollar capacidades para entender que, el aprendizaje debe tener en cuenta los valores, los estilos de vida, los comportamientos, etc.

Por ultimo me parece pertinente resaltar al pasado como principal actor impulsor de inercias o cambios de impacto de un próximo futuro.

LA ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS

De acuerdo con Bezold (2010), los escenarios son una herramienta importante para la toma de una visión de más largo y más amplio horizonte, en el cual las lecciones sobre el uso de la previsión sobre la base de sus experiencias adquiridas con una amplia gama de organizaciones, son expuestas a lo largo de su artículo.

Para el autor, la prospectiva estratégica es exitosa si inspira a la organización a aprender con mayor eficacia y ser más creativos en el desarrollo de estrategias e iniciativas, y si ayuda a seguir la visión de la organización con resultados más potentes y por lo tanto hacerlo más exitoso. Para él, la prospectiva estratégica también debe considerar la visión de la organización en el contexto de su entorno

Para el autor, los escenarios pueden tomar muchas formas dependiendo de 1) los objetivos de los escenarios, 2) los recursos de la organización 3) la cultura y el estilo de la planificación de la organización, y 4) las preferencias psicológicas de la audiencia.

De acuerdo con Godet (2011), La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

Para el autor un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura. Se deben distinguir dos grandes tipos de escenarios: los exploratorios, que parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a futuros verosímiles; los anticipatorios o normativos, contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, deseado o temido, y diseñados de forma ‘retroproyectiva’. Godet (2011- p.34)

El método de escenarios tiene como objetivo construir representaciones de los futuros posibles, así como los caminos que conducen a ellos. Con las representaciones se persigue poner de relieve las grandes tendencias y los gérmenes de cambios bruscos del entorno general y de la competencia de la organización.

LA VIGILANCIA TECNOLÓGICA Y LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

Todo tipo de organizaciones, empresas e instituciones, están cada día más conscientes de la dinámica del mundo globalizado, en el cual los cambios acelerados despiertan un sistema de alerta temprana, que les permite tener unidades que reporten constantemente alertas que les permita anticiparse a los cambios que los puedan impactar, o por lo menos reaccionar con un buen tiempo.

La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva¹⁰ se constituyen en el proceso sistemático de obtener, analizar información del mercado, de las tecnologías, de la legislación, y de toda área que sea estratégica para la empresa con el fin de ser un apoyo en la toma de decisiones.

¹⁰ Fuente: <http://www.triz.net/vigilancia.html>

De acuerdo con Palop y Vicente (1999) la vigilancia reduce el riesgo en la toma de decisiones si es portadora de anticipación, ese carácter necesariamente prospectivo de la vigilancia acentúa su papel de ayuda a la identificación de respuestas anticipadoras y positivas en la empresa frente a las nuevas tecnologías, más que el de proveedor de respuestas reactivas.

Para Medina y Sánchez (2009) la prospectiva proporciona contexto y visión para ubicar la VT-IC en un marco de referencia que le brinda sentido y coherencia. El monitoreo y el escaneo del entorno que permite la VT-IC se constituye en una práctica indispensable para el seguimiento y retroalimentación de los escenarios de futuro deseados. De acuerdo con los autores, estas son disciplinas complementarias, ambas proveen insumos calificados de información y conocimiento para la toma de decisiones estratégicas

Es importante tener en cuenta, tal como lo menciona Palop y Vicente (1999), que las técnicas y métodos utilizados para la vigilancia no son exclusivos de la misma manera, en cambio, es la cultura informacional, de estar atento al entorno, de circulación del conocimiento en redes y su uso en la toma de decisiones lo que constituyen las raíces de la Vigilancia.

De acuerdo con Medina & Sánchez (2009), la prospectiva y la Vigilancia Tecnológica, son disciplinas complementarias, ambas proveen insumos calificados de información y conocimiento para la toma de decisiones estratégicas. A través de este enfoque, se puede hacer uso de diferentes métodos que permitan tener un panorama claro, actualizado y sobre todo confiable para tomar decisiones a tiempo y de carácter positivo en cuanto al impacto que se necesita generar.

Métodos como la bibliometría, el análisis de patentes y los mapas tecnológicos, permiten tener un mejor acercamiento al entorno actual de las organizaciones, que les permitan anticiparse. De esta manera, la cultura «informacional», de circulación del conocimiento en el seno de la organización, con o sin ayuda de redes informáticas, y su uso en la toma de decisiones, caracterizan la vigilancia.

En la siguiente gráfica, se presenta a continuación, la relación entre las diferentes escuelas adscritas a los estudios de futuro, teniendo en cuenta variables tales como: la cultura, el factor social, la organización y los escenarios. El objetivo principal de la siguiente representación, es tratar de

integrar aspectos comunes de los diferentes enfoques en relación con estas variables, teniendo en cuenta la velocidad del cambio del ambiente.

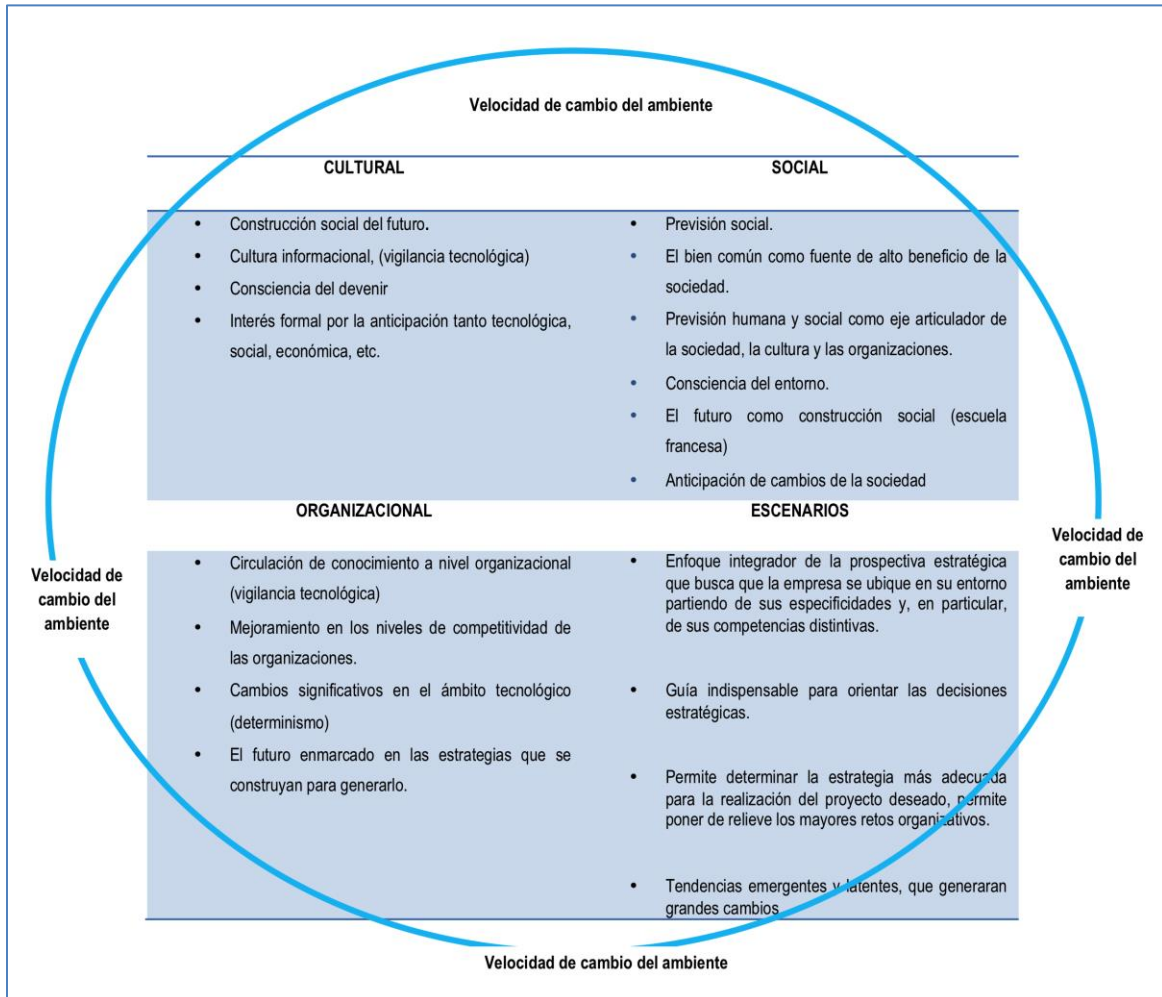


Gráfico 6. Aportes de las diferentes escuelas en cuatro variables

Fuente: Elaboración Propia, 2016

De acuerdo al grafico anterior y a la breve reseña de las diferentes escuelas de los estudios de futuro, a continuación se presenta una relación de diferentes ítems, teniendo presente su relevancia e impacto en cuatro variables importantes a tener en cuenta en la construcción del futuro.

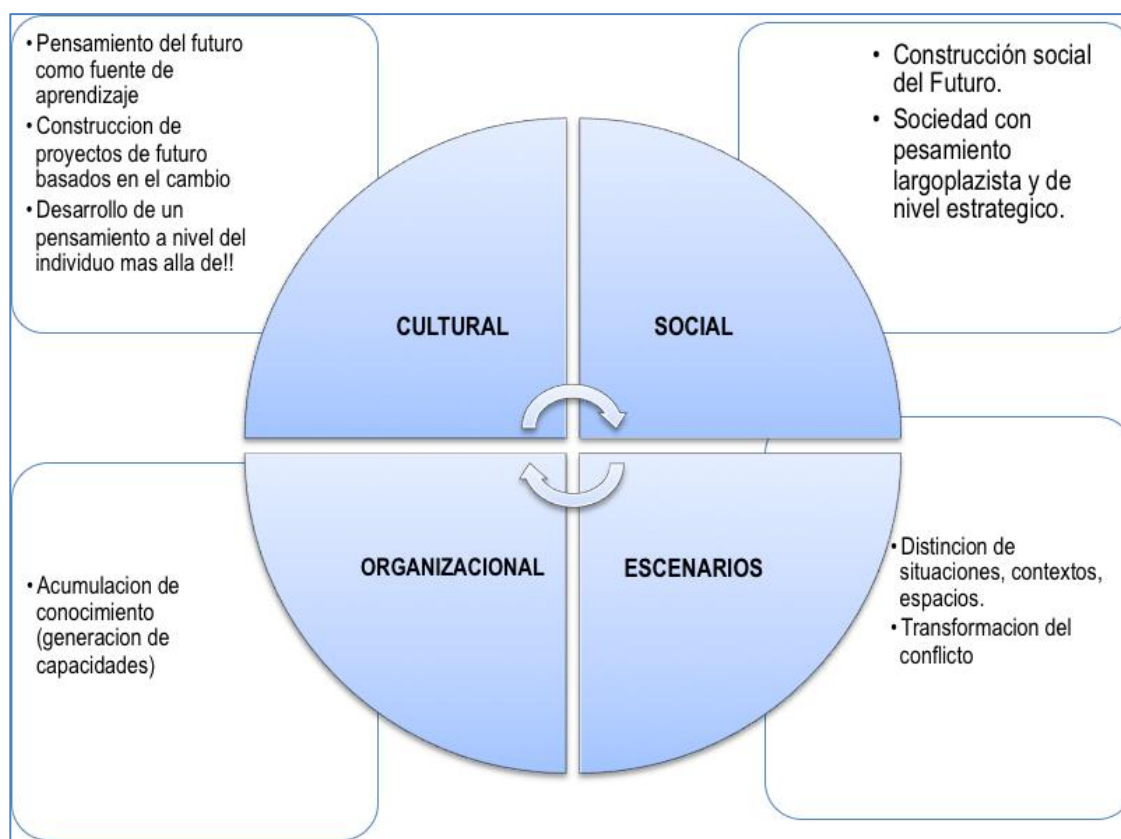


Gráfico 7. Relación de las Escuelas en cuatro variables
Fuente: Elaboración Propia, 2012

2.1.5. Métodos para la construcción de los escenarios de futuro

De acuerdo con Cruz, P. y Medina, J. (2015) los escenarios de futuro son enunciados sobre posibles alternativas de futuro que focalizan la atención del presente en la dirección hacia donde deben evolucionar las diferentes estructuras causales para lograr el futuro escogido o deseado. Son numerosas las metodologías empleadas por profesionales, académicos y consultores para la construcción de los escenarios, las cuales por su naturaleza pueden ser cuantitativas, cualitativas, o mixtas.

“Un medio para representar una realidad futura con el objetivo de direccionar las acciones del presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet y Durance, 2011, p.1488). A manera

de conclusión y dicho de manera sintética, la presente investigación permite afirmar que no existe un patrón universal ni una metodología única en la combinación de métodos para la elaboración de escenarios. La evidencia encontrada coincide con la afirmación de Varum y Melo (2010, p. 364), según la cual “el problema es que la mayoría de las contribuciones metodológicas en la elaboración de escenarios son ampliamente diferentes o incluso están en desacuerdo unas con otras”.

2.1.6. Metodología de Sistematización de casos y experiencias

La sistematización está ligada a corrientes de pensamiento y experiencias de liberación, empoderamiento comunitario y autogestión del conocimiento. Este es un proceso predominantemente hermenéutico y comunicativo.

La sistematización también es conocida con diversos nombres tales como:

- Énfasis en la reconstrucción ordenada de experiencias.
- Énfasis en la producción de conocimientos.
- Énfasis en la conceptualización de la práctica.
- Énfasis en la condición participativa

Teniendo como característica común el hecho de que se parte de la experiencia y la práctica viva en acción, para construir sobre ella una versión o sentido compartido.

En el marco de esta investigación de *“Análisis y Desarrollo de una Metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Universitario”*, se entenderá la sistematización, como un proceso de reflexión organizada para interpretar colectivamente una experiencia y construir de esta manera las *enseñanzas* o *lecciones* de la misma, siendo esta una metodología cualitativa en toda su extensión. Desde la perspectiva de la planeación estratégica, este proceso de sistematización de experiencias, se interesará por el sentido de lo que se ha hecho y lo que se está haciendo, para tomar decisiones basados en el aprendizaje.

Este tipo de intervenciones permite verificar las siguientes variables:

- El estado del contexto
- La validez de los objetivos
- La validez de la estrategia
- La validez de los métodos
- La consistencia de las decisiones
- Las fortalezas y las debilidades
- Los avances y su pertinencia

Se busca a través de la Sistematización identificar intervenciones estratégicas críticas para llegar a los cambios en cada contexto y en cada momento.

La metodología que será utilizada para desarrollar la sistematización de las experiencias vividas en el marco de la construcción de los tres casos de estudio que nos ocupa en esta investigación se desarrollara de la siguiente forma.

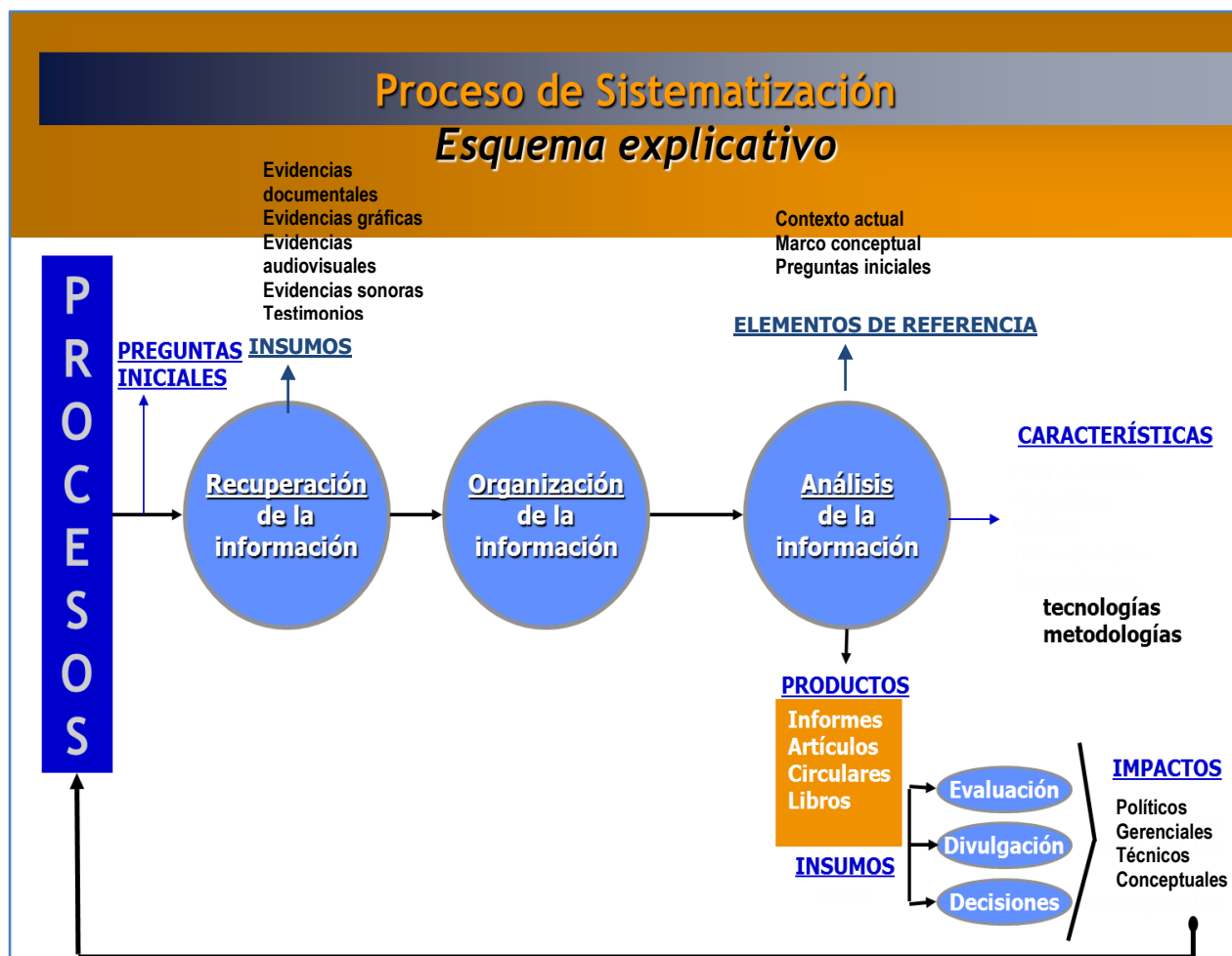


Gráfico 8. Proceso de Sistematización
Fuente: Llanos (2002)

Pautas para desarrollar la Sistematización.

Para desarrollar la sistematización de las experiencias en cada uno de los casos de estudio, se deben identificar los públicos que tomaron parte del proceso de manera que puedan ser categorizados (Docentes, Estudiantes, Administrativos, Egresados, Empresarios, Sociedad civil) y resaltar las importancias significativas representadas por cada categoría dentro de la construcción del plan. En siguiente paso consiste en la construcción de versiones de lo que sucedió de acuerdo a cada punto de vista, de acuerdo a las circunstancias vividas por cada estamento en el marco del desarrollo del plan y se revisan perfiles de tipo, político, económicos, sociales, etc. Es importante mencionar, que

cada una de estas versiones están llenas de subjetivismos, ya que cada uno relata la historia o cuenta el proceso como le correspondió vivirlo y dependiendo de su papel dentro de este. En este proceso de sistematización no se busca una verdad absoluta, el fin último si se puede denominar de esta manera, es el de democratizar el aprendizaje organizacional, enriquecer el entendimiento de los sujetos e identificar las características del aprendizaje. A continuación se representa de manera gráfica el proceso de sistematización en las sesiones previas que se deberán realizar con el grupo elegido.

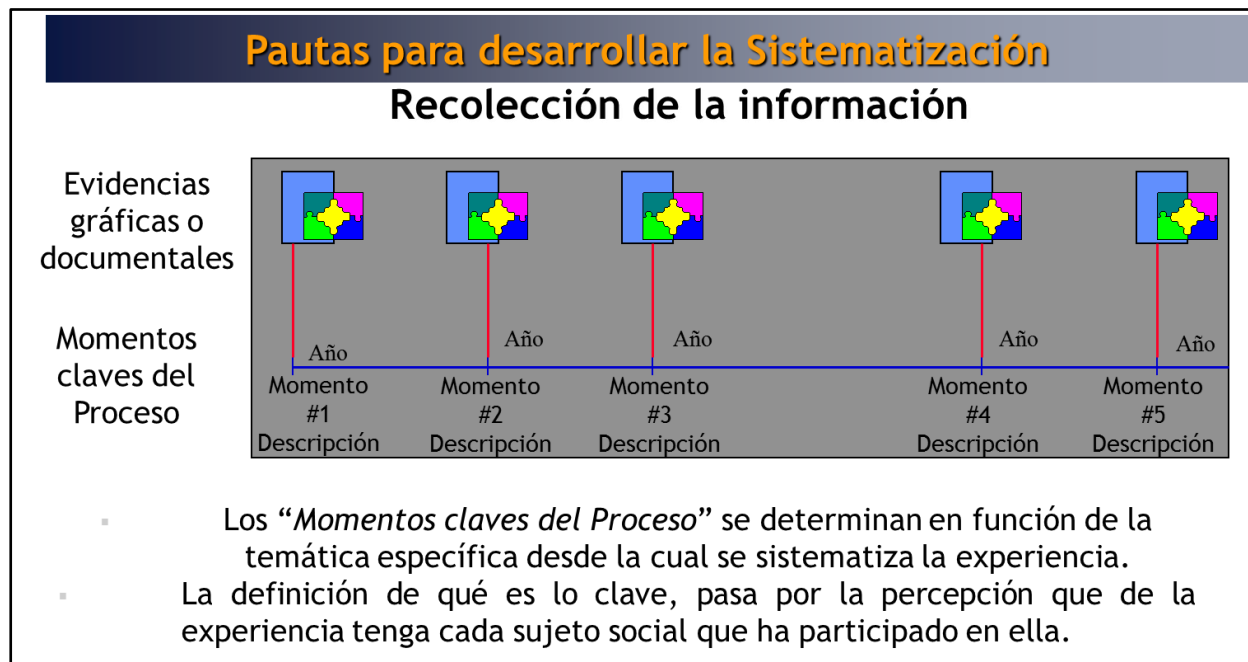
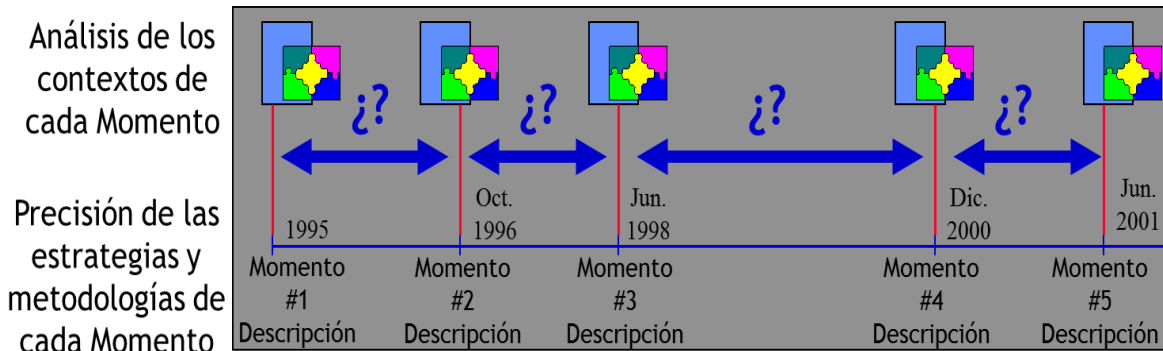


Gráfico 9. Pautas para desarrollar la Sistematización – Recolección de la información
Fuente: Llanos (2002)

Pautas para desarrollar la Sistematización

Análisis de la información



Las preguntas orientan las reflexiones para establecer relaciones entre las estrategias y metodologías asumidas en cada uno de los “Momentos”, los resultados obtenidos y las características de los contextos interno y externo del Proceso.

Gráfico 10. Pautas para desarrollar la Sistematización – Análisis de la información

Fuente: Llanos (2002)

De acuerdo a lo anterior, la información recogida y organizada, se devuelve al grupo (Documento escrito, cartelera ilustrada, presentaciones, acetatos, ilustraciones). De igual manera es fundamental el papel de las preguntas. Y por último el momento crucial en el proceso de construcción de las enseñanzas. (Se define el sentido que le daremos a la información recogida). Las conclusiones se recogen y se diseminan entre los participantes y se pueden producir evidencias para públicos diversos, según interés y alcance del proyecto.

2.1.7. Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

De acuerdo a la norma AENOR UNE 166:2011 la “IC es un proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones”

Para Palop, F (2009) *la Inteligencia Competitiva es un proceso sistemático de recogida combinada de datos, información y testimonios, para una vez seleccionados, validados y organizados, ser analizados y sus resultados –inteligencia y conocimiento- comunicados para facilitar la toma de decisiones. Su objeto es la comprensión anticipada de los cambios en el entorno de negocio de la organización que la práctica para actuar en consecuencia.* En este sentido, la VT-IC es un sistema organizado de observación y análisis del entorno, seguido de un eficaz uso de la gestión del conocimiento caracterizada por la circulación interna y utilización de la información para la toma de decisiones que permitan la supervivencia y el crecimiento de la organización.

Una definición complementaria de VT e IC se obtiene de Medina y Ortegón (2007), la cual la consideran como un proceso sistemático en el que se capta, analiza y difunde información de diversa índole—económica, tecnológica, política, social, cultural, legislativa—, mediante métodos legales, con el ánimo de identificar y anticipar oportunidades o riesgos, para mejorar la formulación y ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Según Sawka (1996) en Palop y Martínez (2012) la IC puede ser definida como conocimiento y conocimiento anticipado sobre el entorno exterior de actividad de la organización. El propósito final del proceso de VT e IC es facilitar la toma de decisiones que conduzca a la acción.

Desde el planteamiento de la VT e IC, los datos y la información son el punto de partida no de llegada. Para que aporten a la toma de decisiones sentido, significados y valor, es decir inteligencia, deben ser seleccionados, validados y organizados para su análisis e interpretación, Kahaner (1997) en Palop y Martínez (2012).

El objetivo central de la vigilancia consiste en “proporcionar buena información a la persona idónea en el momento adecuado”. La organización debe decidir en primer lugar en qué áreas quiere estar bien informada. (Escorsa y Maspons 2001, pág. 5).

De acuerdo a Palop y Martínez (2012)¹¹ para una organización tener claridad sobre el comportamiento del entorno le facilita la realización de las actividades para alcanzar los objetivos estratégicos y el logro de las metas ya sea en el corto, mediano y/o largo plazo. Los autores destacan que en ese aspecto contribuye efectivamente la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva (VT/IC), dado que:

1. Ayuda al proceso de toma de decisiones de forma estratégica ampliando la perspectiva de la organización, al detectar hechos que puedan afectar a la organización.
2. Las organizaciones se pueden anticipar de forma benéfica a los cambios de manera proactiva, evitando la tendencia reactiva de la toma de decisiones que afectan su sostenibilidad de la organización.
3. Reduce los riesgos y la incertidumbre que puede presentarse en el proceso de toma de decisiones.

Según Medina y Ortiz (2014) existe una serie de tipos de vigilancia que requiere una organización, a saber:

- *Vigilancia competitiva*: estudio detallado de los competidores actuales y potenciales en bases de datos estratégicas, redes sociales, y web page.
- *Vigilancia comercial*: caracterización de necesidades futuras de clientes, análisis de bases de datos científicas de proveeduría, mercados y personal.
- *Vigilancia tecnológica*: estudio específico de las tecnologías que actualmente inciden en el desarrollo de las actividades de la organización, equipos, procesos, maquinas.
- *Vigilancia científica – tecnológica*: se fundamenta en el estudio de los avances científicos y tecnológicos del sector y de aquellos sectores de competidores potenciales con productos sustitutos, este tipo de vigilancia se enfoca en el uso de base de datos científicas y de patentes, corresponde a la base de desarrollo de nuevos productos a base de avances científicos.

¹¹ Guía metodológica de práctica de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva

- *Vigilancia estratégica*: busca conocer aspectos relacionados con el entorno político, económico, social, ambiental, normativo, cultural y las macro tendencias que direccionan el desarrollo de los sectores económicos.

Según Palop y Vicente (1999) en Medina y Ortiz (2014) un proceso sistemático de VT e IC se desarrolla de acuerdo a la siguiente pauta metodológica, a saber:



Figura 9. Ciclo de Vigilancia Tecnológica –VT.

Fuente: F. Palop, y J. Vicente, “Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española”. Serie Estudios Cotec. Nº15. Madrid, Fundación COTEC, 1999 sobre la base de P. Degoul, Le pouvoir de l’information avancée face au regne de la complexité, Paris, Annales de Mines, 1992.

Fase 1. Delimitación y alcance

El proceso metodológico inicia con la delimitación del campo de interés y el alcance de la información que se requiere conseguir y procesar.

Fase 2 y 3. Búsqueda - Almacenamiento

La fase de búsqueda dentro del proceso metodológico, tiene como principal objetivo recopilar la mayor cantidad de información de las bases de datos disponibles, de manera legal, a nivel nacional e internacional.

Fase 4. Procesamiento

La fase de procesamiento tiene como objetivo convertir las bases de datos creadas y organizadas, en verdaderas fuentes de información precisa para la toma de decisiones.

Fase 5. Análisis

Finalmente, en el proceso metodológico el análisis propuesto se fundamenta en la generación de valor estratégico para la toma de decisiones eso implica avanzar en la pirámide informacional. Con la información validada y depurada se procede con el análisis de la información con el objetivo de identificar tendencias, correlaciones, dinámicas, perspectivas, entre otros elementos de juicio para la toma de decisiones.

Según Medina y Ortegón (2007) un proceso de VT e IC realizado de modo coordinado y continuo posibilita el desarrollo de competencias en el ámbito de la Innovación. Como resultado, las organizaciones pueden ofrecer un conjunto de servicios y productos que sean competitivos internacionalmente. Los procesos de innovación basados en VT e IC facilitan la respuesta al entorno global, por parte de las empresas, las universidades e instituciones del gobierno de fomento al desarrollo productivo

2.1.8. Marco teórico de los componentes del modelo de direccionamiento prospectivo y estratégico para las IES

Pre- Diagnostico Estratégico de la Institución y Preparación del equipo

Pre- Diagnostico: La determinación del alcance (pre-prospectiva)

De acuerdo con Popper, R.; Miles, I. y Velasco, G. (2015) en el modelo propuesto por la Universidad de Manchester “Prospectiva: Procesos y Métodos” la pre-prospectiva es el punto de partida del proceso, donde los asesores junto con el cliente definen los objetivos generales y específicos; seleccionan el equipo del proyecto; y el diseño de la metodología a utilizar.

De acuerdo con el modelo propuesto por el Instituto de Manchester los elementos a tener en cuenta en esta fase son los siguientes:

1. Fines y objetivos
2. Fundamentos y antecedentes
3. Cobertura de contexto y de dominio
4. horizonte de tiempo
5. Ámbito territorial
6. Metodología y plan de trabajo
7. Financiación y la duración

1. Fines y objetivos: Los fines y objetivos se encuentran entre los elementos más importantes de las prácticas de prospectiva, porque determinan el alcance global de la actividad y el tipo de jugadores y resultados que se requieren.

2. Los fundamentos y antecedentes: La comprensión de los antecedentes requieren:

El reconocimiento de los eventos clave, es decir problemas ambientales y económicos, tecnológicos, políticas sociales, éticos; y mapeo de los conocimientos de la literatura académica (bases de datos) y las iniciativas pertinentes (estado del arte, por ejemplo programas de investigación, agendas, redes, grupos de expertos, etc.)

3. Contexto y la cobertura de dominio: Marco común de proyectos de prospectiva:

- Previsión Internacional
- Previsión nacional vinculada a un programa
- Previsión Nacional desprendido de un programa
- Previsión subnacional
- Previsión empresarial
- Previsión estructural

4. Metodología y plan de trabajo: Las principales características metodológicas:

- La creatividad - métodos exploratorios
- Interacción - Los métodos participativos
- Evidencia - métodos explicativas
- Conocimientos - Métodos de consulta

5. Alcance territorial: La mayoría de los ámbitos territoriales comunes

- Nacional
- Supranacional
- Subnacional

6. Horizonte de tiempo: Horizonte de tiempo común

- Hasta 10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- 21-30 años
- 31-50 años
- 51-100 años

7. Financiación y duración: La duración de los proyectos comunes

- <6 meses
- 6 - 12 meses
- 12 años
- > 2 años <6 meses
- 6 - 12 meses
- 12 años
- 2 años

Alistamiento del equipo conductor del Plan: Movilidad o Reclutamiento (Movilizar y comprometer a los actores clave)¹²

La movilización se representa como la segunda fase de la prospectiva. Sin embargo, algunas actividades se inician simultáneamente con la fase de evaluación, tales como las negociaciones del contrato con el patrocinador o la definición del equipo del proyecto; mientras que otros se definen a lo largo de la vida de este (por ejemplo, la participación entre sus destinatarios).

De acuerdo con el modelo propuesto por el Instituto de Manchester los elementos a tener en cuenta en esta fase son los siguientes:

1. Patrocinadores y campeones: Patrocinadores comunes:

- Gobierno
- Investigación
- Negocio
- No estatal (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales como la Unión Europea)

¹² **Fuente:** Popper, R.; Miles, I. y Velasco, G. (2015). Towards a Fully-Fledged Foresight System for SENA. SENA-F System. (Ponencia en el marco del proyecto para la revisión y actualización del modelo de prospectiva y vigilancia tecnológica del SENA para la respuesta institucional de formación desarrollado en 2010 y validación del nuevo modelo de prospectiva, vigilancia e inteligencia organizacional del SENA, suscrito entre el Instituto de Prospectiva y el SENA). Manchester, Reino Unido, Manchester Institute of Innovation Research, The University of Manchester.

2. Equipos de investigación y de apoyo: Las actividades comunes del equipo:

- Investigación
- Desarrollo tecnológico
- Gestión y otro tipo de apoyo

3. Metodología y expertos de dominio: Los papeles clave de los expertos en metodología:

- Formación
- Diseño
- Implementar
- Supervisar

Expertos en el dominio común:

- Ciencias Naturales
- Ingeniería y tecnología
- Ciencias Médicas
- Ciencias agrícolas
- Ciencias Sociales
- Humanidades

4. La cooperación y la creación de redes: Los tipos más comunes de la cooperación y la creación de redes:

- Entre las regiones
- Entre los países
- Entre las organizaciones

5. Escala de participación: Las actividades comunes del equipo:

- Investigación
- Desarrollo tecnológico
- Gestión y otro tipo de apoyo

6. Grupos destinatarios: grupos destinatarios comunes:

- Las organizaciones públicas
- Las organizaciones de investigación y educación
- Las organizaciones privadas
- Los actores no estatales, por ejemplo, La UE, la ONUDI, la UNESCO
- Las organizaciones no gubernamentales (ONG)
- Medios de comunicación
- La sociedad civil

7. Relaciones públicas (compromiso) y marketing: Herramientas de comunicación y difusión

En línea.

- Sitios / blogs / WEB-debates
- Emails / boletines electrónicos
- Vídeos en la Web / podcasts
- Tutoriales / aplicaciones
- Desconectado
- Escritos política / investigación
- Televisión / radio / promoción de prensa
- Conferencias / seminarios / simposios
- Boletines / folletos / volantes / folletos

Fase 1: Análisis Estratégico

De acuerdo a Zapata (2009), este es el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en la realización de un completo análisis externo e interno de la organización que se realiza para formular e implementar la estrategia de manera eficaz y consta de los siguientes procesos:

Historia de la organización: las organizaciones no se crean como por arte de magia, por eso el plan no puede ser sincrónico y formularse desde el presente, sin tener en cuenta el pasado de la organización (Zapata, 2009).

Línea base – Datos tendenciales de la Institución:

La línea base o la construcción de los datos tendenciales de la institución, es la identificación de las cifras de diez o más años que permiten encontrar tendencias en las variables más relevantes de las Instituciones de Educación Superior (formación, investigación, bienestar, personal, internacionalización) y generar estrategias que faciliten el éxito de la misma.

Diagnóstico interno: De acuerdo con Zapata (2009) se realiza para identificar las fortalezas y debilidades de la organización, que en parte determinan el éxito de la misma. Consiste en llevar a cabo el análisis y construcción de los documentos del diagnóstico interno de la institución. Los elementos que se estudian son: formación, investigación, medio ambiente, extensión, gestión administrativa, planta física, desarrollo humano y bienestar, regionalización, internacionalización universitaria, entre otros.

Análisis del Entorno (Diagnóstico Externo)

Se realiza en dos niveles, en primer lugar, el entorno general o macroambiente que consta de los aspectos: económico, social, político, cultural, ambiental, tecnológico, demográfico, legal y geográfico, en los cuales se generan tendencias y eventos claves, ajenos a la organización pero que la impactan de manera positiva o negativa y determinan sus oportunidades y amenazas en el entorno. En segundo lugar, se identifica el entorno sectorial o competitivo que se encuentra más

cercano a la organización y que está conformado por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios ofertados (Zapata, 2009).

Ambiente es todo lo que rodea externamente a una organización. De acuerdo con los estructuralistas, el ambiente está constituido por las demás organizaciones que forman la sociedad (Zapata, 2009).

El Entorno General. El entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de una empresa. Generalmente, una empresa tiene poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno general y, aún menos, la capacidad de controlarlos. El entorno general se divide en seis segmentos: demográfico, sociocultural, político-legal, tecnológico, económico y global (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento demográfico. La demografía es el elemento del entorno general más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos. El impacto de una tendencia demográfica, como el de cualquier segmento del entorno general, varía según el sector (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento sociocultural. Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento político-legal. Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Como con muchos factores de entorno general, cambios que benefician a un sector pueden perjudicar a otros (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento tecnológico. Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento económico. La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios, minoristas, gobierno y sectores sin ánimo de lucro de la economía (Dess y Lumpkin, 2003).

Segmento global. Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como a un abanico más grande de factores de producción como las materias primas, la mano de obra, directivos cualificados y profesionales técnicos (Dess y Lumpkin, 2003).

El análisis de los elementos explicados permite identificar oportunidades y amenazas que se visualizan en el entorno.

Referenciación Institucional, Nacional e Internacional:

Comprende la búsqueda de información relacionada con las tendencias de la Educación Superior a nivel nacional e internacional, la ciencia, tecnología e innovación, y los entornos local, nacional e internacional. Informes de vigilancia tecnológica, comercial, competitiva, legal, estratégica en temas estratégicos que permitan generar recomendaciones en el análisis de entornos.

Inteligencia Competitiva:

De acuerdo con Medina & Sánchez (2009), la prospectiva y la Vigilancia Tecnológica, son disciplinas complementarias, ambas proveen insumos calificados de información y conocimiento para la toma de decisiones estratégicas. A través de este enfoque, se puede hacer uso de diferentes métodos que permitan tener un panorama claro, actualizado y sobre todo confiable para tomar decisiones a tiempo y de carácter positivo en cuanto al impacto que se necesita generar.

La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva¹³ se constituyen en el proceso sistemático de obtener, analizar información del mercado, de las tecnologías, de la legislación, y de toda área que sea estratégica para la empresa con el fin de ser un apoyo en la toma de decisiones.

Fase 2: Formulación Estratégica

Visión prospectiva

De acuerdo con Zapata A (2009) la Visión señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Para Medina, J. y Ortegón, E. (2006: 192) la visión es una clase de imagen de futuro que cumple varias condiciones: ser estructurada, transformadora y realizable. Por estructurada se entiende que esté soportada por una rejilla conceptual, de modo que sea integral y dibuje a 360 grados la realidad de una sociedad. Esto es, sea construida a partir de perspectivas múltiples de la realidad, de modo que tenga en cuenta aspectos multidimensionales, de tipo político, económico, social, cultural, ambiental, tecnológico y organizacional. Por transformadora se concibe que porte el cambio y empuje hacia la innovación a un país, territorio, sector o institución. Nada más contradictorio que una visión conservadora que ate a la sociedad al status quo. Por realizable, significa que sea alta su probabilidad de ocurrencia o su capacidad de materializarse a través del tiempo.

Ideario

De acuerdo con el modelo adaptado por el Instituto de Prospectiva, el ideario está conformado por la misión, los valores y las políticas que se formulan y se construyen en las diferentes instituciones de educación superior.

Para Zapata A (2009) los siguientes conceptos están definidos de la siguiente manera:

Misión: Indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia (Serna, 2003)

¹³ Fuente: <http://www.triz.net/vigilancia.html>

Valores: son esencialmente prioridades basadas en la integridad o elecciones. Están presentes en lo que hacemos y no hacemos, en las cosas a las que nos hemos acostumbrado y lo que somos capaces de tolerar. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida y defendidos cuando van contra el interés colectivo.

Políticas: son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites

Opciones estratégicas:

Las opciones estratégicas, hacen referencia las iniciativas estratégicas, programas y actividades que permitirán cumplir los objetivos trazados por la institución en cada uno de los ejes estratégicos por los cuales se rigen las Instituciones de Educación Superior.

Alienación del Plan con los indicadores SUE

Esta alineación hace referencia a los indicadores de gestión que las Instituciones de Educación Superior deben seguir para cumplir con los parámetros específicos que el Ministerio de Educación utiliza para medir a las universidades, esta alineación permite a la institución tener como variables principales de su desempeño, las mismas variables del Sistema Universitario Estatal

Fase 3: Proyección Estratégica Institucional

Integración del sistema de gestión de calidad con el plan

Los sistemas de administración de la calidad (SAC) adoptan diversas formas de acuerdo a la situación, es por tal razón que resulta mejor establecer una definición a partir de su función u objetivo, en vez de hacerlo con base en la manera como estos se implementan, una forma clara de explicarlo, está dada por el hecho de que un sistema de administración de la calidad tiene como fin, asegurar que una organización satisfaga consistentemente los requerimientos del cliente (Harrington, 1997).

James (1997) plantea que:

El sistema de calidad está diseñado para proporcionar el apoyo y el mecanismo necesarios para la conducción eficaz de las actividades relacionadas con la calidad en una organización. En un medio sistemático para gestionar la calidad en una organización. La organización orientada a la calidad asegura que un sistema de gestión de la calidad está implantada y trabajando eficazmente. (p. 242)

Tissen, Andriessen y Deprez (1998 en Medina, Jaramillo y Mosquera, 2011), diferencian dos niveles en el proceso de implantación de un programa de dirección y gestión del conocimiento: la gestión estratégica y la gestión operativa. En el primer caso, se refieren a concepciones y acciones relativas a la creación de conocimiento y a su papel en la generación de competencias esenciales y, en el segundo, a los aspectos de distribución y transferencia de conocimientos básicos o de informaciones, cuestión más relacionada con el diseño en red de las organizaciones y de los sistemas de transmisión de la información y tecnologías de conexión intrapersonal (Bueno, 1998, Medina y Cruz, 2003). Se trata así de aplicar una metodología de carácter tecno-político que busca orientar la voluntad de los actores organizacionales que intervienen en su aplicación y evolución:

- El *esquema técnico* (Dimensión organizacional), pretende integrar y combinar la dimensión organizacional, de acuerdo con cada uno de los factores que lo comprenden (estratégico, procesos y cultura).
- El *esquema político* (Dimensión Estratégica), busca potenciar los mecanismos de consolidación organizacional, mediante sus dimensiones estratégicas (operativa, pragmática y humana), que convoquen y cohesionen la voluntad de los actores y autoridades directa e indirectamente relacionados con la OIC, para producir dinámicas de trabajo conjunto y colaborativo (Medina y Ortegón, 2006).

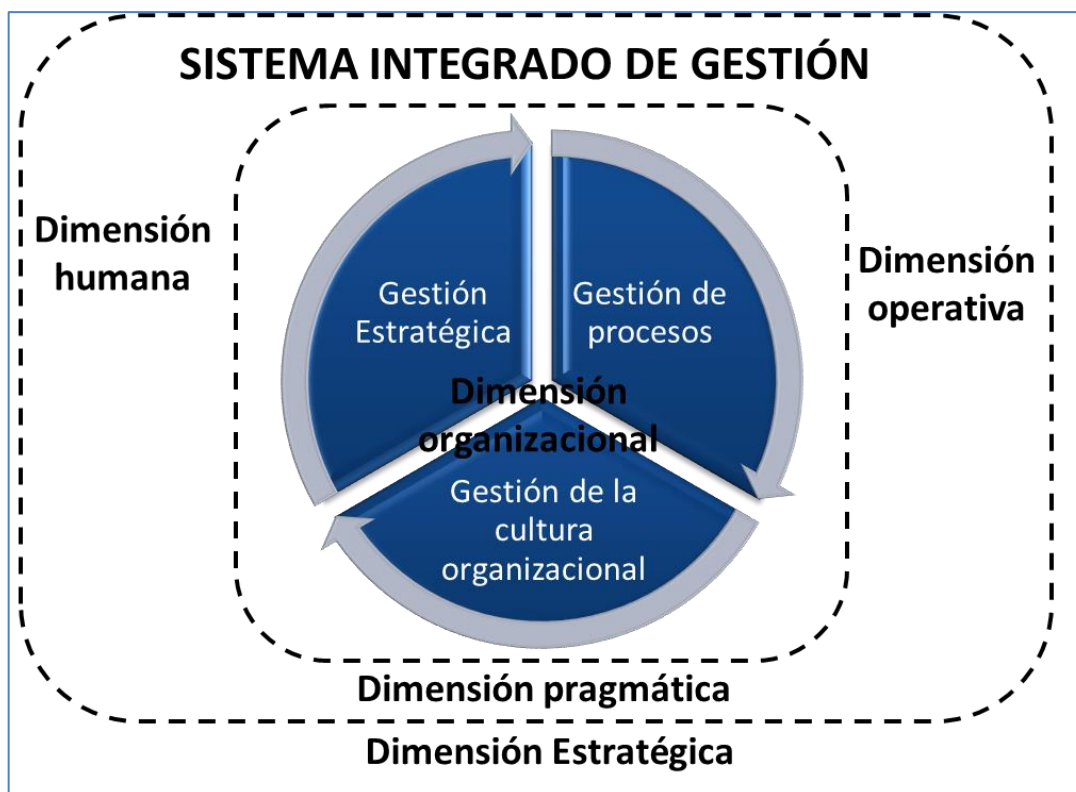


Figura 10. Modelo para la Construcción de un Sistema de Gestión de Calidad para una Organización Intensiva en Conocimiento

Fuente: Medina, Jaramillo y Mosquera, 2011 con base en Landinez y Medina, 2010

En la figura 6 se aprecia la integración del componente *–interno- académico* (Sistema integrado de gestión) con un componente *–externo- empresarial/institucional* (dimensiones estratégicas) para la construcción del Sistema de Gestión de calidad, de tal manera que responda a las necesidades internas de la organización, y tenga relevantes impactos sociales y económicos externos.

Esquema Político o Dimensiones estratégicas

El esquema político o Dimensión Estratégica considera tres componentes que son: Dimensión Humana, Dimensión Operativa y Dimensión Pragmática, tal y como puede apreciarse en la figura 7.

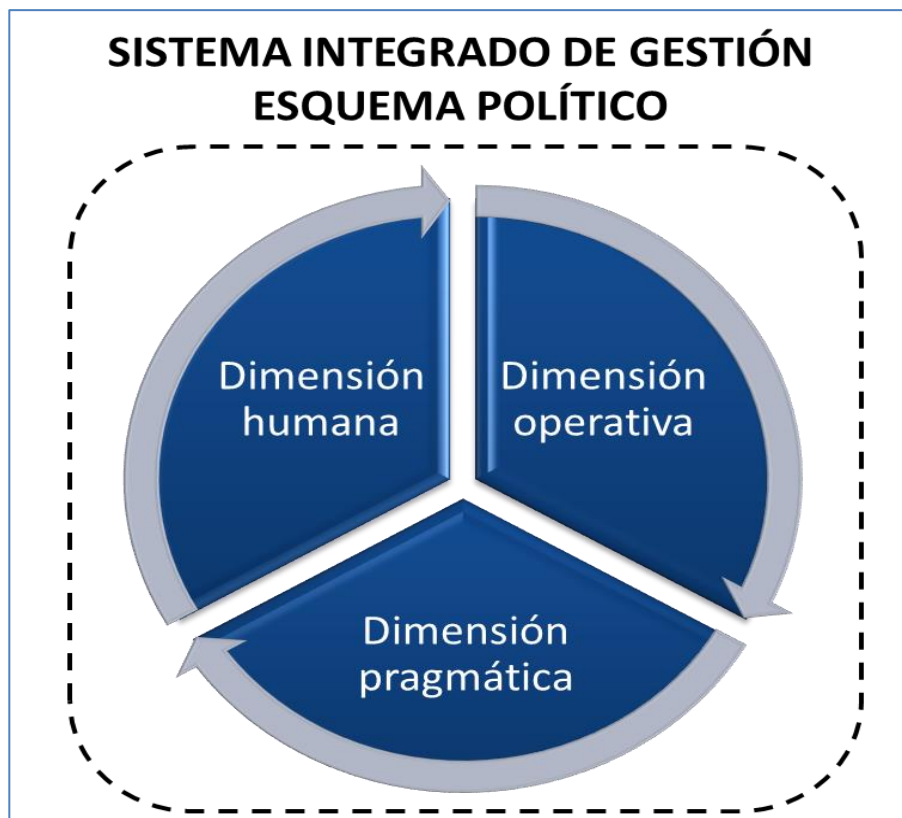


Figura 11. Esquema Político del Sistema Integrado de Gestión
Fuente: Medina, Jaramillo y Mosquera, 2011 con base en Landinez y Medina, 2010

A continuación se explican cada una de las dimensiones que conforman el Esquema Político en una OIC (institución educativa), revisar si aplica:

Dimensión humana

Esta dimensión se materializa en la productividad del talento humano con que cuenta la OIC. Esto significa que el funcionamiento en red de la organización se basa en el personal calificado que participa en ella, bien sea interno o externo. De esta manera, se incluyen dos factores, el primero, referente al aprendizaje organizacional, es decir, a las capacidades desarrolladas por la OIC en relación con sus redes de conocimiento; y el segundo, referente a los perfiles requeridos para el funcionamiento en red, vale decir, relativo a la especialización del equipo de trabajo a partir del

talento humano disponible, sumado a los procesos de aprendizaje que se lleven a cabo en los proyectos concretos que le dan vida.

De otro lado, los perfiles corresponden a un conjunto de características, conocimientos y funciones para cada miembro del equipo, y especifican las acciones a ejecutar dentro de un proceso organizacional. Este perfil también responde a la experticia desarrollada a través de la estrategia de aprendizaje organizacional.

Dimensión operacional

La dimensión operacional se sintetiza en el uso de la infraestructura requerida por la OIC para la implementación del modelo (hardware, software, protocolos de trabajo). El objetivo no es sólo identificar los requerimientos mínimos para su funcionamiento, sino también estandarizar los recursos nuevos y existentes entre los actores involucrados, de tal forma que se logre una base común para compartir recursos, y lograr un aumento en la escala del número de actores y usuarios involucrados. Para esto, tres factores delimitan las características de la dimensión operacional:

- Las áreas funcionales: hace referencia al desarrollo de los procesos misionales
- Los actores concernientes: hace referencia tanto a los agentes ejecutores como a los usuarios internos y externos de los proyectos y su articulación
- El tiempo de implantación: hace referencia a los plazos de obtención de productos de acuerdo al flujo operacional.

Se trata de determinar éstos factores en un nivel macro para determinar los lineamientos que permitan que el Esquema técnico se desarrolle adecuadamente. Cada uno de estos tres factores define los requerimientos de infraestructura en puntos estratégicos de la OIC creando las condiciones operativas propicias para el desarrollo de sus actividades. Se tienen entonces dos tipos de requerimientos, por un lado, se estandariza una plataforma operativa común, y por otro, se detallan necesidades y usos puntuales según el actor, es decir, se da la articulación de recursos y actores.

Dimensión pragmática

Esta dimensión se evidencia en tanto la implementación del modelo sea tangible, es decir, en el conjunto de las actividades y proyectos de la OIC. Éstas mediante sus actividades de Generación de Conocimiento, la creación y desarrollo de modelos y metodologías van consolidando una práctica acumulativa importante, que redundará en el mejoramiento de su gestión administrativa, y en el mejoramiento del nivel técnico avanzado en los proyectos de investigación que ejecutan. En consonancia, ello permite lograr productos de mayor impacto y facilita la aplicación de los modelos y metodologías en diferentes contextos.

Cada uno de los procesos previamente identificados, o incluso nuevos procesos que se incorporen a lo largo de la implementación del modelo, cuentan con usuarios internos claramente definidos según sus necesidades de información. Para cada uno de estos usuarios se plantean unos productos definidos, de tal forma que los productos obtenidos con la implementación del modelo sean monitoreados, cuantificados y retroalimentados.

Esquema Técnico o Dimensión organizacional

El esquema técnico o Dimensión Organizacional considera tres componentes que son: Gestión Estratégica, Gestión de procesos y Gestión de la Cultura Organizacional, tal y como puede apreciarse en la figura 12.

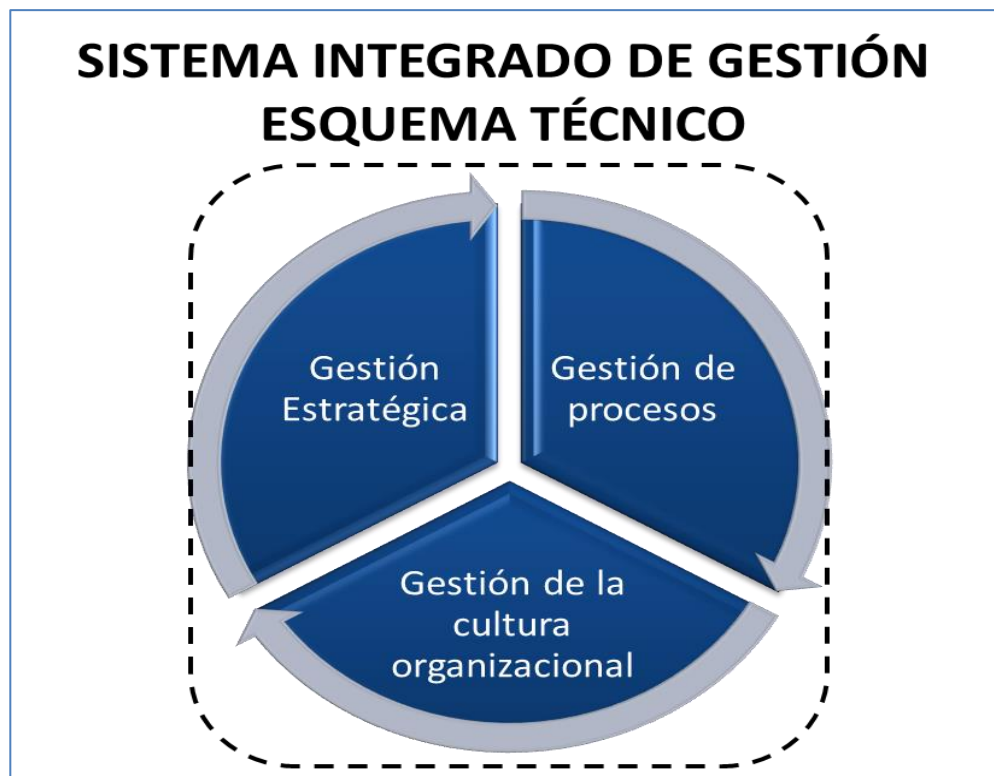


Figura 12. Esquema Técnico del Sistema Integrado de Gestión
Fuente: Medina, Jaramillo y Mosquera, 2011 con base en Landinez y Medina, 2010.

Los factores implicados en el esquema técnico (la Dimensión Organizacional), contemplan lo relacionado con la ubicación de niveles dentro de la estructura de la organización, sus grados de centralización y descentralización de funciones, y la especialización de perfiles institucionales. Esta se desarrolla en tres niveles básicos (Ver figura 9): estratégico, táctico y operativo (Medina, Franco, Landinez, 2010).



Figura 13. Niveles del Esquema Técnico o Dimensión Organizacional
Fuente: Medina, Jaramillo y Mosquera, 2011 con base en Medina, Franco y Landinez, 2010

- El *nivel estratégico* hace referencia a un nivel institucional en relación con políticas internas. Específicamente, dentro del modelo significa que directivos y empresarios requieren información puntual, precisa y actualizada para la aplicación en procesos de grandes orientaciones y la toma de decisiones.
- El *nivel táctico* se refiere a un nivel medio en el que se realiza la articulación de las capacidades institucionales con el direccionamiento estratégico. Los actores involucrados son aquellos que tienen un poder de decisión, pero están supeditados al nivel directivo – estratégico.
- El *nivel operativo* hace alusión a un nivel básico que involucra aplicaciones en procesos o procedimientos identificados para la solución de problemas puntuales, puntos de solución de asuntos de impacto en el funcionamiento. Es decir, el modelo supone la participación de actores que realicen tareas específicas de proveer información a la organización.

Mapas estratégicos

Es una herramienta que consta de cuatro perspectivas las cuales permiten una representación visual de las relaciones causa- efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Las perspectivas consideradas en la herramienta son (Ver figura 10): la perspectiva financiera (en el caso de Organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro esta se denomina fiduciaria), la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. De esta manera proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor de una organización (Kaplan y Norton, 2004. P 61).

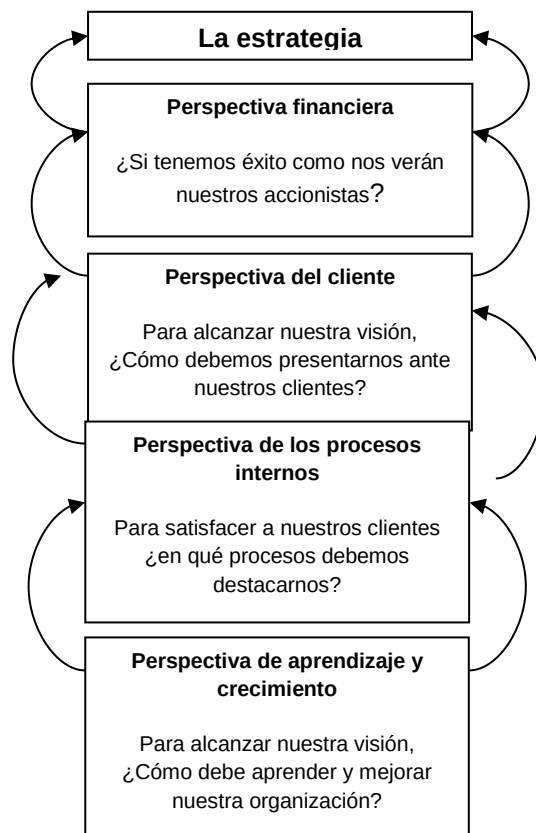


Figura 14. Mapas estratégicos Organizaciones privadas

Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

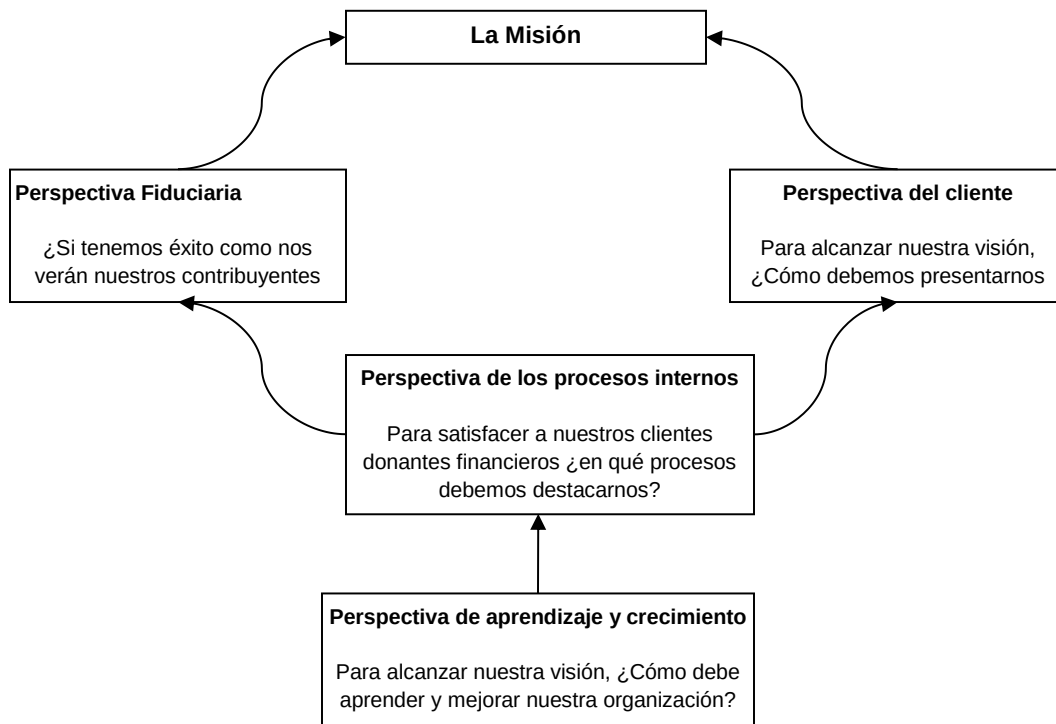
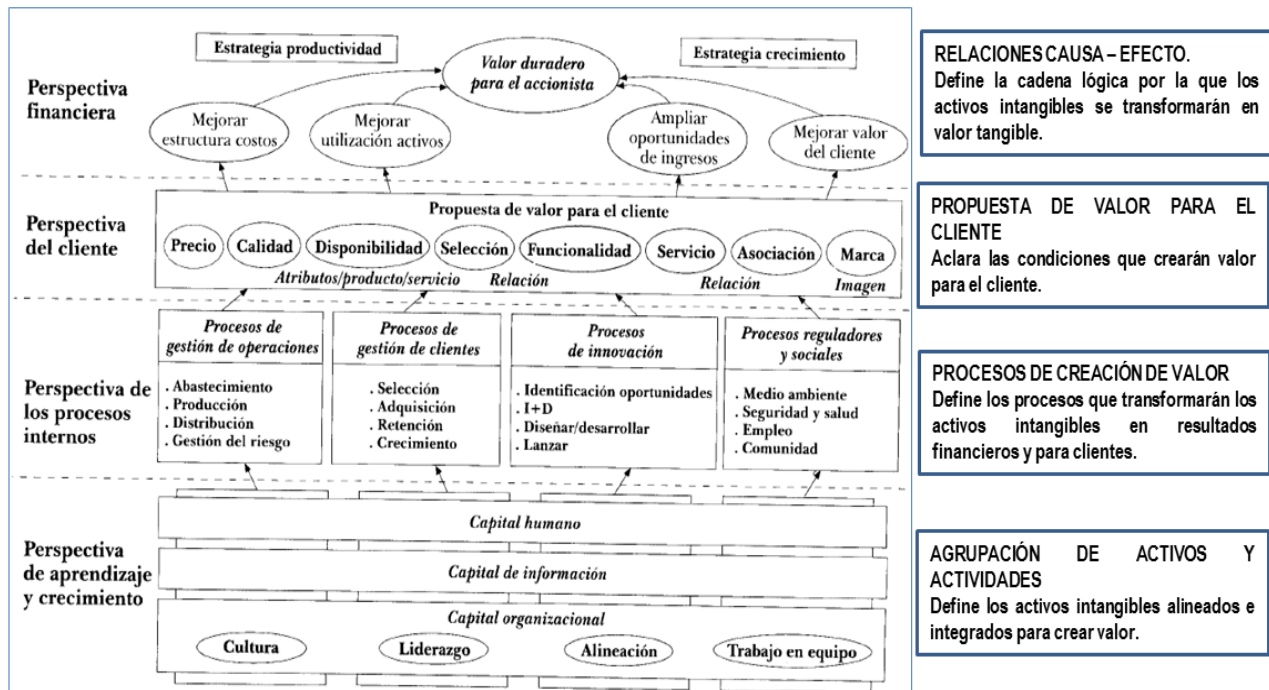


Figura 15. Organizaciones del sector público y sin ánimo de lucro
Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004. P 35, 61) la perspectiva financiera de un mapa estratégico (Ver figura #) describe los resultados tangibles de la estrategia, en términos de crecimiento sustentable en el valor para los accionistas expresados en indicadores financieros usuales¹⁴ (por ejemplo: la rentabilidad sobre la inversión, el valor para los accionistas, el aumento de los ingresos, etc...); la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo, así la propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. La alineación de las acciones y las capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. De este modo la perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. La tercera perspectiva relacionada con los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Finalmente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son

más importantes para la estrategia y son la fuente definitiva de creación de valor sustentable. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los mismos autores señalan que el contexto para la creación de valor en organizaciones del sector público y sin fines de lucro es similar al contexto para el sector privado anteriormente descrito, aunque con algunas distinciones, a saber: el nivel desempeño en el logro de su misión (su impacto social) define el éxito de estas organizaciones y la perspectiva fiduciaria aunque no dominante, refleja los objetivos de los contribuyentes o donantes que aportan la financiación, a los cuales hay que satisfacer en términos del cumplimiento de la misión de la organización a través del buen desempeño de los procesos internos respaldados por sus activos intangibles (aprendizaje y crecimiento), lo cual induce a temas de eficiencia y efectividad de la estrategia, análogos en el sector privado a los temas de productividad y crecimiento de ingresos.



Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004, P 39, 58). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Una lectura de arriba hacia abajo se entiende que los resultados financieros se obtienen siempre y cuando los clientes objetivo de la organización se encuentran satisfechos, de este modo los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para los clientes, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. De esta manera la alineación de los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor, y por lo tanto, de una estrategia focalizada y consistente en su estructura. (Kaplan y Norton, 2004).

Finalmente se destaca Kaplan y Norton (2004, P. 38) destacan que el mapa estratégico general, evolucionó a partir del modelo básico del Cuadro Integral de Mando (Balanced ScoreCard) de cuatros perspectivas. Su contribución está en agregar más detalle en cuanto ilustra la dinámica temporal de una estrategia, además de añadir un nivel de detalle que mejora la claridad y el foco. El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, independientemente del enfoque en que se conciba esta, de tal forma que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. Esta herramienta también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral no estaría completo sin un conjunto de indicadores, metas e iniciativas, que permitan medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos formulados en el mapa estratégico, para lo cual se emplea una matriz conformada por las perspectivas estratégicas, los objetivos, los indicadores, los inductores, las metas y las iniciativas estratégicas (Ver figura #). Los dos primeros elementos resultan del mapa estratégico, los cuatro siguientes se definen brevemente a continuación:

Indicador: Son el medio que se tiene para medir y visualizar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Zapata, 2009. P. 38)

*Inductores*¹⁵: Son acciones que fuerzan o inducen al logro del objetivo actuando como una palanca (González, 2008. P.56).

Meta: Son los objetivos numéricos que se fijan para cada indicador y para el periodo temporal que se ha definido en la estrategia. (Zapata, 2009. P. 38)

Iniciativas estratégicas: Corresponden a programas, planes o iniciativas que se pueden crear para lograr el inductor (González, 2008. P.56)

El desafío es poder formular la conjugación adecuada de: indicadores e inductores, que conectados con las metas e iniciativas, convierten los objetivos estratégicos en una realidad para la organización.

¹⁵ El cuadro integral de mando define los objetivos y actividades a corto plazo (los inductores) que diferenciarán a una organización de su competencia y crearán valor a largo plazo para clientes y accionistas (los resultados). (Kaplan y Norton, 2001. P. 86).

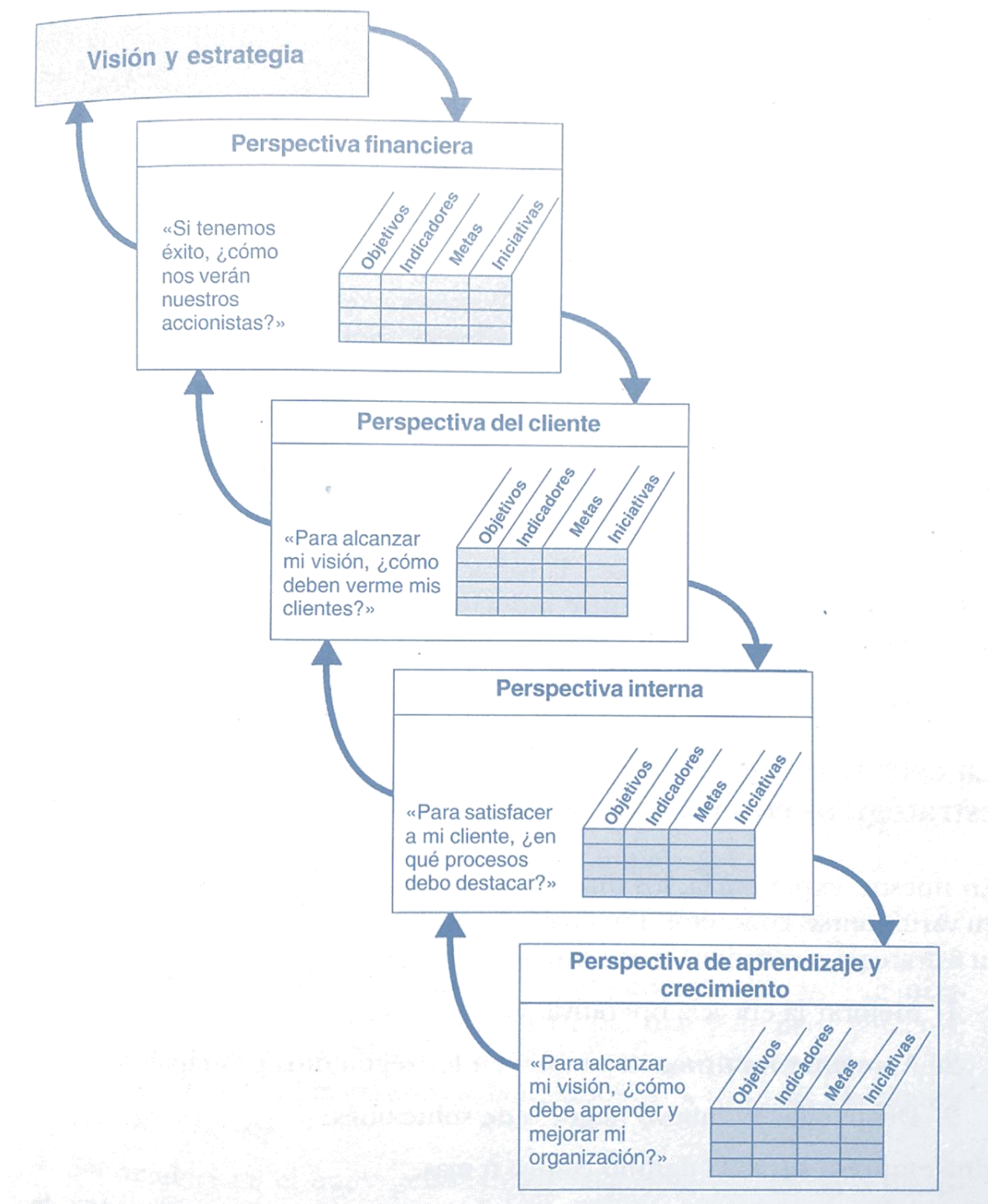


Figura 16. Cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001. P, 87). Cómo utilizar cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000.

Plan de acción

El Plan de Acción es un instrumento cuyo propósito es articular los asuntos o ejes estratégicos, las estrategias, los objetivos, las metas, los programas y los proyectos con la visión, misión y funciones y a su vez estos con los valores y las políticas. De esta manera un plan de acción es una herramienta de gestión que facilita a cada área o unidad de una organización orientar estratégicamente sus procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, físicos, económicos e institucionales) hacia el logro de objetivos y metas anuales y plurianuales. (Zapata, 2009. P 40).

El mismo autor destaca la utilidad de estos planes de acción en las organizaciones, a saber:

- Organizar las actividades que deben realizar las distintas dependencias de la organización en relación a objetivos estratégicos y programar la ejecución de los recursos misionales y no misionales.
- Determinar de manera precisa los programas y acciones para cada vigencia fiscal.
- Programar la asignación de recursos de acuerdo con su disponibilidad y las metas de pagos fijadas para la vigencia, así como con los requerimientos que implican las metas propuestas y organizar su aplicación al interior de cada una de ellas.
- Hacer seguimiento a las acciones de cada unidad y servir de insumo para evaluar resultados del plan estratégico al interior de la administración.
- Servir de insumo para elaborar los informes de gestión y evaluación que el gerente/director debe presentar periódicamente.

Entre los insumos a considerar para la construcción de un plan de acción se encuentran la visión, la misión, los objetivos, los asuntos o ejes estratégicos, las estrategias, los programas, las acciones, los proyectos aprobados, las actividades cotidianas de la organización previstas con gastos de funcionamiento y los indicadores de gestión. (Zapata, 2009. P 41).

Finalmente Zapata (2009. P, 41) menciona los elementos fundamentales que conforman un plan de acción especialmente en una institución de educación superior:

- Perfil institucional: se mencionan la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización así como sus objetivos estratégicos.
- Fundamentos legales y metodológicos. donde se señala el acto legal o resolución por medio de la cual fue aprobado el plan de acción, y cómo las diferentes áreas y dependencias realizarán sus planes de trabajo para dar cumplimiento al plan de acción.
- Asuntos estratégicos. Cada asunto estratégico del plan estratégico con sus respectivas estrategias que será desarrollado en programas y acciones.
- Componentes de inversión: donde se determinan los recursos asignados a cada asunto estratégico durante cada vigencia fiscal.
- Directrices para la implementación: la ejecución del plan de acción se concibe como un proceso abierto y dinámico, en el que participa toda la organización sujeto a un seguimiento mediante un tablero de mando para evaluar su desarrollo y cumplimiento.

Fase 4: Implementación Estratégica

Ejecución y puesta en marcha del plan

La ejecución y puesta en marcha del Plan Prospectivo y Estratégico de Desarrollo, es la implementación en forma del plan formulado, esta actividad, hace parte relevante del modelo propuesto en este trabajo, ya que la ejecución del mismo permitirá hacer un seguimiento y una evaluación posterior de las acciones identificadas como prioridades para esa carta de navegación de la institución, generando así un control del éxito del modelo y cada uno de sus componentes.

Evaluación y Control

De acuerdo con WHEELEN, Thomas L.; HUNGER David J. (2013) el proceso de evaluación y control garantiza que una organización logre lo que se propuso llevar a cabo. Compara el rendimiento (o desempeño) con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. Este proceso se ve como un modelo de retroalimentación de cinco pasos:

1. **Determinar lo que se medirá:** la alta dirección y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. Los procesos y resultados se deben de medir de manera razonablemente objetiva y congruente. El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifica la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad.
2. **Establecer estándares de rendimiento:** Los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos específicos. Son medidas de resultados de rendimientos aceptables. Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. Los estándares establecen no solo para el resultado final sino también para las etapas intermedias del resultado de producción.
3. **Medir el rendimiento real:** Las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.
4. **Comparar el rendimiento real con el estándar:** Si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del marco de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene acá.
5. **Tomar medidas correctivas:** Si los resultados reales están por fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:
 - a. ¿La desviación es solamente una fluctuación ocasional?
 - b. ¿Se está llevando a cabo los procesos en forma correcta?
 - c. ¿Los procesos son adecuados para lograr los estándares deseados? Se debe tomar medidas que corrijan la desviación para evitar que suceda de nuevo.
 - d. ¿Quién es la persona idónea para tomar las medidas correctivas?

Seguimiento y retroalimentación al plan

Como parte fundamental de los Planes Estratégicos de Desarrollo, está el control y monitoreo que se ejerce sobre los objetivos y lineamientos estratégicos diseñados para cumplir con los ejes estratégicos que permiten darle forma a la estrategia institucional. Este apartado de seguimiento y retro alimentación del Plan, se plantea como una actividad propia del equipo consultor, como una

forma de monitorear los avances, éxitos y cuellos de botella que se pueden presentar con las actividades formuladas dentro del plan, lo cual permitirá que el modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior, ejercicio tras ejercicio se pueda fortalecer y consolidar.

2.2.MARCO CONTEXTUAL

2.2.1. Direccionamiento Estratégico en las Instituciones de Educación Superior en Iberoamérica

Los diferentes cambios del entorno global en todas sus dimensiones – políticas, económicas, ambientales, tecnológicas, etc- generan en las universidades una reacción dinámica que muchas veces se divide entre lo reactivo y lo proactivo.

De acuerdo con Cifuentes J. H., Llinàs-Audet X. y Landoni P. (2015, p. xi) “Una variedad de actores, como los gobiernos nacionales y regionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil, identifican esto como una parte esencial de la solución a los desafíos económicos y sociales que enfrentan los países”

Para los autores, este estudio logrado en más de cinco años de investigación y recopilación, permite entender la magnitud de actividades y procesos por los cuales las Instituciones de Educación Superior deben de atravesar en el cumplimiento de su función misional. Los autores mencionan que:

El orden del día de las IES incluye preocupaciones tales como: su gobierno apropiado, las demandas de transparencia y rendición de cuentas, la necesidad de promover nuevas pedagógica y capacidad científica para profesores e investigadores, mejorar la calidad y la actualización permanente de los programas académicos; la generación de conocimiento que se extiende a los bordes compartidos hasta ahora por diferentes comunidades científicas; la optimización imperativo y la gestión adecuada de los recursos; los problemas de financiación institucional y los consiguientes efectos sobre la autonomía universitaria, así como las reclamaciones por la idoneidad y pertinencia de los programas y planes de estudios académicos. Cifuentes J. H. et, al (2015, p. xi)

Según este trabajo desarrollado, las IES, han encontrado en el direccionamiento estratégico una forma de gestionar y planificar sus procesos, actividades y labores en pro de “alinearse los recursos y capacidades de la organización a los retos de la vida social, y el entorno cultural económica” Cifuentes J. H. et, al (2015, p. xi)

El problema que decidió tratar esta publicación, está centrado en una preocupación global que visualiza como una sociedad garantiza la calidad en la educación superior, mientras que al mismo tiempo debe cuidar por responder por un acceso igualitario e incluyente en los diferentes niveles sociales (Cifuentes J. H. et, al 2015).

Esta publicación se encuentra dividida en cuatro capítulos, los cuales pretenden reflejar de cierta manera un panorama en Iberoamérica de los procesos de direccionamiento estratégico que son ejecutados en las universidades de esta región.

Gestión estratégica en las universidades. Un marco conceptual basado en Sistemas de educación superior iberoamericanas.

En este primer capítulo, “explica las tendencias y la dinámica de la gestión universitaria estratégica a través de la recopilación de un conjunto de conceptos que se encuentran a ser recurrentes en el contexto de la gestión estratégica de las IES en los diferentes países” Cifuentes J. H. et, al (2015, p. xii)

Las tendencias en los sistemas de enseñanza superior de América Latina

Este capítulo presenta una revisión de los diferentes modelos de gestión de las universidades en cuanto a direccionamiento se refiere, las estadísticas de tasa de cobertura, aumento de matrícula y cambios en el sistema de financiación y el rol del estado entre otros temas.

Las tendencias y la dinámica de la gestión estratégica universitaria en Iberoamericana Educación más alta

En este capítulo, los autores presentan la identificación de características y dinámicas contextuales e institucionales que influyen en la gestión universitaria estratégica. Este apartado presenta el desarrollo metodológico del estudio realizado por los autores a 400 IES.

Mejores Prácticas de Dirección Estratégica de la Universidad - Marco conceptual

Este último apartado trata las mejores prácticas en direccionamiento estratégico de las universidades participantes en el estudio, teniendo como objetivo principal “proporcionar herramientas para identificar y aplicar las mejores prácticas en el contexto de la gestión universitaria estratégica” Cifuentes J. H. et, al (2015, p. xv)

Componentes del Direccionamiento Estratégico

De acuerdo con los autores, por medio de la investigación realizada, se pudo realizar un compendio de un marco conceptual que permite argumentar un modelo de direccionamiento estratégico, este modelo está basado principalmente en las siguientes premisas:

El Apoyo es parte esencial del modelo propuesto, debido a que el desarrollo del mismo permite asegurar los demás componentes del mismo basado en información contundente que lleva a la toma estratégica de decisiones (Cifuentes J. H. et, al 2015).

La Comunicación, también es un componente transversal del modelo y contiene un amplio alcance de evaluación que permitirán determinar el desempeño de las Instituciones de Educación Superior en los diferentes niveles de planificación (Cifuentes J. H. et, al 2015).

Cifuentes J. H. et, al (2015, p.8) mencionan que “estos conceptos requieren que el aprendizaje sea continuo, y en consecuencia, no se trata sólo de obtener un producto (un plan) sino de mantener un sistema de diálogo, reflexión y permanente monitoreo para adaptar los cambios y fallos en el proceso”

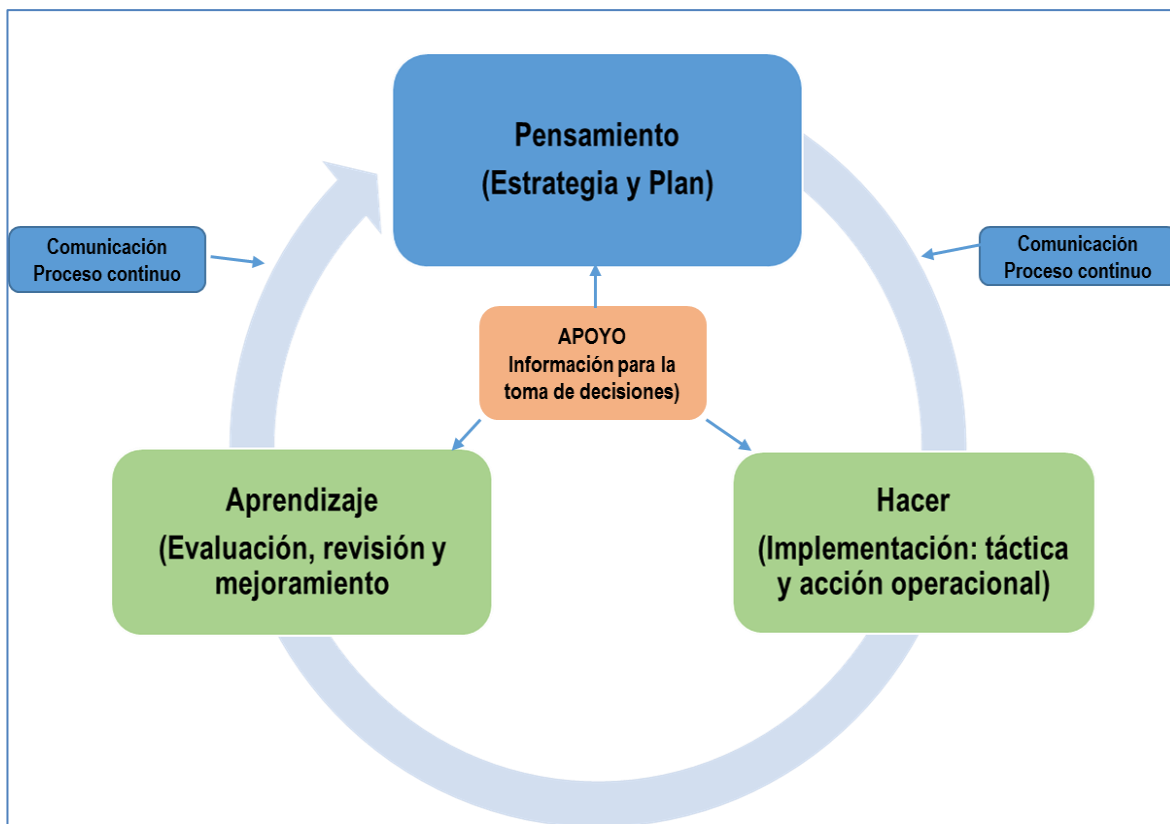


Ilustración 3. Componentes principales de la gestión estratégica
Fuente: adaptado de Cifuentes J. H., Llinàs-Audet X. y Landoni P. (2015)

2.2.2. Caso Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025

La Universidad del Valle como institución de educación superior líder en el sur occidente colombiano, durante un largo y fructífero proceso de construcción y formulación de su nuevo plan estratégico de desarrollo al 2025, ha realizado un largo recorrido de aprendizaje organizacional como una institución de generación e intensiva en conocimiento, reconocimiento nacional e internacional por su liderazgo en investigación y el fortalecimiento y consolidación de sus recursos y capacidades, lo que le ha permitido de igual forma fortalecer sus capacidades internas en la ejecución y evaluación de los planes por unidades académicas, internamente hablando.

Este nuevo plan estratégico formulado altamente participativo por parte de todos los diferentes estamentos involucrados con el desarrollo de la Universidad, permitió generar nuevos lineamientos

estratégicos que permitirán que la Universidad cumpla sus metas de Proyección internacional para el desarrollo regional, Vinculación con la sociedad, Formación integral centrada en el estudiante, Transformación de la gestión académica, administrativa, financiera, ambiental y de la infraestructura física y tecnológica y Fundamentada en la producción y gestión del conocimiento desde la investigación y la creación artística, permitiéndole a la universidad cumplir con una visión que pretende al 2025 de ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina.

2.2.2.1. Metodología de formulación Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025

Durante el periodo 2014-2015, el equipo asesor de planes de direccionamiento estratégico del Instituto de Prospectiva, asesoro técnicamente la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025. Este proceso se realizó contando con la metodología propuesta desde la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad para abordar la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo para la próxima década, consistente en seis etapas: aprestamiento, orientación, diagnóstico, formulación, seguimiento y evaluación y aprobación oficial y difusión.

La construcción del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025, fue concebida como un proceso altamente participativo desde todas sus instancias involucrando a los diferentes estamentos que hacen parte de la comunidad. La formulación del Plan de Desarrollo estuvo enmarcada por los logros del Plan de Desarrollo 2005- 2015 que han permitido obtener un diagnóstico contundente de la Universidad dándole paso a construcción de lineamientos estratégicos, el Proyecto Institucional, Macroproblemas, Escenarios, la Visión al 2025 y el Mapa Estratégico que direccionen a la institución en sus próximos 10 años.

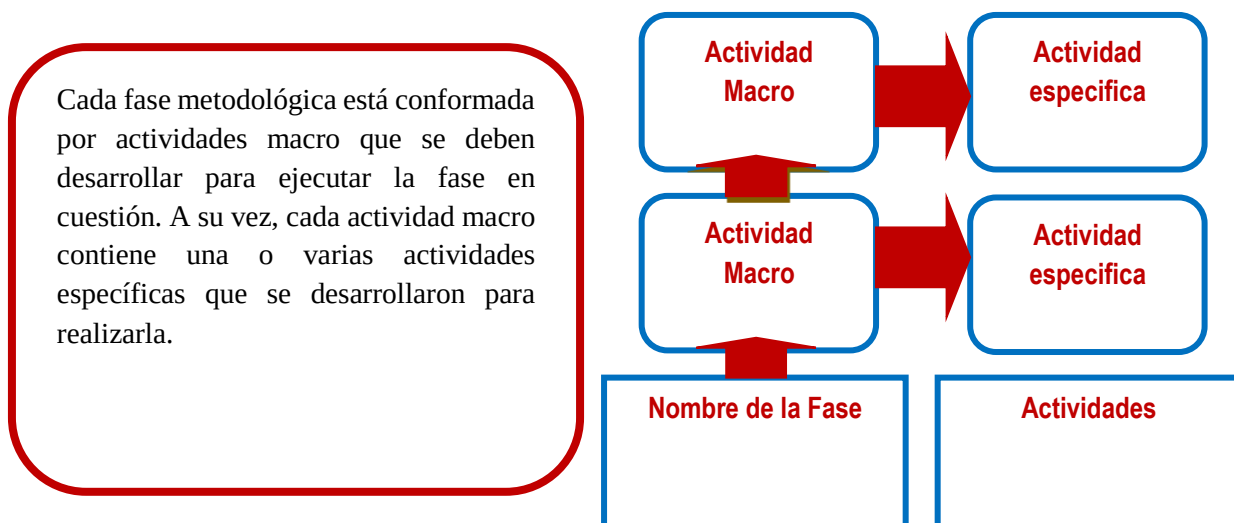
Uno de los distintivos característicos de la metodología aplicada por el Instituto de Prospectiva y con la que también cuenta este plan es el carácter participativo de este proceso que permitió la realización de diversidad de talleres generando un dinamismo clave para la aprehensión del plan de desarrollo por parte de la comunidad académica.

El proceso de construcción del plan de desarrollo al 2025 contó con el desarrollo de diferentes etapas claves para su formulación, las cuales serán descritas junto con sus actividades a continuación:



Gráfico 11. Esquema – Metodología formulación Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025
Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, 2015. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025.

Las gráficas correspondientes a las fases del desarrollo metodológico deberán ser leídas de la siguiente manera:



2.2.2.2. Fase Aprestamiento y Orientación

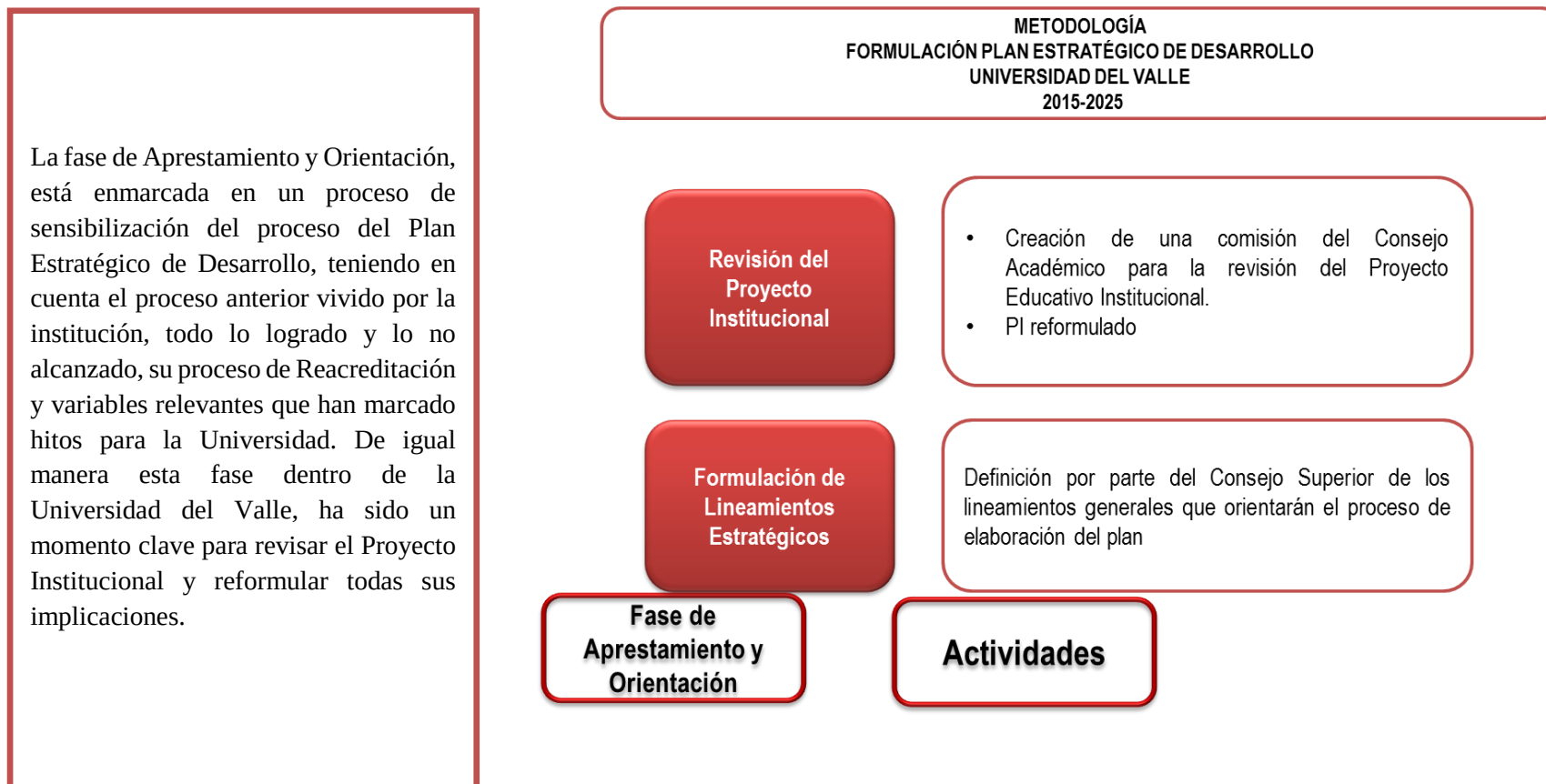


Gráfico 12. Fase Aprestamiento y Orientación

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, 2015. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Desarrollo de la Fase de Aprestamiento y Orientación

Orientación: Esta fase estuvo enmarcada por un proceso de sensibilización del proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, teniendo en cuenta el proceso vivido anteriormente por la institución, todo lo logrado y lo no alcanzado, su proceso de Reacreditación institucional y variables relevantes que han marcado hitos para la Universidad. De igual manera esta fase dentro de la Universidad del Valle, ha sido un momento clave para revisar el Proyecto Institucional y reformular todas sus implicaciones.

- **Formulación de Lineamientos Estratégicos:** Definición por parte del Consejo Superior de los lineamientos generales que orientarán el proceso de elaboración del plan.
- **Reformulación del Proyecto Institucional:** Creación de una comisión del Consejo Académico para la revisión del Proyecto Institucional.

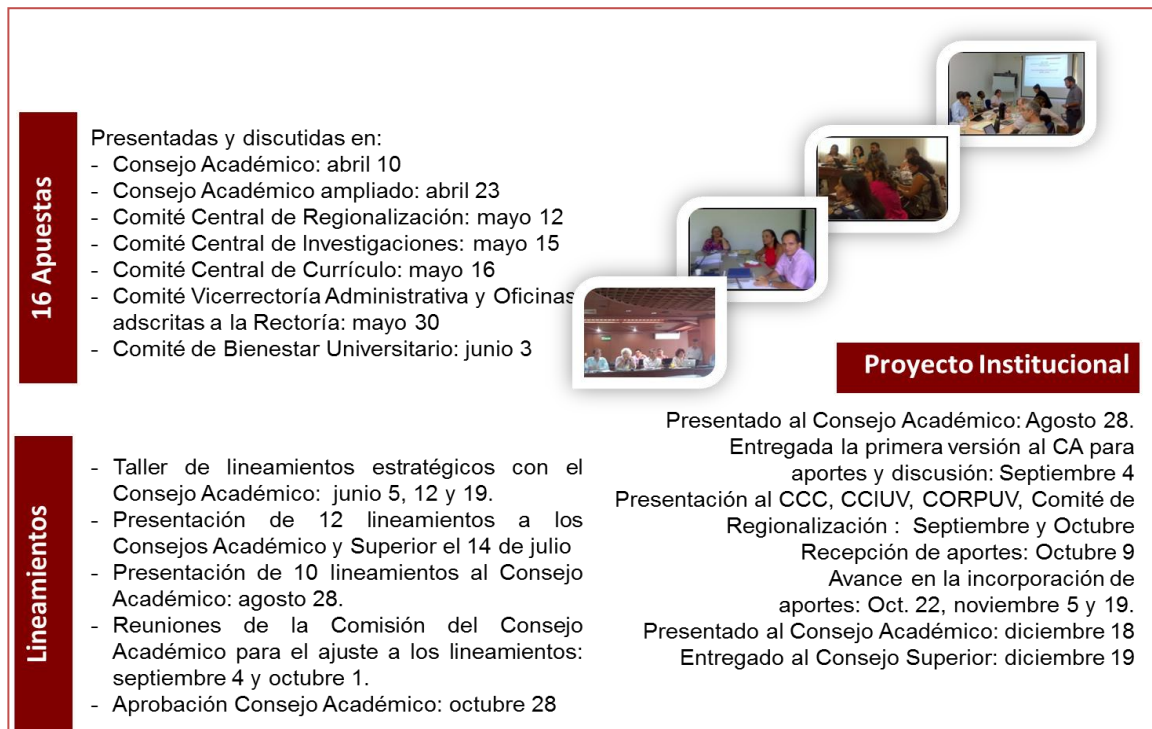


Ilustración 4. Actividades realizadas en la etapa de Aprestamiento y Orientación

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle 2015. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025.

Desarrollo de la Formulación de Lineamientos Estratégicos

La construcción de los lineamientos estratégicos se llevó a cabo desde febrero de 2014, teniendo como eje principal de su formulación la contribución de las diferentes instancias propias de participación en la institución. Para lograr la última versión de los lineamientos se realizaron diversas reuniones tanto de difusión como de elaboración de los mismos, contando con la participación del Consejo Superior, Consejo Académico y los diferentes comités de la Universidad. Como parte del trabajo de construcción se realizó por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y el Equipo Asesor del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, diferentes talleres de revisión de lineamientos, priorización de componentes y propuestas de nuevas versiones para ser consensuadas por los dos Consejos de la Universidad¹⁶.

Las Apuestas a Futuro de la Universidad del Valle

(Documento de trabajo para el Consejo Superior)¹⁷

El 19 de mayo de 2005 mediante la Resolución 028 el Consejo Superior adoptó el Plan Estratégico de Desarrollo 2005---2015, lo cual significa que en mayo de 2015 termina la Vigencia, Plan que tuvo como tarea esencial la recuperación institucional en todos sus niveles. El Consejo Superior de la Universidad del Valle, como máximo organismo de planeación institucional, abordará la construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo para los siguientes 10 años con la perspectiva de la consolidación y proyección de nuestra Universidad; para ello debe contar con la evaluación del plan anterior y con una serie de insumos para la formulación del nuevo plan, como la autoevaluación institucional, el resultado de la evaluación externa por los pares académicos y una reflexión sobre el estado del arte de la educación en Colombia y en el mundo, desde el punto de vista de sus tendencias.

La Dirección de la Universidad, a través de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI), con base en todo lo anterior, propone para la discusión, las siguientes apuestas que son, naturalmente, orientadoras.

¹⁶ Ver Documento Informe de Construcción de los Lineamientos Estratégicos de la Universidad del Valle.

¹⁷ Versión de Febrero 11 de 2014

Con base en los elementos anteriores y las reflexiones adelantadas para proponer unos propósitos estratégicos a 2025 de la Universidad del Valle, se considera que la Institución, en los siguientes 10 años, debe posicionarse como una Universidad:

No	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS – VERSIÓN FEBRERO 11 DE 2014
1	De Investigación, transferencia y producción intelectual.
2	Regional, con perspectiva internacional.
3	De alto nivel de formación con énfasis en el doctorado.
4	Con una planta profesoral con el más alto nivel de formación.
5	Innovadora en los métodos de enseñanza aprendizaje.
6	Con una fuerte proyección social.
7	Incluyente socialmente responsable.
8	Con infraestructura física y tecnológica adecuada para los retos del siglo XXI.
9	Articulada con los Hospitales Universitarios de la Región.
10	Comprometida con la conservación del ambiente.
11	Con una gestión administrativa eficiente, eficaz y transparente.
12	Financiada y sostenible financieramente.

Tabla 10. Lineamientos estratégicos – versión febrero 11 de 2014

Fuente: Versión de lineamientos estratégicos, febrero 11 de 2014, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle, 2014

Versión Lineamientos Estratégicos – Octubre 18 de 2014

La Universidad del Valle, ente estatal autónomo, de excelencia, con acreditación institucional de alta calidad, para proyectarse y cumplir de manera integrada sus funciones misionales de formación, investigación-creación, y de extensión y proyección social; en los próximos 10 años debe:

No	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO
1	Consolidar la formación integral, orientada por valores éticos y ciudadanos, respeto al bien común y compromiso con la equidad; por medio de una política curricular y de formación centrada en el reconocimiento de las condiciones de sus estudiantes, acorde con las transformaciones y retos de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, promoviendo el conocimiento y la imaginación, en la búsqueda de la excelencia académica. CONSOLIDACIÓN
2	Confirmar la Universidad como una Institución de Educación Superior fundamentada en la investigación y la producción intelectual; orientada a la generación de nuevos conocimientos y perspectivas en las ciencias, las artes y la cultura, las humanidades, el desarrollo tecnológico y la innovación, que contribuyan a la transformación social, económica y cultural del país. CONSOLIDACIÓN
3	Fortalecer la proyección social y la extensión mediante la implementación de su política y la reestructuración de sus formas de organización, las cuales permitan una interacción permanente, amplia y diversa con el entorno y los organismos decisores; con el fin de aportar análisis, discusiones y propuestas para la sociedad y las políticas públicas. CONSOLIDACIÓN
4	Consolidar el bienestar universitario fomentando las prácticas de “universidad saludable” y las políticas institucionales de inclusión social y discapacidad, para promover el desarrollo humano, mejorar la calidad de vida y la convivencia de la Comunidad Universitaria. CONSOLIDACIÓN
5	Poner en marcha la política ambiental a través de afianzar e implementar procesos de formación, investigación y proyección social en temas ambientales, así como gestión y administración universitaria, buscando la sostenibilidad ambiental en los campus. TRANSFORMACIÓN
6	Integrar la Universidad con el ámbito mundial, por medio del desarrollo de la política de internacionalización con fines académicos, investigativos, de creación artística y proyección social, asumiendo su autonomía y las particularidades del contexto regional. TRANSFORMACIÓN
7	Afianzar el carácter regional de la Universidad fortaleciendo sus vínculos y su compromiso con la transformación y el desarrollo integral y sostenible de la región, con un énfasis especial en el Pacífico colombiano. CONSOLIDACIÓN
8	Consolidar una planta profesoral con el más alto nivel de formación académica o artística en instituciones de excelencia; que lidere procesos de innovación pedagógico-curricular, de investigación y de proyección social, incorporando algunos usos pertinentes de las TIC. CONSOLIDACIÓN
9	Optimizar la infraestructura física y tecnológica para garantizar el cumplimiento de las funciones misionales, a través de la ejecución de planes de inversión para mantenimiento, sostenibilidad y ampliación de la planta física, así como para la actualización y modernización tecnológica. TRANSFORMACIÓN
10	Cumplir con una gestión académica y administrativa eficiente, mediante el uso racional de los recursos: físicos, humanos, financieros y tecnológicos; que garantice la sostenibilidad financiera de la Universidad. CONSOLIDACIÓN
11	Reafirmar el compromiso con la construcción de la paz y la resolución pacífica de conflictos, participando y promoviendo la creación de espacios académicos universitarios para la construcción de una sociedad y de un Estado justos y democráticos. CONSOLIDACIÓN

Tabla 11. Versión Lineamientos Estratégicos – Octubre 18 de 2014
Fuente: Oficina de Planeación Desarrollo Institucional, octubre de 2014

PROCESO DE PRESENTACIONES SOBRE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN LAS DIFERENTES UNIDADES ACADÉMICAS

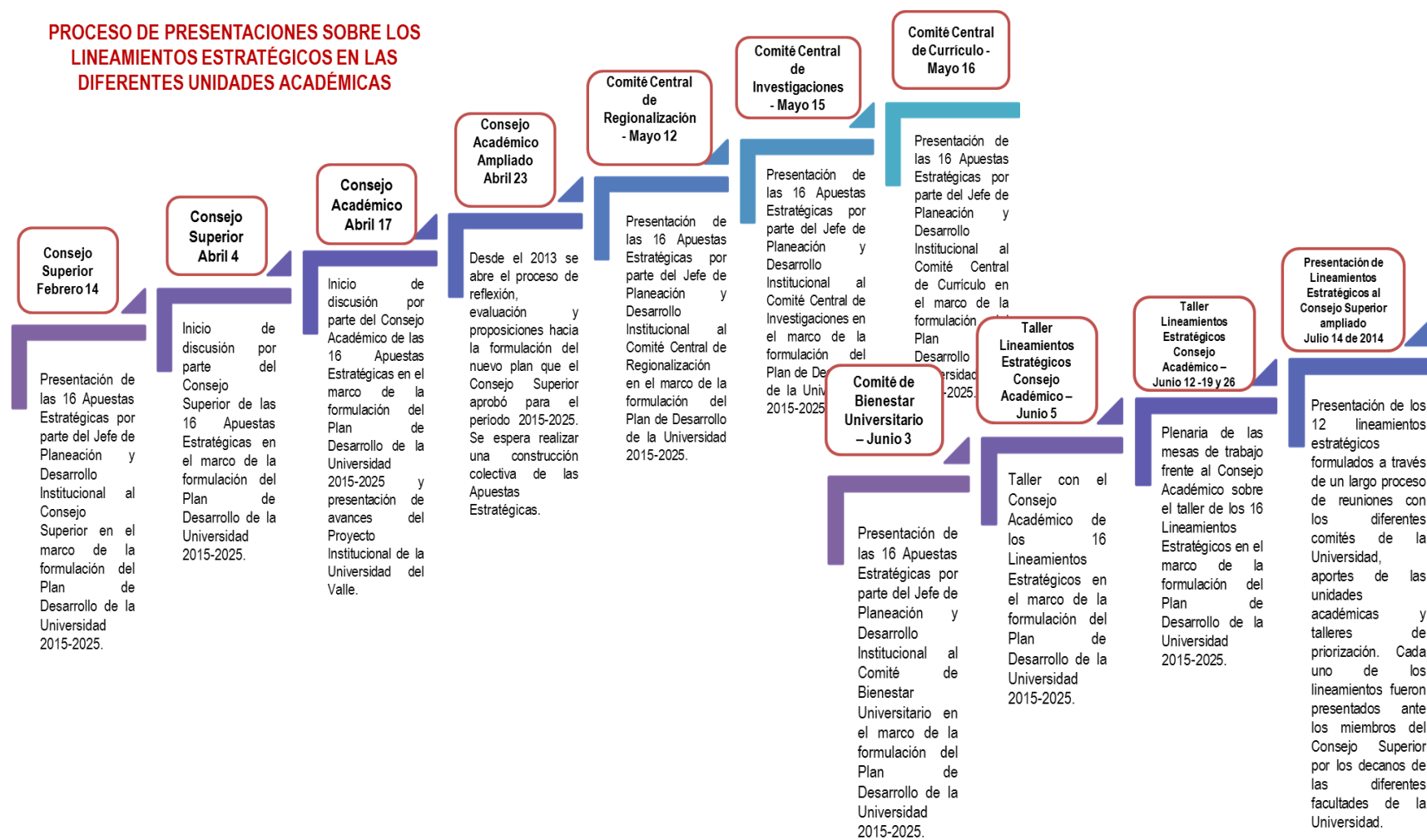


Figura 17. Proceso de socialización de lineamientos estratégicos

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, 2014. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025.

Reformulación del Proyecto Institucional - PI

Como punto de partida para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, se definió como indispensable realizar la revisión del Proyecto Institucional (PI) con el que contaba la Universidad hasta el 2014. Por tal razón, el Consejo Académico creó una comisión para llevar a cabo dicha revisión. Para ejecutar esta fase de revisión se realizaron diferentes reuniones tanto de la comisión nombrada como de presentaciones de avances ante el Consejo Académico y el Consejo Superior.

Actividades realizadas para la reformulación del PI

OPDI –febrero 14- 2014

- ✓ Revisión del PI y definiciones en documentos oficiales.

Consideración en el Consejo Académico- Marzo 13- 2014

- ✓ Solicitud a los profesores Adolfo Álvarez (AA) y Alberto Valencia (AV) para evaluar y formular el nuevo PI.

Rectoría- Marzo 24- 2014

- ✓ Comunicación a los profesores Adolfo Álvarez y Alberto Valencia.

OPDI – Abril 1 -2014

- ✓ Reunión con los profesores designados, acordándose llevar al próximo Consejo Académico los avances.

Consejo Académico – Abril 10-2014

- ✓ Contexto del PI (AA y AV)
- ✓ Evaluación del PI (IEP)
- ✓ Comparación otros PI (OPDI)

Proyecto Institucional*

Acuerdo 001/2002 del Consejo Superior

Revisión

• Misión y visión

• Principios y propósitos

• Desafíos

- Estrategias
 - Docencia
 - Investigación
 - Extensión
- La construcción de comunidad universitaria
 - La comunidad universitaria
 - El bienestar universitario
- La relación con el medio externo
- Organización, administración y gestión

• Misión y visión

• Ethos Universitario (2010)

• Las apuestas

- El Plan de Desarrollo
 - Planes de Acción
 - Planes de Inversión



*«El proyecto institucional orienta el proceso educativo, la administración y la gestión de los programas, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión del currículo, la docencia, la investigación, la internacionalización, la extensión proyección social y el bienestar institucional.»
– Lineamientos Acreditación Programas Pregrado – CNA, 2013, pág. 19.

Figura 18. Dinámica de revisión del Proyecto Institucional

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle 2015

El Proyecto Institucional determina el rumbo de la institución basado en unos principios y propósitos de la misma y que se concretan a través del proceso educativo, la gestión de los programas y la administración institucional. Además, es referente fundamental para los procesos de toma de decisiones sobre la docencia, la investigación, la proyección social- extensión, el bienestar universitario y sirve prioritariamente para la administración del currículo.

2.2.2.3. Fase de diagnóstico estratégico

La fase de diagnóstico estratégico se realiza con el fin de conocer la situación interna de una organización y los factores externos que influyen sobre ella. En el caso del Plan Estratégico de la Universidad, se realizó este diagnóstico por medio de la construcción del Análisis interno y externo por cada una de las 11 mesas temáticas conformadas, el análisis de entorno de la Universidad, la generación de capacidades en funcionarios de la institución y la realización de foros o talleres que permitieran la participación de la comunidad académica. Esta fase permite realizar un acercamiento a la situación actual de la Universidad, como punto de partida para la construcción de soluciones viables y trascendentes en el tiempo.

Además esta fase se elaboró de manera dinámica y altamente participativa por parte de la comunidad académica respecto a la realización de la formulación del diagnóstico de la Universidad del Valle, que se realizó teniendo como marco los lineamientos estratégicos identificados desde el Consejo Superior de la Universidad del Valle para su plan de desarrollo 2015-2025. En esta fase se generaron capacidades en diferentes funcionarios de la Universidad den Prospectiva Estratégica, se construyeron mesas temáticas de análisis para dar respuesta a cada uno de los lineamientos, se realizaron diversos talleres y conversatorios y se formularon los insumos más relevantes para pasar a la fase de formulación estratégica.

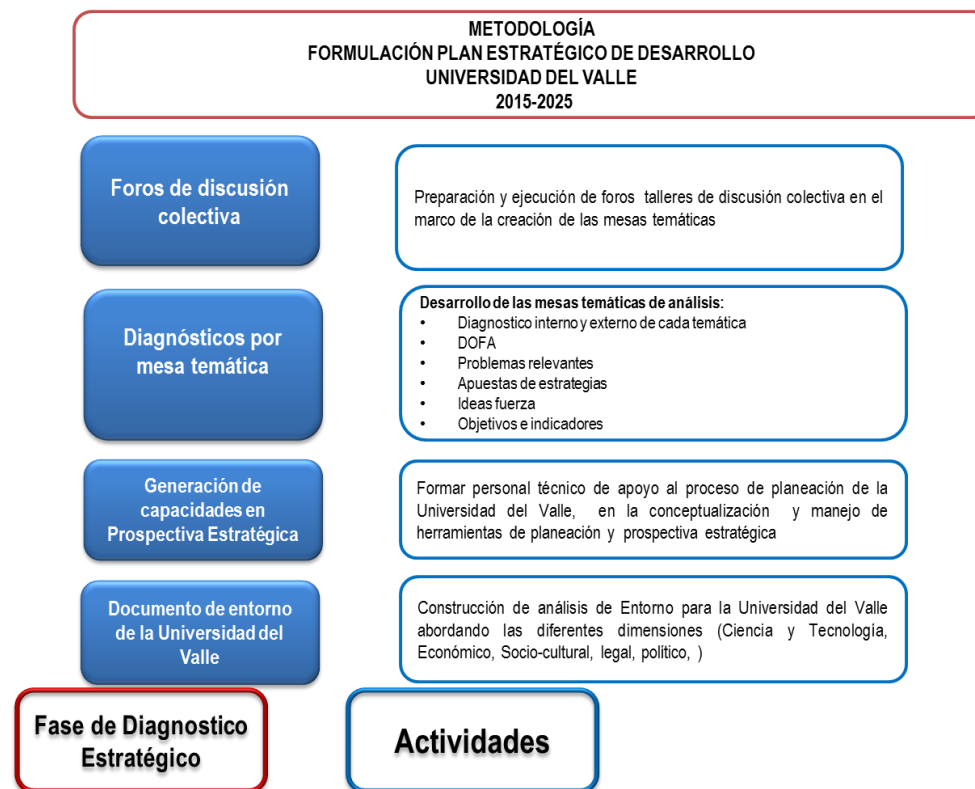


Gráfico 13. Fase de diagnóstico estratégico

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad 2015 -2025

Desarrollo de la Fase de Diagnostico

1. Diagnóstico estratégico: Esta fase consistió en la realización de diferentes actividades que permitieron construir de manera participativa el diagnóstico de la Universidad enmarcado en sus temas estratégicos y en el conocimiento y análisis de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias. Para la formulación de dicho diagnostico se realizaron las siguientes actividades:

- ***Documento de entorno de la Universidad del Valle:*** Construcción de análisis de Entorno para la Universidad del Valle abordando las diferentes dimensiones (Ciencia y Tecnología, Económico, Socio-cultural, legal, político)
- ***Curso en planeación prospectiva y estratégica para instituciones de educación superior:*** El objetivo de este curso fue formar personal técnico de apoyo al proceso de planeación de la Universidad del Valle, en la conceptualización y manejo de herramientas de planeación y prospectiva estratégica. Este curso estuvo dirigido a funcionarios de diferentes dependencias de la Universidad del Valle y fue desarrollado entre septiembre y diciembre de 2014, contó con un total de 47 asistentes y se desarrolló a través de 7 módulos con una intensidad total de 90 horas.
- ***Diagnósticos por mesa temática:*** Creación de las mesas temáticas de análisis para la construcción del diagnóstico de la Universidad en cada uno de sus lineamientos estratégicos. El desarrollo de dichas mesas permitió obtener los siguientes insumos claves para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025:
 - Diagnostico interno y externo de cada temática
 - DOFA
 - Problemas relevantes
 - propuestas de estrategias
 - Ideas fuerza
 - Objetivos e indicadores

- **Foros de discusión colectiva:** Preparación y ejecución de foros talleres de discusión colectiva en el marco de la creación de las mesas temáticas como estrategia de recopilación de información relevantes para la construcción del diagnóstico.

Documento de análisis de entorno de la Universidad del Valle

El documento de análisis de entorno de la Universidad, fue realizado teniendo como precedente el documento realizado en el marco de la formulación del Plan de desarrollo de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle. Este documento contaba con las dimensiones propias de un análisis de este tipo, de esta manera se contemplaron datos para la dimensión Económica, Tecnológico, Político – Jurídico, Geofísico, Social y Demográfico, Cultural.

El equipo asesor del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, realizo un aporte a este documento de entorno teniendo como referencia el trabajo realizado para la Gobernación del Valle del Cauca en la construcción de la Visión 2032. De esta manera se realizaron capítulos correspondientes a la Comparación de la Economía del Valle del Cauca y otras regiones colombianas, Comparación de la institucionalidad en el Valle del Cauca y en otras regiones colombianas y Comparación de indicadores sociales del Valle del Cauca con otras Regiones colombianas¹⁸.

Curso en Planeación Estratégica y Prospectiva

Con el objetivo de generar capacidades en planeación estratégica y prospectiva al personal técnico de apoyo al proceso de planeación de la Universidad del Valle se inició el 15 de septiembre el curso "Planeación Estratégica y Prospectiva para Instituciones de Educación Superior".

El curso tuvo un enfoque de aprender haciendo y se desarrolló en dos fases, uno de carácter magistral y otro de carácter práctico. La fase magistral fue ejecutada a partir de las teorías existentes

¹⁸ Ver Anexo Documento de Análisis de entorno, Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025

en cada temática. La fase práctica fue orientada a realizar ejercicios que permitieron a los participantes elaborar el producto contemplado en cada módulo bajo la asesoría del docente encargado de la sesión.

El curso contempló temas como la planeación estratégica, el futuro de la política pública de educación superior, el diagnóstico y análisis de las unidades, los modelos de planeación, los escenarios y la visión prospectiva, el monitoreo y la evaluación y el sistema de planeación de la Universidad del Valle. En la figura 5 se puede observar la dinámica utilizada para la ejecución del curso de generación de capacidades.

CURSO EN PLANEACIÓN PROSPECTIVA Y ESTRATÉGICA PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Objetivo:
Formar personal técnico de apoyo al proceso de planeación de la Universidad del Valle, en la conceptualización y manejo de herramientas de planeación y prospectiva estratégica.

Número de asistentes: 47

Profesores participantes:
Luis Carlos Castillo
Edgar Varela
Leonel Leal Cardozo
Javier Medina Vásquez
William Sánchez
Leonardo Solarte
Carlos Hernán González

Módulos dictados (90 horas)
Módulo 1: Planeación Estratégica
Módulo 2: El futuro de la política pública de educación superior
Módulo 3: Diagnóstico y Análisis de las Unidades
Módulo 4: Modelos de Planeación
Módulo 5: Escenarios y Visión Prospectiva
Módulo 6: Monitoreo y Evaluación
Módulo 7: Proyecto Institucional



Ilustración 5. Curso en Planeación Prospectiva y Estratégica para Instituciones de Educación Superior
Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle, 2014

Segunda fase – capacitación en Planeación y Prospectiva Estratégica para Instituciones de Educación Superior

En la segunda fase del ciclo de capacitación, se realizarán talleres y presentaciones liderados por cada uno de los docentes que realizaron el primer ciclo y estará dirigido propiamente a los miembros del Consejo Académico y los miembros de los Consejos de las Facultades. En este ciclo de formación, los asistentes contarán con una formación más específica en la metodología utilizada para la formulación del plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025, de tal manera que cada unidad académica este en la capacidad de articular sus planes de acción al plan de Desarrollo de la institución.

Diagnostico interno de la Universidad del Valle- Mesas temáticas¹⁹

En el marco del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025, se construyeron inicialmente 10 mesas de temáticas alineadas con los 10 lineamientos estratégicos acordados hasta septiembre de 2014. En el transcurso del desarrollo de las mesas, se manifestó por parte de la mesa de formación la construcción de una mesa alterna sobre la temática de Posgrados, quedando así 11 mesas temáticas trabajando alrededor de la formulación del Plan Estratégico 2015-2025.

La metodología de conformación de las mesas de trabajo, estuvo coordinada por el Jefe de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad, el cual le informó al Consejo Académico que el equipo coordinador de las 10 mesas iniciales conformadas, sería el grupo base del consejo y que los otros miembros del Consejo deberían integrarse a alguna de las diferentes mesas.

Mesas temáticas:

- 1. Formación**
- 2. Posgrados**
- 3. Investigación**
- 4. Extensión**
- 5. Regionalización**
- 6. Finanzas**
- 7. Infraestructura**
- 8. TIC**
- 9. Bienestar**
- 10. Internacionalización**
- 11. Ambiental**

¹⁹ Ver Documento Metodología de las mesas temáticas y diagnósticos de las mesas temáticas <http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/>

Para dar inicio a la conformación de las mesas se presentó un formato tipo ficha técnica que debió diligenciar cada mesa para saber cuál sería el profesor o profesores coordinadores de la mesa, el enlace representante de la oficina de planeación, el profesional de apoyo, los miembros de la mesa, los invitados, los documentos de referencia, se pregunta por los eventos de discusión que sobre el tema de hayan hecho en los últimos tres años, la agenda horario, lugar de reunión, citación, entre otros este formato se crea con el fin de conocer la dinámica que estableció cada mesa para desarrollar el diagnóstico de su temática.

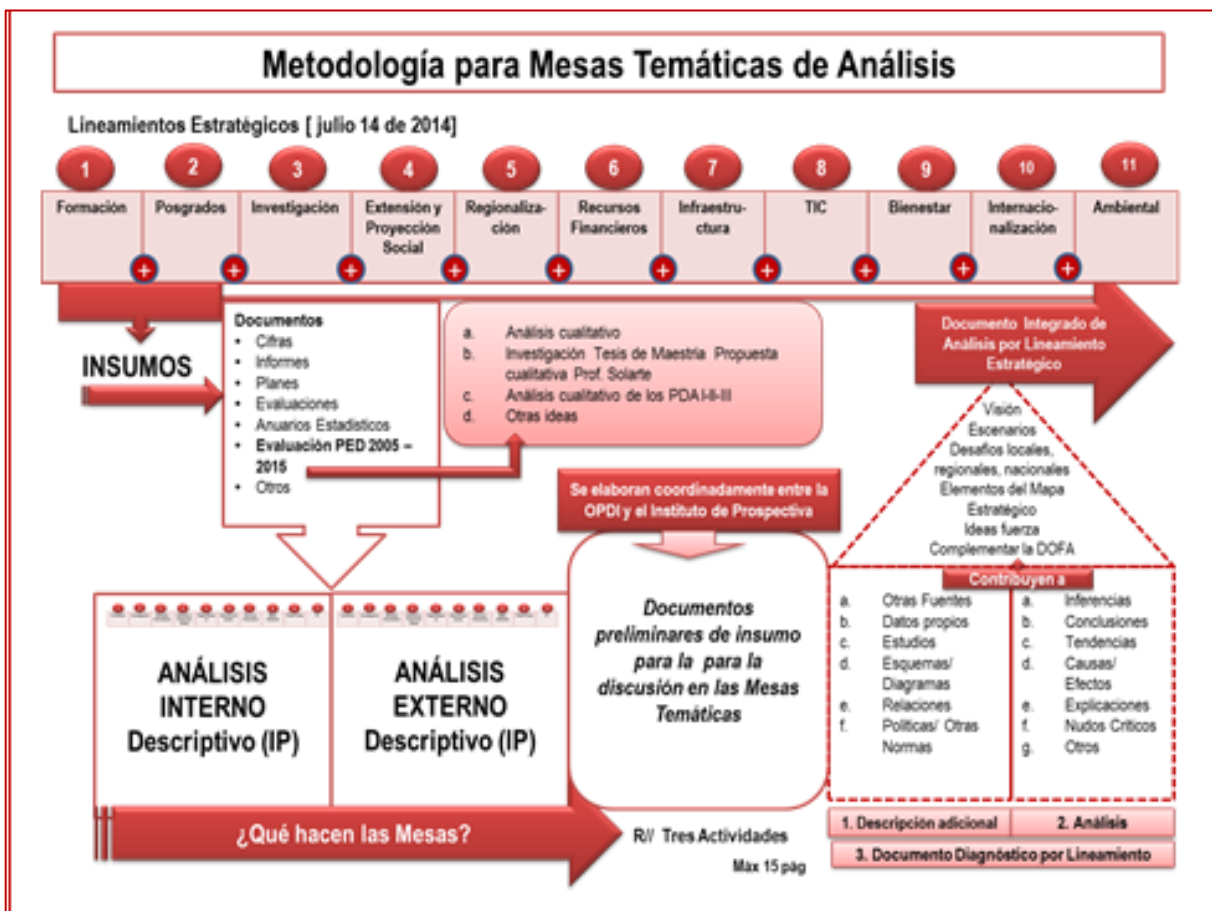


Ilustración 6. Metodología de las mesas temáticas
Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento 2014

Las mesas se instalaron en su mayoría desde el 25 de septiembre de 2014, para realizar esta actividad cada mesa contó con el apoyo tanto de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional y del equipo asesor del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, como

sensibilización del proceso a desarrollar, el equipo asesor realizó una presentación que mostró el objetivo del trabajo de la mesa y les presento el instructivo del trabajo que debían de desarrollar por tres meses para conseguir el resultado de la fase diagnóstico.

El objetivo de las mesas de trabajo, fue el realizar un diagnóstico de su temática respectiva, tanto interno como externo, identificar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, generar propuestas de estrategias, identificar problemas relevantes de la temática dentro de la Universidad, objetivos e indicadores e ideas fuerza. En el transcurso del desarrollo de las mesas, se manifestó por parte de la mesa de formación la construcción de una mesa alterna sobre la temática de Posgrados, quedando así 11 mesas temáticas trabajando alrededor de la formulación del Plan Estratégico 2015-2025.

2.2.2.4. Construcción de insumos para la Fase de Formulación Estratégica

Con el fin de desarrollar la fase de formulación estratégica del plan se hace necesario construir e implementar actividades y productos necesarios, obtenidos durante las fases de Aprestamiento, Orientación y Diagnostico Estratégico que permitan a la Universidad formular el Plan Estratégico de Desarrollo al 2025 con bases sólidas y pertinentes que generen un ruta estratégica que permita a la Universidad cumplir la Visión al año 2025.

Esta fase permitió trabajar los insumos desarrollados desde las 11 mesas temáticas conformadas, realizar talleres de carácter participativo para la formulación de macroproblemas, problemas integrados, problema central, priorización de propuestas de estrategias en diferentes niveles de planificación (estratégico, programático, operativo), creación de perfiles de escenarios y taller de percepción del escenario deseado. De igual forma, en esta fase se debe determinar objetivos y prioridades, al igual que la especificación de los medios y de los indicadores y metas.

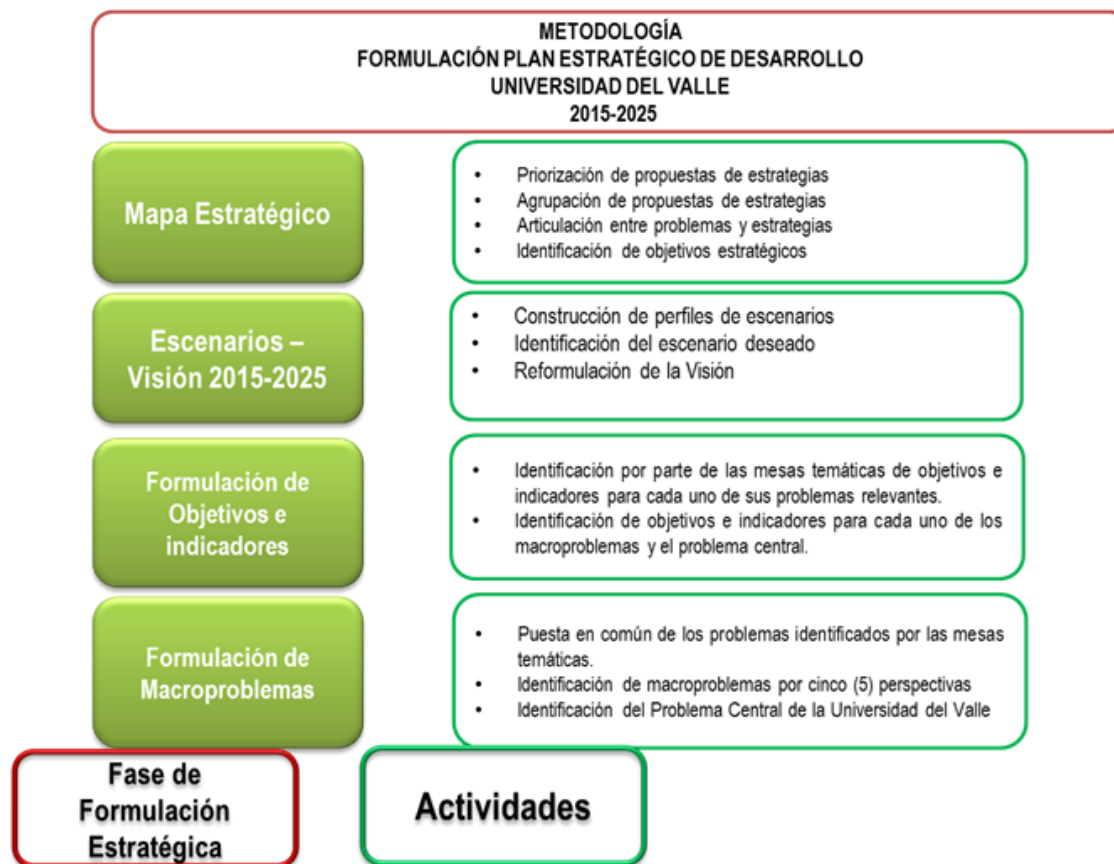


Gráfico 14. Fase de Formulación Estratégica

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad 2015-2025

Desarrollo de la construcción de insumos para la Fase de Formulación Estratégica

Durante la fase de formulación estratégica se desarrollaron diversas actividades que permitieron utilizar los resultados obtenidos durante las fases de Aprestamiento, Orientación y Diagnostico Estratégico como insumos fundamentales para el desarrollo óptimo de la fase de Formulación Estratégica del Plan de Desarrollo.

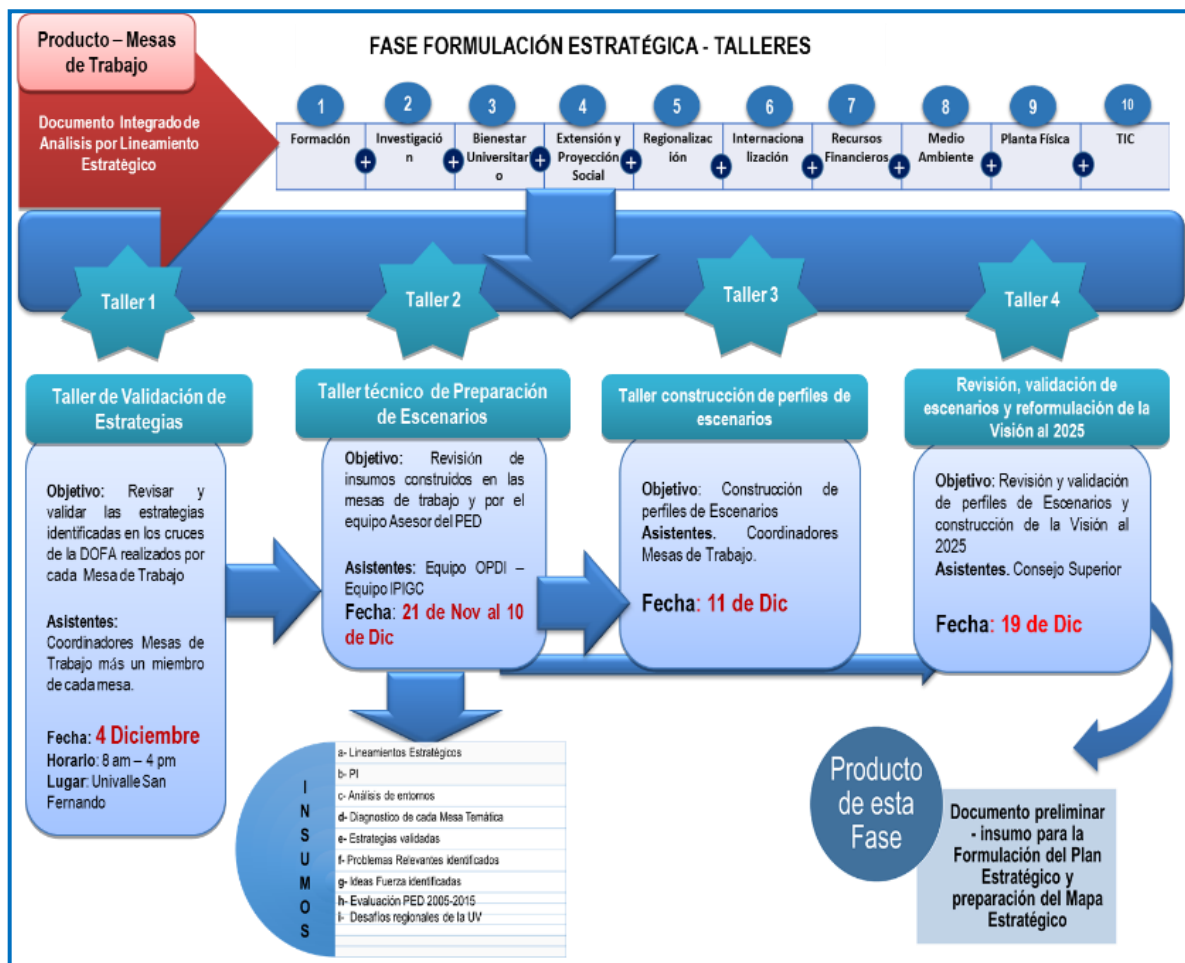


Ilustración 7. Metodología fase de formulación-talleres,

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad 2015-2025

Para la ejecución de esta fase se realizaron seis (6) grandes talleres con el Consejo Ampliado y uno (1) con el Consejo Superior. Como parte complementaria se realizaron talleres pequeños

con subcomisiones nombradas durante los talleres como parte de la revisión y validación de los resultados obtenidos en los grandes talleres.

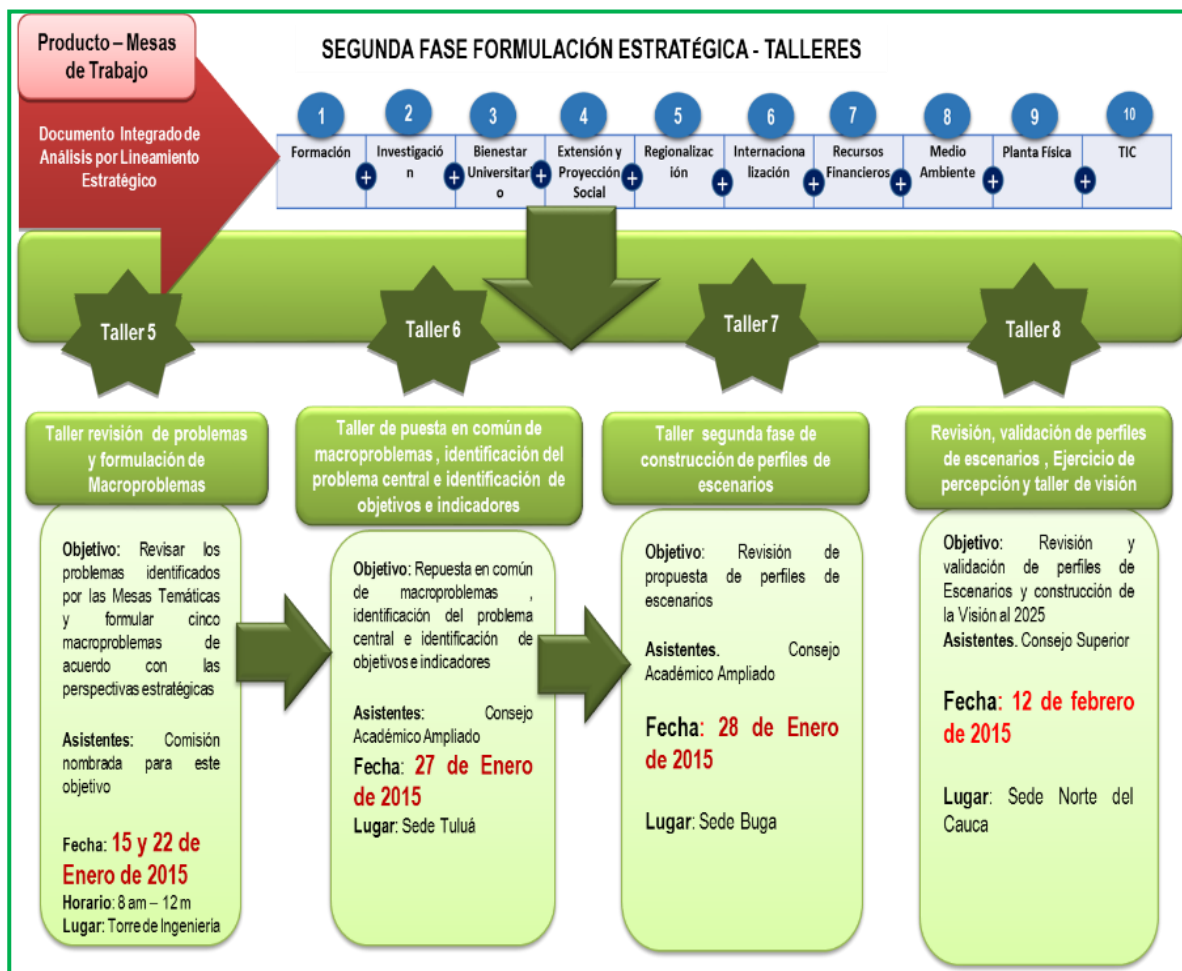


Ilustración 8. Segunda fase formulación estratégica - talleres

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad 2015-2025

A continuación se presentan las actividades desarrolladas en la construcción de insumos para la fase de Formulación Estratégica:

- **Taller de Puesta en Común de los resultados obtenidos por las mesas temáticas - taller realizado el 4 de diciembre de 2014 en las instalaciones de la Universidad el Valle sede San Fernando.**

En este taller se realizó la puesta en común por primera vez de las 11 mesas temáticas, en donde cada coordinador de mesa le informó a los demás miembros del Consejo Académico Ampliado con los Miembros de las Mesas, sobre la dinámica utilizada por la mesa para el desarrollo de su diagnóstico y la forma en la cual identificaron tanto los problemas relevantes de la temática como sus propuestas de estrategias²⁰. Adicionalmente los asistentes al taller pudieron hacer sus comentarios y sugerencias a la temática presentada.

Taller de Priorización de propuestas de estrategias - taller realizado el 4 de diciembre de 2014 en las instalaciones de la Universidad el Valle sede San Fernando.

²⁰ Ver en el apartado de instrumentos el poster diseñado para la mesa de investigación

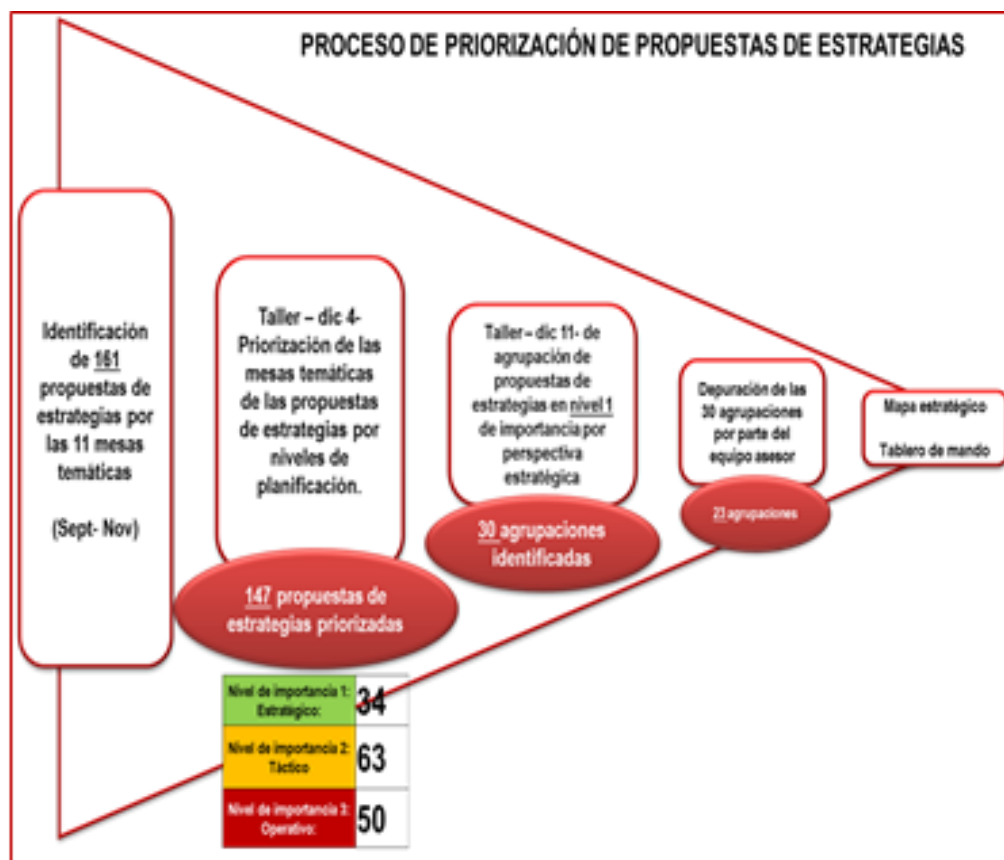


Ilustración 9. Proceso de priorización de propuestas estratégicas
Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento 2014

Para la realización de la priorización de las propuestas de estrategias identificadas desde las mesas temáticas se realizó un taller con el Consejo Académico Ampliado con el fin de revisar las propuestas de estrategias identificadas (**161**) y realizar la clasificación de las propuestas en los diferentes niveles de planificación (estratégico, programático, operativo), de este taller se obtuvo como resultado el siguiente número propuestas por niveles: **Estratégico: 34, Programático: 63, Operativo: 50 - Total: 147 priorizadas**²¹.

²¹ Ver en el apartado de instrumentos el formato 1, Clasificación de propuestas de estrategias por nivel de planificación

- **Taller continuación de Propuestas de Estrategias por perspectivas y revisión preliminar de los perfiles de escenarios – taller realizado el 11 de diciembre de 2014 en las instalaciones de la Universidad el Valle sede San Fernando.**

- Como segunda fase del ejercicio de priorización de propuestas de estrategias, se realizó el 11 de diciembre de 2014 un taller de agrupaciones de propuestas de estrategias -solo con las priorizadas en el nivel de planificación 1 del taller anterior- y clasificación de las mismas en los niveles de gobernabilidad. Este taller se realizó con la participación del Consejo Académico Ampliado. Como resultado se obtuvieron 21 agrupaciones identificadas²².

Nivel de Gobernabilidad:

- **Gobernabilidad 5:** Facultad.
- **Gobernabilidad 4:** Consejo Académico.
- **Gobernabilidad 3:** Rectoría y Consejo Superior.
- **Gobernabilidad 2:** Ministerio de Educación Nacional y otros Ministerios
- **Gobernabilidad 1:** Fuera del ámbito de acción de los actores

- **Taller perfiles de escenarios – taller realizado el 11 de diciembre de 2014 en las instalaciones de la Universidad el Valle sede San Fernando.**²³.

- Como parte fundamental del proceso de identificación de posibles escenarios en el marco de la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025, se realiza teniendo como base fundamental las observaciones emitidas por los pares académicos al proceso de Reacreditación de la Universidad, los problemas relevantes y las ideas fuerza identificados por las mesas un primer taller sobre perfiles de escenarios (Retrosceso, Inercial, Incremental, de Ruptura) el

²² Ver en el apartado de instrumentos el formato de revisión de propuestas de estrategias, clasificación de gobernabilidad y agrupaciones de estrategias.

²³ Ver en el apartado de instrumentos el formato perfiles de escenarios, identificación de incertidumbres cruciales e implicaciones estratégicas y del ejercicio de percepción

cual conto con la participación del Consejo Académico Ampliado para la revisión de los perfiles y la identificación de Implicaciones estratégicas e Incertidumbres cruciales.

Taller de visión – Consejo superior de la Universidad del Valle, realizado en la torre institucional de la Universidad del Valle.

El 19 de diciembre de 2014, se realizó un taller con el Consejo superior para obtener aportes y comentarios de la visión, teniendo en cuenta una comparación de la visión de la Universidad al 2015 y la versión realizada por la Comisión que reformuló el Proyecto Institucional. Como resultado de este taller se obtuvieron diversas sugerencias para la visión al 2025²⁴.

- **Taller de Formulación de Macroproblemas: (talleres realizados el 15, 22 y 27 de enero de 2015)²⁵**

Como parte del ejercicio de consistencia entre los problemas y las propuestas de estrategias identificadas desde las mesas temáticas, en el mes de enero de 2015, se realizaron diversos talleres con una comisión nombrada en los talleres realizados en diciembre de 2014. Los talleres del mes de enero, permitieron identificar cinco (5) macroproblemas orientados a las diferentes perspectivas estratégicas, de igual forma se realizó la identificación de macroproblemas integrados y del problema central de la Universidad.

²⁴ Ver en el apartado de instrumentos el formato utilizado para revisión la Visión – taller 19 de diciembre Consejo Superior

²⁵ Ver en el apartado de instrumentos el formato de identificación de Macroproblemas, problemas integrados y problema central.

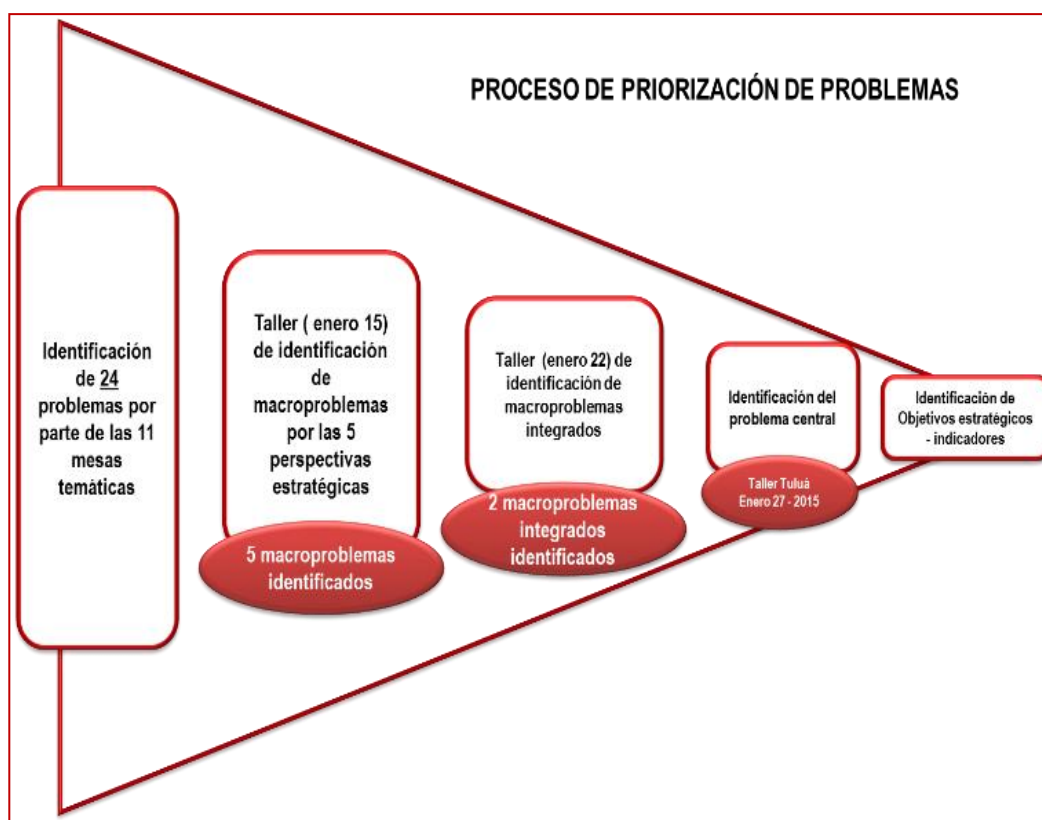


Ilustración 10. Proceso de priorización de problemas

Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad 2015

- **Escenarios - Taller realizado el 11 de diciembre de 2014 y el 28 de enero, 5, 11 y 12 de febrero de 2015**

En la construcción de los escenarios para la Universidad, el 28 de enero de 2015, fue fundamental lo alcanzado en la sede Buga de la Universidad del Valle, donde se realizó la segunda fase del taller de perfiles de escenarios, el cual permitió al Consejo Académico Ampliado hacer una revisión de la versión de los perfiles de escenarios diseñados, teniendo en cuenta los resultados obtenidos del taller desarrollado el 11 de diciembre de 2014. Durante el taller de Buga, se organizaron en cuatro (4) grupos – por cada perfil de escenario– para la revisión de los perfiles en cada perspectiva. Como resultado se nombró una comisión

que articularia los diferentes aportes de su grupo y se reunieron los días 5 y 11 de febrero para ajustar dichos escenarios²⁶.

PERSPECTIVA	INCREMENTAL	%	ESTRUCTURAL	%
Sostenibilidad Financiera	La sostenibilidad financiera de la Universidad del Valle como institución pública se asegura desde la financiación estatal articulado a un modelo de gestión financiera de la Universidad que garantice el uso de los recursos propios en el mejoramiento de la calidad y en el marco de una cultura de lo público.	16%	El modelo de financiamiento estatal de la Universidad del Valle, con aportes regionales, regionales y locales, atiende estructuralmente las necesidades crecientes de una universidad regional, con proyección internacional de alta calidad y complejidad. El modelo de gestión financiera de la Universidad del Valle, en su autonomía, es eficiente y eficaz en el uso de sus recursos y capacidades institucionales y ágil en la toma de decisiones, lo que fortalece una cultura de la excelencia y el logro de su Misión.	84%
Aprendizaje institucional y formación del talento humano	La Universidad continua promoviendo la formación disciplinar, investigativa y la producción intelectual, e institucionaliza programas orientados a la formación integral del talento humano (profesores y otros actores institucionales) encaminados a desarrollar una cultura de excelencia que promueva el trabajo en equipo, el compromiso, los valores y principios, la identidad y pertenencia institucional; a promover mecanismos institucionales que generen la reflexión permanente sobre las prácticas educativas, la innovación pedagógica y el diálogo de saberes, así como a desarrollar competencias de gestión académico-administrativas; todo lo anterior desde la apropiación del Proyecto Institucional.	32%	El ambiente de la Universidad se transforma desde la materialización del Proyecto Institucional, caracterizándose por una cultura de excelencia, de trabajo en equipo, de compromiso, de aplicación de principios y valores, de identificación y pertenencia institucional; una reflexión permanente sobre las prácticas educativas, la innovación pedagógica y el diálogo de saberes; una gestión académico-administrativa eficiente y altos niveles de formación disciplinaria e investigativa, que se expresan en una abundante producción intelectual relevante y de calidad.	68%
Gestión, procesos y estructura organizacional	Se producen ajustes en la estructura organizacional de la Universidad que mejoran el modelo de gestión, incrementando la eficiencia y la coordinación de los procesos, así mismo se logran cambios positivos en la cultura organizacional, todo lo cual facilita la sostenibilidad de la Universidad e impulsa algunos desarrollos innovadores y pertinentes.	0%	La Universidad redefine su estructura organizacional para convertirse en un sistema altamente integrado, coordinado, eficiente y ágil en el desarrollo de sus procesos administrativos y académico-administrativos para el pleno cumplimiento de su misión y transforma su cultura organizacional contribuyendo a la sostenibilidad de la universidad, siendo líder en innovación, conectada con el entorno.	100%
Formación integral	La Universidad aumenta el conocimiento institucional de las realidades socio-culturales y funcionales de la comunidad universitaria, en particular de los estudiantes. Se reducen progresivamente las carencias y mejora tanto la formación básica general, específica y complementaria como la formación teórica, práctica y técnica. Se aprovechan las relaciones de la investigación y la proyección social-extensión con la formación y el desarrollo del talento humano desde su perspectiva como ser humano, ciudadano y profesional.	12%	La Universidad cuenta con capacidades humanas e institucionales para el conocimiento, reconocimiento e intervención de las realidades socio-culturales y de diversidad de funcionamiento humano de la comunidad universitaria, en particular de los estudiantes, favoreciendo la formación integral. La formación se articula con los procesos investigativos y con la proyección social-extensión, favoreciendo el desempeño del egresado como ser humano, ciudadano y profesional, reforzando la relevancia de la Universidad en su entorno.	88%
Proyección social	A la proyección social, y a la extensión como parte de ella, se le otorga mayor importancia en correspondencia al carácter público y el nivel de complejidad de la Universidad y su misión, que le permite incrementar su interacción con la sociedad en el marco de un estado social de derecho mejorando su proyección en el nivel local, regional y nacional.	6%	En cumplimiento de su misión, la Universidad como institución pública y comunidad académica reorganiza y fortalece su interacción y cooperación con la sociedad y el Estado, aumentando su visibilidad e incidencia al consolidar el compromiso con su entorno local, regional y nacional, así como su proyección internacional en correspondencia con su alto nivel de desarrollo y complejidad, contribuyendo a la construcción de una sociedad más justa, equitativa, incluyente, el aumento y difusión de su producción científica, tecnológica, intelectual y artística.	94%

Fuente: Taller realizado en la Sede Norte del Cauca, Febrero 12 de 2015, Universidad del Valle, Consejo Académico Ampliado, Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025.

El 12 de febrero en la sede de Norte del Cauca de la Universidad del Valle se realizó la tercera fase de los perfiles de escenarios. Para esta ocasión se realizó una breve presentación del trabajo adelantado por la comisión nombrada y se conformaron grupos de trabajo por cada perspectiva estratégica, el objetivo de cada mesa de trabajo fue realizar una revisión del perfil de escenario tanto incremental como estructural correspondiente para esa perspectiva. Como parte final de este taller los asistentes realizaron un ejercicio de percepción haciendo uso de la herramienta de Turning Point para votaciones interactivas y poder tener una versión de la ruta a seguir por la Universidad al 2025²⁷

²⁶ La comisión nombrada por el Consejo Académico Ampliado para el ajuste de los perfiles de escenarios entre el 5 y 11 de febrero estuvo conformada por los siguientes profesores: Los profesores: Mónica Carvajal, Luis Aurelio Ordoñez, Gabriel Arteaga, Luis Carlos Castillo y Carlos Lozano

²⁷ Ver en el apartado de instrumentos, el formato de ajuste de perfiles para el taller del 12 de febrero de 2015.

- **Formulación de Objetivos e indicadores - Taller realizado en Tuluá el 27 de enero de 2015**

Como parte de la formulación de los macroproblemas y el problema central de la Universidad, se realizó un taller de identificación de objetivos e indicadores que permitan realizar una aproximación a la solución de esos problemas identificados y sean estrategias marco para la Institución en su plan de desarrollo decenal. Para la realización de este trabajo, se contó con los miembros del Consejo Académico Ampliado, se realizaron cinco grupos, uno por cada macroproblema y uno por el problema central. Cada grupo realizó una revisión de la redacción del macroproblema e identificó un objetivo marco y unos indicadores que lo permitieran medir.



Fuente: Taller Tuluá, enero 27 de 2015, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025.

- ***Avances del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 a los Consejos de Facultad e Instituto Académico – febrero y marzo de 2015***
 - Los avances en la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 están siendo presentados por el director de la OPDI a los diferentes Consejos de las Facultades y de los Institutos Académicos de la Universidad del Valle.
- ***Fases por desarrollar para la Formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025***
 - Socialización y sus respectivos aportes de la comunidad universitaria con respecto a los resultados obtenidos en el proceso de construcción del plan de desarrollo.
 - Consulta a la comunidad universitaria sobre algunos aspectos claves para la construcción del plan de desarrollo.
 - Elaboración de los planes de acción de las unidades académicas de la Universidad del Valle.

2.2.2.5. Instrumentos para la construcción de un plan prospectivo y estratégico en una Institución de Educación Superior

❖ Formato de clasificación de propuestas estratégicas

Clasificación	
Nivel de importancia 1: Estratégico:	Aquellas propuestas de estrategias que corresponden a grandes prioridades de largo plazo (de 10 o más años) o de orden macro.
Nivel de importancia 2: Táctico	Aquellas propuestas de estrategias que se pueden desarrollar en un mediano plazo, (de 4 a 9 años).
Nivel de importancia 3: Operativo:	Aquellas propuestas de estrategias que se pueden realizar en el corto plazo (de 1 a 3 años), donde se debe materializar la eficiencia, la calidad y la equidad en el uso de los recursos escasos.

MESA DE INVESTIGACIÓN			
MESA TEMÁTICA	#	PROPUESTAS DE ESTRATEGIA	Clasificación
Investigación	109	Fortalecimiento de las capacidades de investigación en las ciencias exactas, físicas, naturales, sociales y humanas el desarrollo tecnológico, la innovación y la creación artística de los profesores.	
Investigación	110	Ejecución de proyectos de investigación interdisciplinaria, transdisciplinaria e interinstitucional que contribuyan a la comprensión de problemáticas complejas y a la gestión de conocimiento para la transformación de la región y del país.	
Investigación	111	Consolidación de los procesos de convocatorias internas y estimular la participación en convocatorias externas de investigación, creación artística, desarrollo tecnológico e innovación.	
Investigación	112	Apoyo a la creación y el fortalecimiento de institutos, centros y grupos de investigación de excelencia en la Universidad del Valle.	
Investigación	113	Participación activa en las diferentes instancias de toma de decisiones de política del sistema de ciencia, tecnología e innovación a nivel regional y nacional.	
Investigación	114	Fomento de la transferencia y uso de los resultados de los proyectos y capacidades de investigación y creación artística de la Universidad.	
Investigación	115	Consolidación de los procesos de investigación en las seccionales y sedes regionales	
Investigación	116	Apoyo a la formulación y presentación de macroproyectos del orden regional, nacional e internacional.	

Investigación	117	Promoción para la participación y conformación de redes de investigación nacionales e internacionales.	
Investigación	118	Promoción del uso de resultados de investigación como material para la docencia en pregrado y posgrado.	
Investigación	119	Impulso para la publicación de resultados de investigación en revistas de alto impacto.	
Investigación	120	Diversificación del uso de los medios para la difusión de los resultados de investigación y creación realizados por la Universidad	
Investigación	121	Fortalecimiento del sistema de información para la gestión de los procesos de investigación y creación de la Universidad.	
Investigación	122	Gestión de recursos con entidades públicas y privadas para la cofinanciación de proyectos de investigación y creación artístico-cultural.	
Investigación	123	Establecimiento de planes de largo plazo por facultades e institutos académicos que, partiendo de las fortalezas actuales, permitan identificar mecanismos de apoyo y financiación para garantizar continuidad y lograr acumulación de conocimiento.	
Investigación	124	Trabajo conjunto de la Universidad del Valle con instituciones nacionales con el fin de que la inversión en ciencia, tecnología e innovación se incremente con relación al PIB.	
Investigación	125	Adecuación de los procesos administrativos de la Universidad para contar con una Vicerrectoría de Investigaciones más eficiente y competitiva, acorde con el desarrollo de nuevos procesos de investigación y creación.	

Tabla 12. Formato de clasificación de propuestas estratégicas

Fuente: Taller de Puesta en Común de los resultados obtenidos por las mesas temáticas - taller realizado el 4 de diciembre de 2014. Consejo Académico Ampliado- Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Formato de Revisión de propuestas de estrategias, clasificación de directas/indirectas, nivel de gobernabilidad- Agrupaciones de estrategias

PERSPECTIVA - APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Directas	Se entiende por Directas/esenciales aquellas propuestas de estrategia que inciden directamente o que generan mayor influencia en la perspectiva de estudio
Indirectas	Aquellas propuestas de estrategia que inciden indirectamente o generan menor influencia en la perspectiva.

Niveles de Gobernabilidad
5- Facultades
4- Consejo académico
3- Rectoría - Consejo Superior
2- Ministerio Educación Nacional y otros ministerios
1-Fuera del ámbito de acción de los actores anteriores

MESA TEMÁTICA	#	PROPUESTAS DE ESTRATEGIA	Directa /Indirecta	Nivel de Gobernabilidad	Agrupaciones de Estrategias
TIC	147	Fortalecimiento de la oferta educativa con ambientes de aprendizaje mediados por TIC para enriquecer las distintas modalidades de docencia, incluyendo el ofrecimiento de programas de formación en modalidad virtual.			
TIC	149	Consolidación de una estructura organizativa integral para la promoción, el impulso, y el fortalecimiento de la incorporación de TIC en los procesos educativos.			
TIC	155	Implementación de un esquema tecnológico que garantice la actualización permanente de los recursos TIC, incluyendo un ancho de banda adecuado y competitivo a las necesidades actuales y futuras.			
Investigación	109	Fortalecimiento de las capacidades de investigación en las ciencias exactas, físicas, naturales, sociales y humanas el desarrollo			

MESA TEMÁTICA	#	PROPUESTAS DE ESTRATEGIA	Directa /Indirecta	Nivel de Goberna bilidad	Agrupaciones de Estrategias
		tecnológico, la innovación y la creación artística de los profesores.			
Financiera	42	Implementar nuevas formas pedagógicas en los programas académicos que posibiliten una mayor cobertura utilizando las TIC's.			
Financiera	45	Desarrollar nuevos programas de Postgrado pertinentes a la Región y al País.			
Financiera	48	El mejoramiento debe continuar contribuyendo a que la Universidad pueda crecer.			
Financiera	52	Transformar la política de Extensión.			
Ambiental	2	Incorporación de la dimensión ambiental de manera interdisciplinaria en todos los currículos, proyectos de investigación, actividades de extensión y quehacer administrativo de la Universidad.			
Formación	56	Recrear y actualizar la política curricular y el proyecto formativo, mediante una estrategia permanente de indagación, intervención, experimentación y evaluación que permita, desde la praxis, resignificar el sentido de la formación universitaria.			
Formación	59	Propender porque la formación integral sea el sentido del proyecto formativo; la investigación y la proyección social-extensión sean sus fundamentos; y la flexibilidad académica, pedagógica, curricular y administrativa sea la estrategia que hace posible todo lo anterior; hacer que esto ocurra tanto en la norma como en la praxis.			
Formación	63	Recrear y actualizar la política de formación pedagógica de los profesores a partir de una reflexión permanente sobre las prácticas pedagógicas.			
Formación	67	Propiciar espacios de estudio y reflexión sobre la proyección social-extensión como función universitaria y como fundamento del proyecto formativo, e institucionalizarla a través de políticas, procesos y estructuras, claramente diferenciadas de la docencia y la investigación que favorezcan la integración de estas tres funciones y fortalezcan sus vínculos con el pregrado.			
Extensión	31	Diseño y estructuración de una propuesta de marco normativo y organizacional que permita redimensionar la extensión y la proyección social en la Universidad**.			
Infraestructura	89	Planificación de la ocupación de las áreas disponibles respondiendo a los recursos y capacidades de cada sede y siguiendo las			

MESA TEMÁTICA	#	PROPUESTAS DE ESTRATEGIA	Directa /Indirecta	Nivel de Gobernabilidad	Agrupaciones de Estrategias
		prioridades del Plan de Desarrollo que se reflejan en los Planes de Inversión. Lograr que los Esquemas Básicos de Implantación (EBI) de todas las sedes de la Universidad tengan alcance de norma urbana para evitar la imposición de usos diferentes a la función inherente a la Universidad. Impulso a la integración de nuevos equipamientos colectivos (Jardín Botánico, Parque Tecnológico) afines a la función urbana múltiple de la Universidad, aprovechando la disponibilidad de áreas y las condiciones urbanísticas de las sedes.			
Internacionalización	97	Diseño, desarrollo e implementación de propuestas y programas de fortalecimiento de las competencias en lenguas extranjeras de la comunidad universitaria para propiciar su participación en proyectos y redes de cooperación internacional, así como la movilidad entrante y saliente.			
Regionalización	133	Redefinición de la política institucional de regionalización que permita establecer reglas, propósitos y la estructura que garantice: autonomía, consolidación como unidad Académico-administrativa y su sostenibilidad, incluyendo un modelo de financiación que permita la transformación cualitativa del sistema y su crecimiento gradual, y un mayor liderazgo e impacto a nivel de las subregiones.			

Tabla 13. Formato de Revisión de propuestas de estrategias, clasificación de directas/indirectas, nivel de gobernabilidad- Agrupaciones de estrategias

Fuente: Taller continuación de Propuestas de Estrategias por perspectivas y revisión preliminar de los perfiles de escenarios – taller realizado el 11 de diciembre de 2014. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025



Ilustración 11. Formatos- Identificación de Macroproblemas, macroproblemas integrados, problema central
Fuente: Taller de Formulación de Macroproblemas (talleres realizados el 15, 22 y 27 de enero y 3 y 5 de febrero de 2015) Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025



Ilustración 12. Identificación de Macroproblemas integrados

Fuente: Taller de Formulación de Macroproblemas (talleres realizados el 15, 22 y 27 de enero y 3 y 5 de febrero de 2015) Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

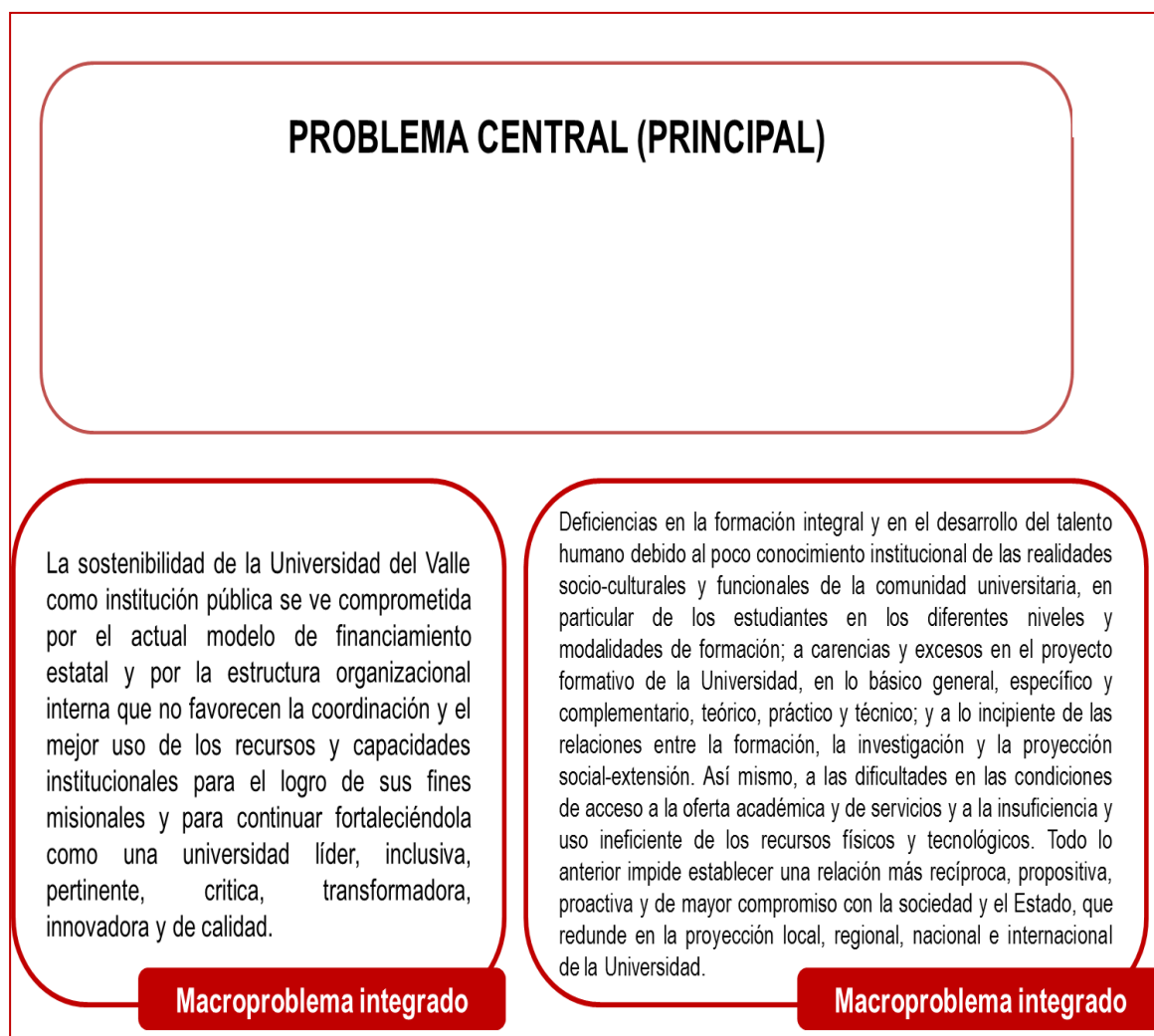


Ilustración 13. Identificación del Problema central de la Universidad del Valle.
Fuente: Taller de Formulación de Macroproblemas (talleres realizados el 15, 22 y 27 de enero y 3 y 5 de febrero de 2015) Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Formato de revisión de perfiles de escenarios e identificación de Implicaciones estratégicas e Incertidumbres cruciales

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO DE RETROCESO	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
1. Las finanzas de la universidad han tenido un retroceso debido a que las políticas nacionales de sostenibilidad institucional privilegian el posicionamiento según coberturas, impactos, expansión regional y resultados de la formación, la investigación, y la extensión y proyección social.		
2. La Universidad del Valle se ve impactada negativamente por la influencia política cortoplacista que afecta su sostenibilidad económica en el largo plazo.		
3. Ha reducido su posicionamiento nacional frente a otras Instituciones de Educación Superior de la región y el país según los indicadores del sistema de universidades estatales.		
4. Su oferta de programas de formación es limitada, poco pertinente, no se actualiza en años y se refleja en la disonancia con las expectativas y necesidades del mercado.		
5. Sus proyectos de investigación son de bajo impacto social, ambiental y económico.		
6. La agenda de programas de extensión y proyección social aporta ingresos marginales a la universidad.		
7. Los entes territoriales le han quitado totalmente su respaldo político y económico, dificultando el crecimiento de la universidad e impactando negativamente su imagen.		
8. El deterioro de la calidad de su planta física y la escasez de recursos para el mantenimiento, crecimiento, adecuaciones, o ampliación de infraestructuras alteran la calidad de las edificaciones y el bienestar o el desarrollo humano de su comunidad universitaria inmediata.		
9. La vetustez de sus campus e infraestructuras tecnológicas y físicas genera animadversión a permanecer en sus instalaciones, las que son poco confortables y no dan cuenta de preocupación por su mantenimiento o actualización.		
10. Los docentes y estudiantes de la universidad tienen limitado o nulo acceso a las oportunidades de formación de alto nivel en universidades extranjeras.		
11. El manejo inadecuado al cambio generacional en su planta administrativa, investigadora, de apoyo y docente le generó la pérdida de la acreditación institucional de alta calidad por la falta de continuidad en los procesos de mejoramiento e integridad universitaria.		

Tabla 14. Elementos e ideas para la construcción del escenario de retroceso

Fuente: Taller de Perfiles de Escenarios, diciembre 11 de 2014, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO INERCIAL	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
1. La Universidad del Valle concentra sus esfuerzos y continúa atendiendo puntualmente eventos, situaciones, problemas operativos, misionales y estratégicos diagnosticados ampliamente por sus líderes desde 2014 o propuestos en la agenda de prioridades por los grupos influyentes de su comunidad académica, y no resueltos o atendidos oportuna o radicalmente por sus directivas o instancias respectivas.		
2. La Universidad del Valle muestra inactividad por la incertidumbre económica y de sostenibilidad generada por la implementación de la nueva política de educación superior demarcada con la reforma a la Ley 30 de 1992.		
3. El Estado exige a la universidad el incremento de las coberturas en la región vallecaucana y en los municipios de influencia, lo que le dificulta su expansión organizacional, que se proyecta en la ineficiencia en los procesos y procedimientos de la operación cotidiana de la universidad.		
4. El ritmo lento de crecimiento de los programas de formación, las actividades de investigación y los proyectos de extensión y proyección social mantienen una dinámica que le resta posicionamiento institucional frente a otras universidades públicas y privadas del departamento y otras regiones del país.		
5. Las afujías económicas y la falta de celeridad en la toma de decisiones de la universidad le impiden atender integralmente las recomendaciones de los pares académicos que permitieron a la universidad su primera acreditación por una década.		

Tabla 15. Elementos e ideas para la construcción del escenario inercial

Fuente: Taller de Perfiles de Escenarios, diciembre 11 de 2014, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO INCREMENTAL	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
1. Actualiza su Proyecto Institucional y se concreta en estrategias curriculares flexibles, interdisciplinarios y de consolidación.		
2. Fortalecimiento de la planta de profesores de tiempo completo y con formación de doctorado.		
3. Mejora de la formación pedagógica integral de los profesores		
4. Desarrollo del sistema de evaluación integral de profesores como instrumento de mejora continua		
5. Consolidación como una Universidad fundamentada en la investigación		
6. Fortalece los estímulos a la investigación y a la creación		
7. Consolida los programas de Maestrías y Doctorados		
8. Diversifica las fuentes de financiación		
9. Fortalece su política de internacionalización en la dimensión de generación de conocimiento, participación en redes internacionales de investigación y en comunidades científicas, artísticas o culturales globales de trascendencia global		
10. Incrementa su visibilidad y presencia en la ciencia mundial por medio de un mayor número de publicaciones científicas en revistas indexadas		
11. Concreta el Sistema de Posgrado con asociatividad en la investigación, los diseños curriculares propios de este nivel formativo y una activa cooperación internacional.		
12. Fortalece las metodologías activas centradas en el estudiante como sujeto de aprendizaje.		
13. Fortalece el desarrollo de competencias para la formación integral, e incluye el bilingüismo y la formación o consolidación de emprendimientos empresariales		
14. Promueve y estimula su política de apoyo para la población diversa, orientada a fortalecer la identidad cultural de cada grupo étnico y su ubicación en la sociedad colombiana		
15. Fortalece los programas orientados a disminuir la deserción y la disminución de la permanencia en la Universidad.		
16. Fortalece el seguimiento sistemático de las metas de los Planes Estratégicos y de las decisiones académicas y administrativas.		
17. Consolida el Sistema de Regionalización		
18. Se distingue como un centro de pensamiento y de conocimiento sobre el Pacífico colombiano su biodiversidad, su desarrollo productivo y su riqueza social y cultural.		

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO INCREMENTAL	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
19. Fortalece y potencia el uso de prácticas de formación virtual		
20. Habilita recursos para la mejora del mantenimiento de los edificios y laboratorios de la universidad, respetando la normativa de sismo-resistencia		
21. Se proyecta en su entorno por su aporte a los procesos de innovación en la región y en el país.		
22. Consolida la aplicación de los resultados de la investigación en las empresas y el sector productivo de la región y del país.		
23. Se distingue por su Sistema de Extensión y Proyección Social en los campos educativo, cultural y de investigación.		

Tabla 16. Elementos e ideas para la construcción del escenario incremental

Fuente: Taller de Perfiles de Escenarios, diciembre 11 de 2014, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO DE RUPTURA	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
1. La Universidad del Valle Asegura su sostenibilidad financiera gracias al modelo de acceso a recursos nacionales e internacionales de cooperación e investigación y por la alta cobertura en programas de posgrados.		
2. Reconocida en el ámbito global, por aprovechar su localización geo-política, y por la experiencia y especialización en el trabajo multi, inter y transdisciplinar para abordar con programas de formación de avanzada y con proyectos de investigación problemas cruciales del ambiente, las empresas, la sociedad, el país y de la región Caribe y Latinoamericana.		
3. Cuenta con acreditación institucional internacional de alta calidad.		
4. Ejemplo de convivencia multicultural e inclusión.		
5. Cuenta con el mejor modelo de regionalización universitaria de Colombia.		
6. Su sistema de Extensión y Proyección Social es reconocido en el país por el alto impacto y contribución al desarrollo social, ambiental y económico.		
7. Tiene claridad en su política de previsión y gestión diligente del cambio generacional.		
8. Tiene una de las tasas más altas de vinculación directa profesoral con formación doctoral en el SUE.		
9. Dispone de una infraestructura tecnológica de avanzada que le permite participar en las más prestigiosas redes internacionales de formación e investigación.		
10. Sus docentes y estudiantes publican frecuentemente en las revistas indexadas de mayor reconocimiento mundial.		
11. Lidera el proceso de generación de patentes en el país entre todas las universidades estatales.		
12. Ha desarrollado un exitoso modelo de creación de empresas desde la universidad.		
13. Se convierte en destino de estudios de pregrado y postgrado para estudiantes de los países de la región Iberoamericana.		
14. Sus egresados dominan al menos dos idiomas según los estándares internacionales.		
15. Sus campus e infraestructuras físicas y tecnológicas son considerados aulas y espacios de aprendizaje, ya que los programas de formación por ser innovadores, únicos, diversos,		

ELEMENTOS E IDEAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL ESCENARIO DE RUPTURA	Implicaciones estratégicas	Incertidumbres cruciales
multidisciplinares y amigables con el medio ambiente contribuyen a la reputación institucional de la Universidad.		
16. El liderazgo de sus profesores e investigadores facilita la participación de sus representantes institucionales en la formulación de políticas públicas en diversos campos del desarrollo y el conocimiento.		

Tabla 17. Elementos e ideas para la construcción del escenario de ruptura

Fuente: Taller de Perfiles de Escenarios, diciembre 11 de 2014, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

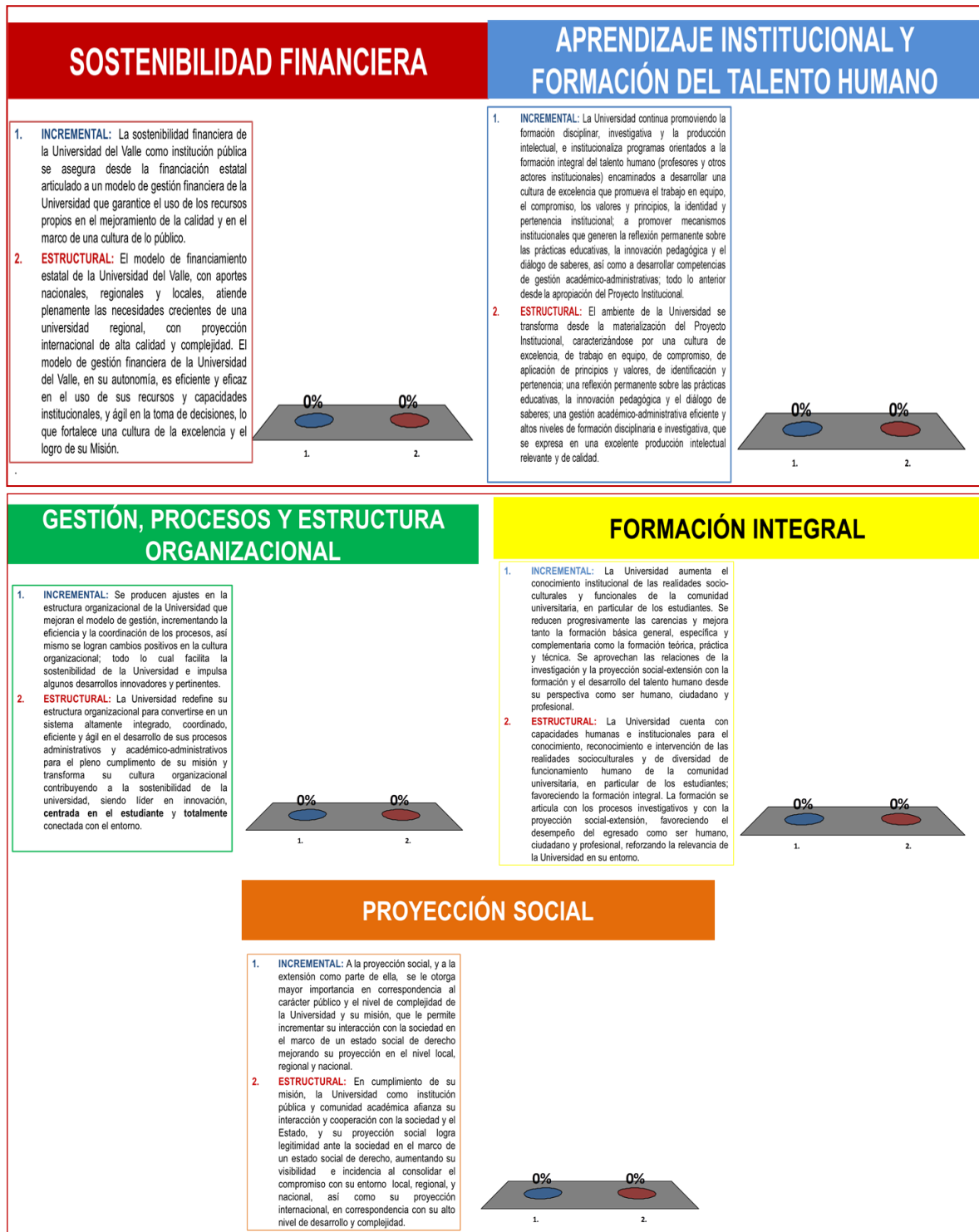


Ilustración 14. Opciones de Votación- Ejercicio de Percepción- Escenarios
Fuente: Taller de revisión de Perfiles de Escenarios y ejercicio de percepción, febrero 12 de 2015, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Taller Visión Universidad del Valle

Visión Universidad del Valle* (CS- No.001 de enero 29 de 2002)

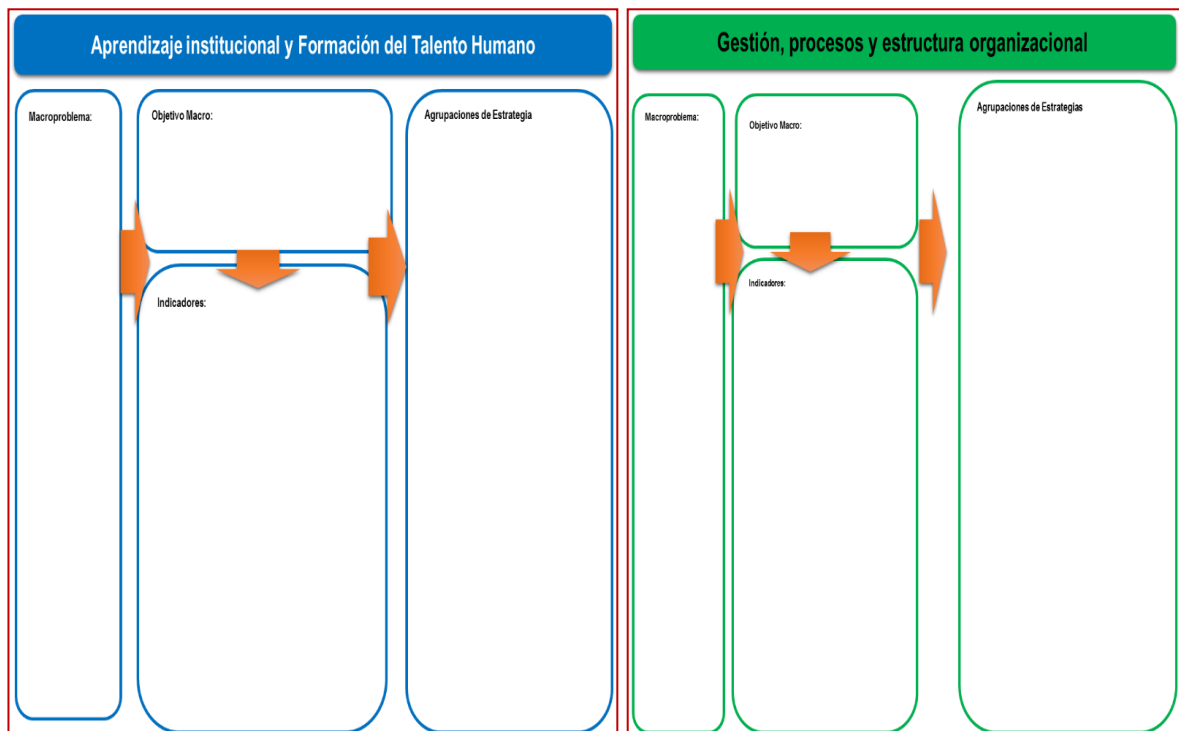
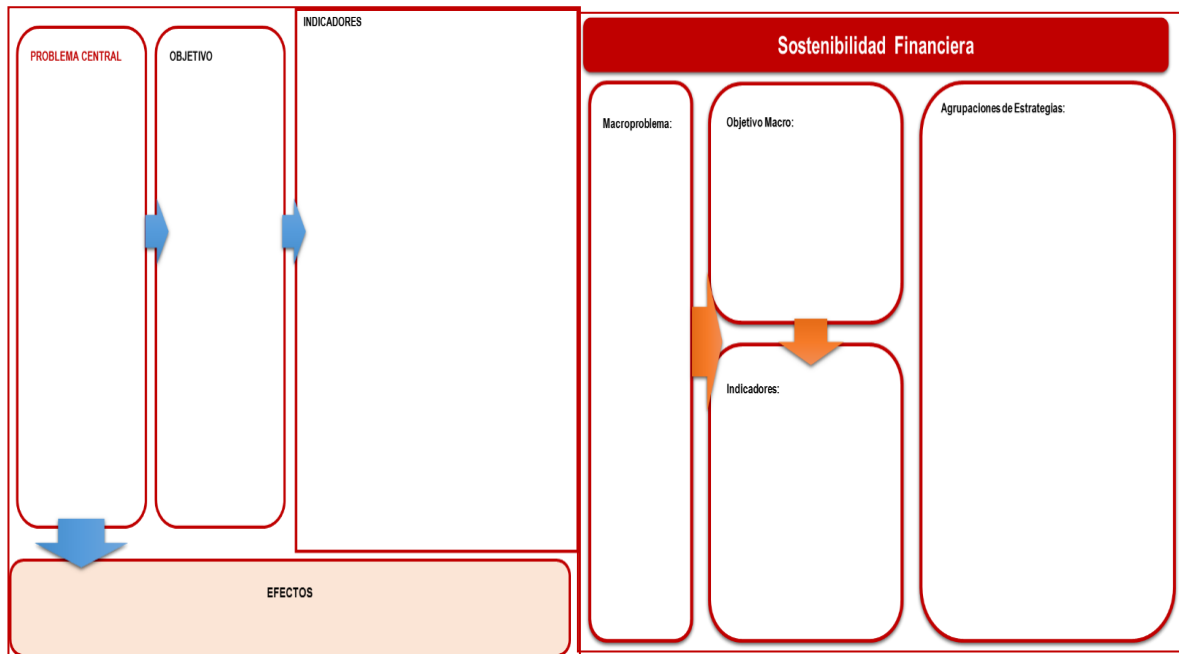
La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior de Colombia en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una Universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

Visión Universidad del Valle versión preliminar Proyecto Institucional (2014)

La Universidad del Valle, reconocida como una institución incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, aspira a proyectarse nacional e internacionalmente como una universidad de primer nivel, a través de la formación integral profesional y académica, la innovación, la producción, apropiación y aplicación del conocimiento, que contribuya a la transformación de la región y el país, en un contexto global.

Contribución personal para la formulación de la visión de la Universidad del Valle

Ilustración 15. Primer taller de Visión realizado el 19 de diciembre de 2014
Fuente: Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025



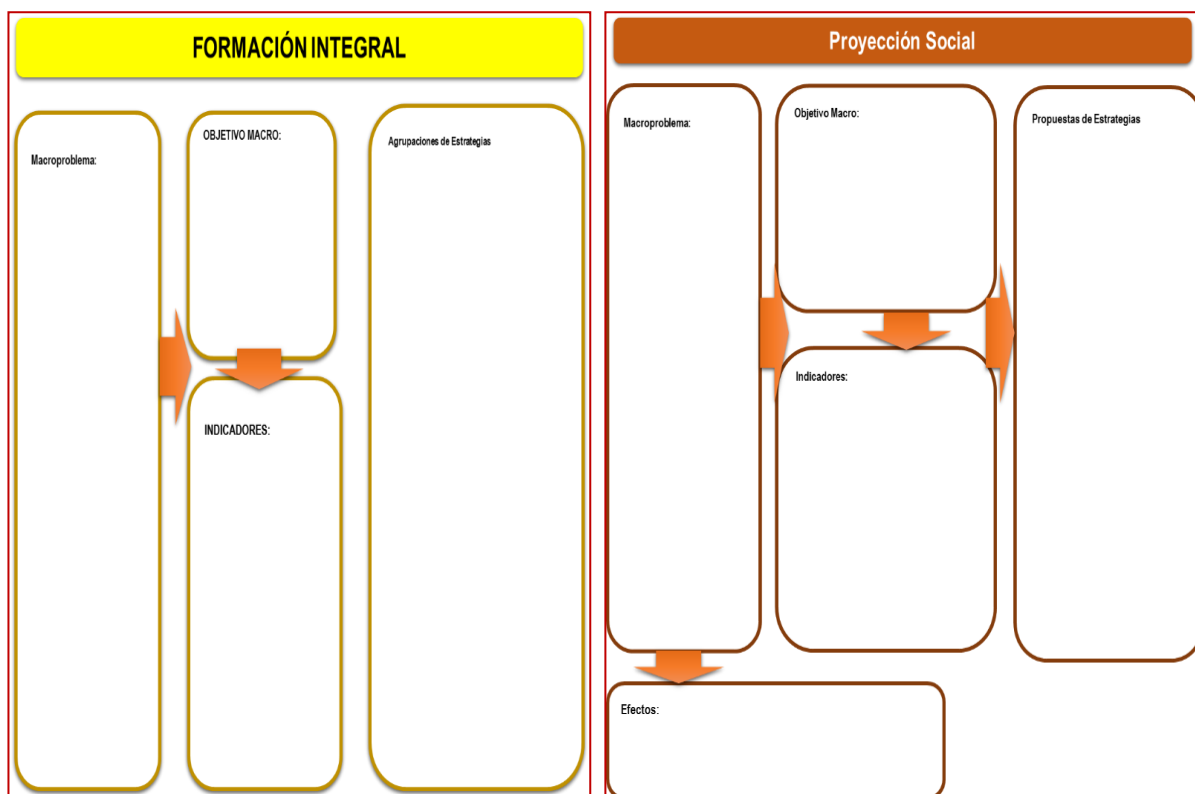


Ilustración 16. Formatos de identificación de Objetivos e Indicadores
Fuente: Taller realizado en la Sede de Tuluá de la Universidad del Valle, enero 27 de 2015. Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

3. PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptado para Instituciones de Educación Superior por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle ha evolucionado a través de diferentes ejercicios prospectivos desarrollados a diversas instituciones de este campo desde el 2009, lo cual ha permitido al Instituto evolucionar, flexibilizar e incorporar ejercicio tras ejercicio diferentes componentes que permiten contar con un modelo sólido, complejo y sobre todo integral que permitirá que las Instituciones de Educación Superior cuenten con una estructura metodológica para la formulación de los planes estratégicos de desarrollo con enfoque prospectivo.

De acuerdo con 11 entrevistas (ver anexo A) realizadas tanto a integrantes del equipo consultor del Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, como a las personas responsables y coequiperas en los ejercicios realizados de planes de desarrollo por parte del Instituto de Prospectiva, se han recogido las opiniones, consideraciones y recomendaciones al modelo propio aplicado que de cierta forma justifican el planteamiento de este nuevo esquema propuesto en este trabajo de investigación de maestría.

A continuación se presentan las consideraciones evidenciadas por el personal de apoyo y colaborador en la formulación de los planes estratégicos en la Universidad del Magdalena, la Universidad del Valle y la Facultad de Salud de la Universidad del Valle.

Características esenciales del contexto universitario que demandan un modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico flexible, tanto en su diseño como en su ejecución.

Para los entrevistados las características esenciales del contexto universitario que demandan un modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico flexible, tanto en su diseño como en su ejecución son las siguientes:

- Un contexto universitario usualmente no planificado.
- Un conjunto de demandas dispersas y heterogéneas por voluntades y sentires individuales.
- La periodicidad o los efectos de ciclo, esto entendido como la nueva organización de las universidades cada que un rector es elegido o cada que algún miembro directivo ocupa el cargo como los decanos.
- Una institución que permite la realización tranquila de ciclos de actividad, que en realidad es el lugar a donde nos tenemos que dirigir organizando sistemas.
- Un plan de desarrollo debe contemplar aspectos que rebasan el horizonte de tiempo que normalmente se maneja (ya que al ser instituciones de educación, las temáticas propias del mismo sistema requieren de un tiempo diferente a como se manejan en las empresas)
- De acuerdo a las nuevas tecnologías, tendencias y costumbres es importante que las instituciones de educación superior estén a la vanguardia y logren satisfacer las necesidades regionales, es importante su permanente relación con la industria para ofrecer las profesiones que realmente se necesiten y tengan un valor agregado en la comunidad.
- Un modelo de direccionamiento prospectivo y estratégico guían a la institución para tomar decisiones acordes a su entorno y a las tendencias mundiales; podrían identificar nuevas profesiones o decidir cuáles ya no son pertinentes; igualmente podrían reaccionar a tiempo ante situaciones complejas para la institución como la jubilación masiva de docentes.
- La incertidumbre
- La necesidad del país de aumentar su productividad
- La necesidad de innovación
- Cualquier ente universitario requiere un modelo práctico y flexible, pero a su vez riguroso y todo ente universitario debería realizar análisis de planificación con visión prospectiva.

3.1. El principal valor agregado de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento y que la hacen efectiva en el contexto de las Instituciones de Educación Superior:

- El valor de la metodología adaptada por el instituto ha sido precisamente, entender la naturaleza y los contextos político-institucionales de las universidades públicas y tratar de generar un marco metodológico que sirviera de referencia, no como mera crítica a las herramientas de planificación estratégica, sino que permitiera adaptarse o tuviera la pertinencia particular de las características culturales, los tipos de discusión, las formas de conversación, del saber hacer de los profesores de las universidades públicas. Entonces, su valor radica, en que se ha atrevido a experimentar en el mejor de los sentidos, con formas de trabajo, que sean aceptadas por los actores, hacerlos trabajar y hacerlos construir conocimiento a partir de ellas, siendo este modelo una adaptación exitosa.
- La participación de los actores principales de las instituciones de educación superior. A los profesores les gusta hablar, les gusta ser tenidos en cuenta y a diferencia de lo que puede ser un direccionamiento prospectivo y estratégico para otro tipo de organizaciones, en las instituciones de educación superior, es de gran relevancia que a las personas se les tenga en cuenta y dentro de la metodología adaptada por el Instituto de Prospectiva, ese aspecto es de los más importantes convirtiéndose en un gran valor agregado.
- La claridad de la metodología, ya que es un nuevo modelo que ha demostrado adaptarse a la naturalezas de las IES en Colombia.
- El enfoque de la planeación hacia el futuro, planteando diversas alternativas y rutas para alcanzar la visión que se propone la institución. Se ofrecen las herramientas necesarias para determinar las falencias y cómo convertirlas en oportunidades para lograr los objetivos estratégicos que se plantean internamente. Adicionalmente la metodología permite trabajar en equipo a través de mesas temáticas que tratan a profundidad cada uno de los asuntos importantes de la institución y así poder obtener un diagnóstico y objetivos reales a alcanzar.

- Contar con una metodología adaptada a la realidad de las universidades en Colombia, con sus distintas particularidades.
- La adopción de técnicas y herramientas de distintas disciplinas, las cuales se complementan entre sí para el propósito del ejercicio. La metodología diseñada y aplicada por el Instituto se basa en referentes pertinentes que permiten realizar análisis a profundidad y en contexto, involucrando a todos los estamentos universitarios y propiciando un trabajo colaborativo, lo cual es de gran utilidad en este tipo de entidad (Universidades).
- El espíritu participativo de la metodología que logra integrar las diferentes perspectivas de los actores hasta llegar a acuerdos que algunas veces desde lo técnico no tiene una lógica pero tienen un significado muy importante desde los consensos logrados.
- La existencia de una secuencia lógica para su realización, sin necesidad de que se una vez superada una etapa no se pueda volver a ella. Es así que cada etapa se puede retroalimentar y se puedan hacer ajustes y eso hace más enriquecedor los resultados. Adicional a ello, con ésta metodología uno visualiza el camino que debe seguirse en cada etapa, tanto en el análisis estratégico, formulación estratégica o implantación estratégica.
- La metodología permite a los integrantes de la institución poner las decisiones del proceso de planificación en contexto histórico tanto interno de la institución (árbol de competencias), como externo (exploración de tendencias mundiales y nacionales, eventos portadores de futuro, entre otras técnicas). Esta perspectiva histórica le da raíz y horizonte realistas y desafiantes a las decisiones que se tomen.

3.2. Factores de éxito que han permitido que la metodología se consolide como un servicio estructurado y constante en el Instituto de Prospectiva

- Un factor de éxito, es que el proceso no se queda en un cuerpo metodológico, es decir, los pasos 1, 2,3, sino que se ha buscado que esos pasos sean ejecutados con profundidad, con investigación, de tal manera que se ha buscado que haya evidencia, experticia, interacción y creatividad en forma consistente. Lo que ha permitido que se consolide como un servicio estructurado y constante en el Instituto es la repetición, que ha habido reiteraciones que han permitido mejorar la práctica desde las primeras iniciativas de los años 2007 y 2008, primero con la Universidad del Valle, luego la Universidad del Atlántico, la Universidad del Magdalena, la Facultad de Salud, la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica y nuevamente la Universidad del Valle, lo que ha permitido un mejoramiento constante, siendo esta una cuestión relevante, ya que no es fácil que una intervención se repita en este medio.
- El trabajo conjunto que se hace por parte del equipo del instituto. El intercambio de conocimiento entre todos los miembros del equipo han permitido mejorar y consolidar la metodología.
- Tener en cuenta las necesidades de las IES y que el equipo de trabajo conoce su quehacer para operacionalizar cada etapa de la metodología, además se usan herramientas tecnológicas sencillas, también la división por ejes estratégicos, la selección de líderes y equipos de trabajo por cada eje es clave para su éxito.
- La experiencia del equipo de trabajo en el desarrollo de este tipo de iniciativas es un factor clave.
- Tener una metodología participativa cuyo eje central es la construcción colectiva del futuro, que involucra de manera activa los actores relevantes de los diferentes ejercicios de direccionamiento prospectivo y estratégico.
- Plantear un abanico de posibilidades hacia el futuro y una ruta para alcanzar la mejor alternativa de acuerdo a la información que brinda el diagnóstico inicial y la identificación de tendencias pesadas, emergentes y hechos portadores de futuro que brindan información clave a la institución en el momento de tomar decisiones.

- La flexibilidad de la metodología, que ha permitido el análisis de cada caso en profundidad y el uso de una gran variedad de herramientas según las necesidades de cada ejercicio. De esta manera se pueden diseñar estrategias más efectivas.
- La facilidad para aplicar la metodología, la flexibilidad de la metodología para adaptarse a la realidad de la diferentes IES, respetando sus peculiaridades.
- La gestión del conocimiento que el Instituto realiza como parte de sus procesos institucionales. Esto ha sido mediante la construcción y documentación del manual metodológico y los instrumentos que se aplican durante su desarrollo. Además, es importante recalcar que estos han sido desarrollados por equipos de trabajo interdisciplinarios e incorporan los requerimientos y necesidades de los usuarios, lo que lo hace un “producto” flexible y de gran utilidad para quienes son beneficiarios de él.

3.3. Factores que hacen falta para que se consolide una metodología de Direccionamiento Estratégico para Instituciones de Educación Superior

- Hace falta un poco de sustentación conceptual, hace falta una extracción de lecciones aprendidas, hace falta explicar cómo se hicieron las adaptaciones y todo el trabajo que se ha realizado que ha implicado la madurez de la metodología. Esta ha sido una adaptación en la práctica, pero con bases sólidas, lo que ocurre es que por la misma naturaleza del instituto, no se ha contado con los recursos para poder realizar la sistematización de la metodología y los ejercicios desarrollados.
- Hace falta llevar esta metodología a su reconocimiento de propiedad intelectual y que no sea solo propiedad del instituto de prospectiva, sino del equipo de trabajo de direccionamiento estratégico, creo que se merece ese desarrollo y necesitamos saber cómo se hace este procedimiento.

3.4.Propuesta de Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior



Gráfico 15. Propuesta de mejoramiento del modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior
Fuente: Elaboración propia, 2016

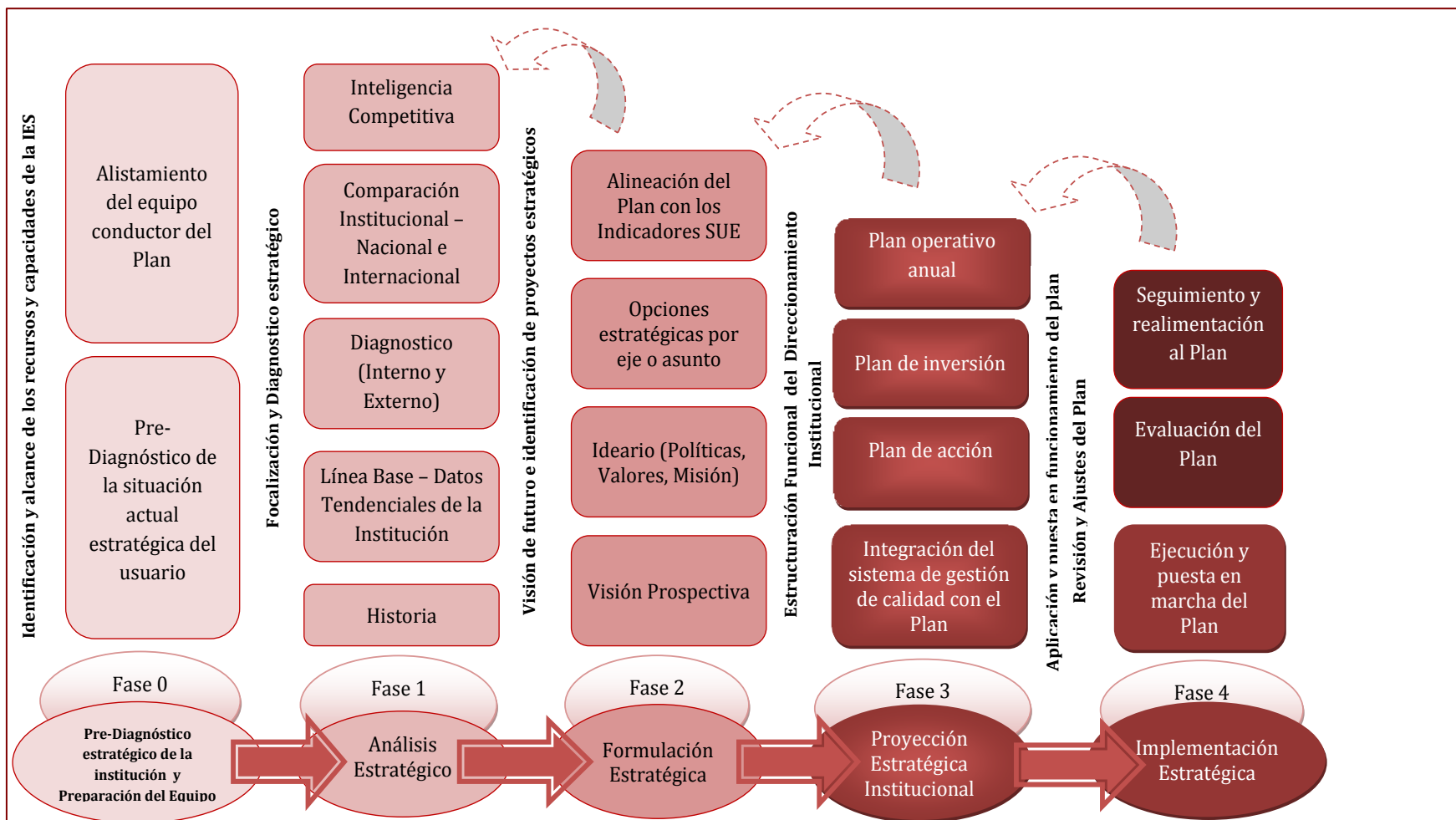


Gráfico 16. Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior
Fuente: Elaboración propia 2015

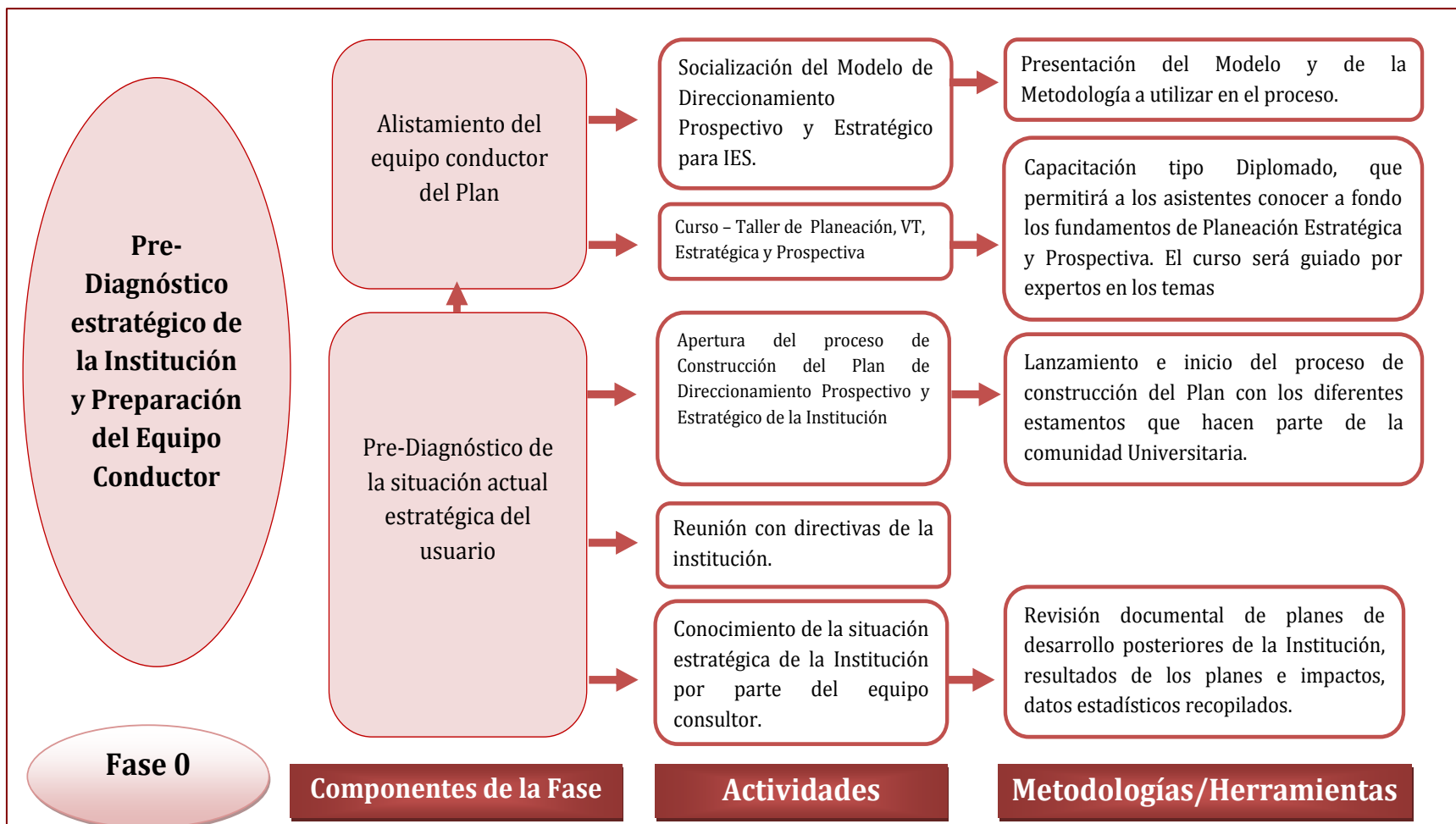


Gráfico 17.Fase 0. Pre-Diagnostico estratégico de la institución y preparación del equipo conductor
Fuente: Elaboración propia 2015

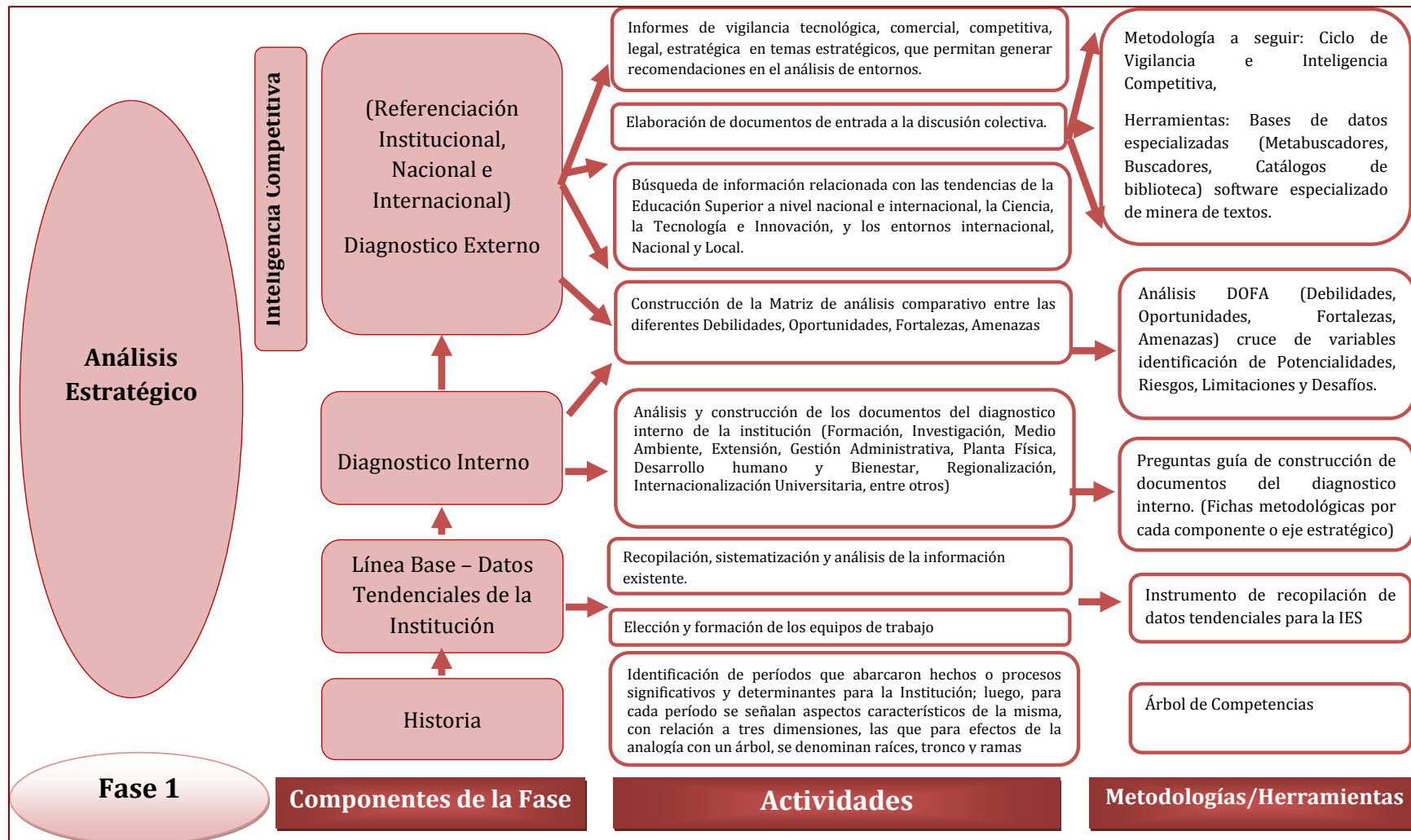


Gráfico 18. Fase 1. Análisis estratégico
Fuente: Elaboración propia 2015

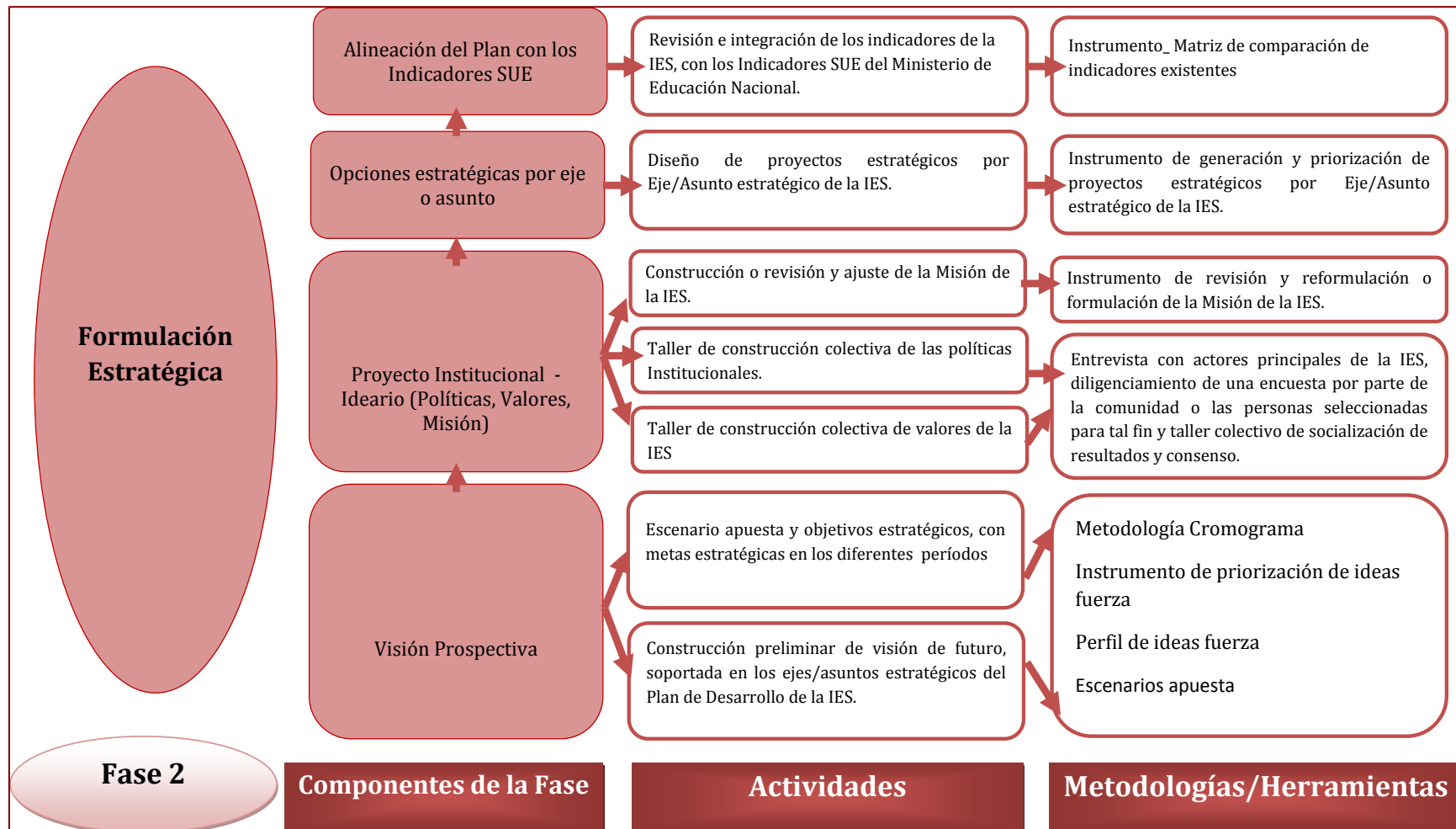


Gráfico 19. Fase 2. Formulación Estratégica
Fuente: Elaboración propia 2015

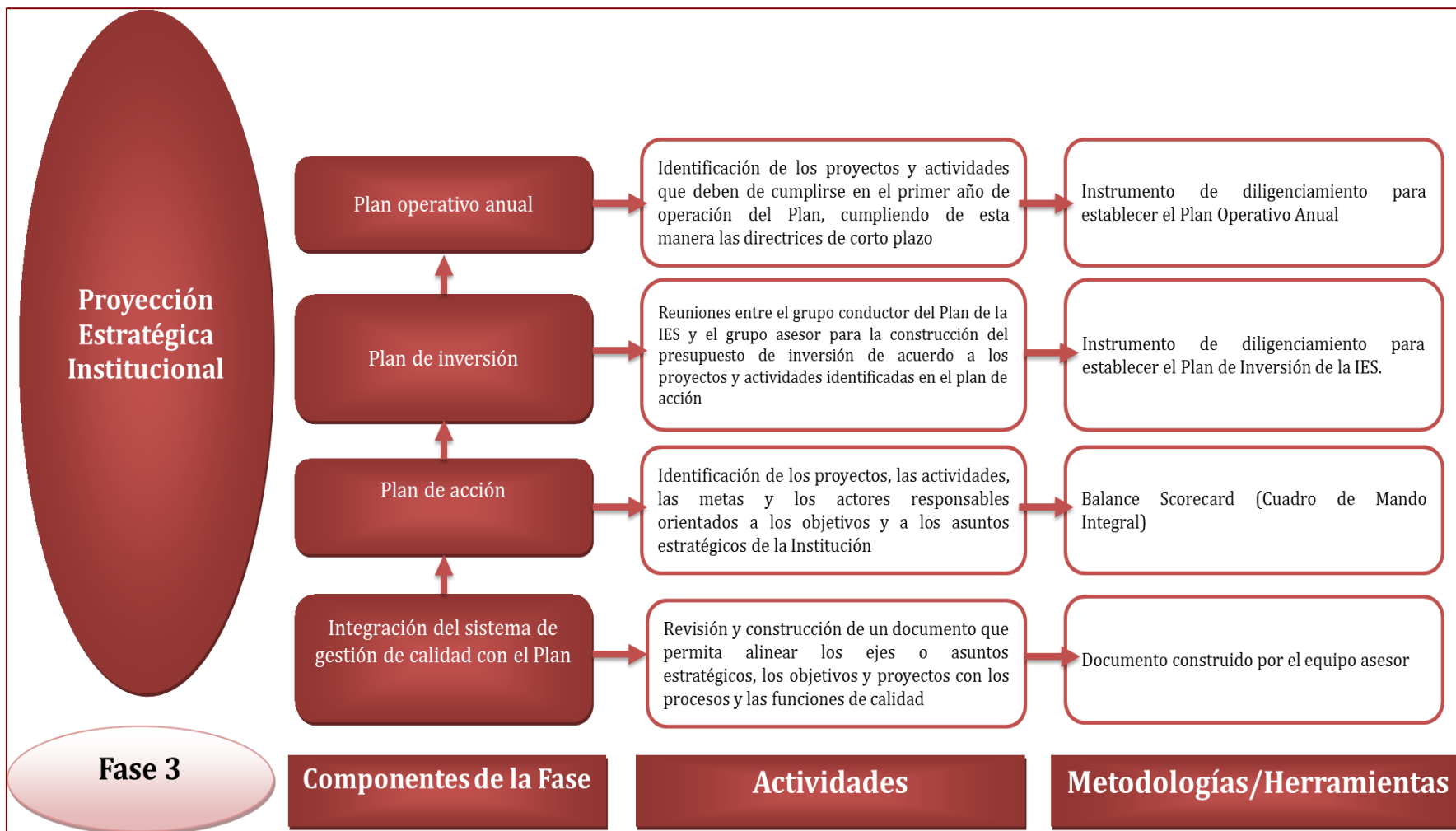


Gráfico 20. Fase 3. Proyección estratégica institucional
Fuente: Elaboración propia 2015

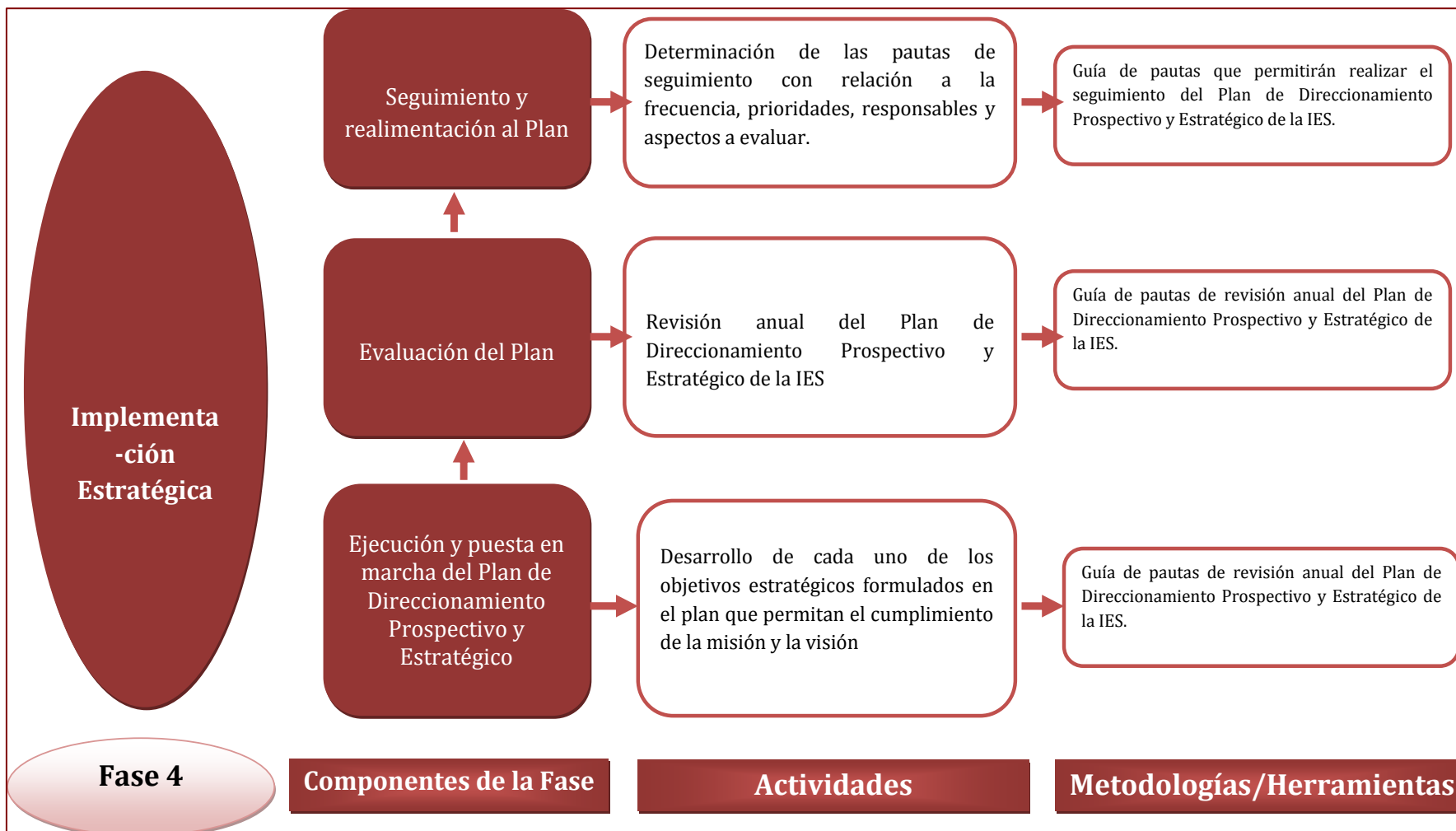


Gráfico 21. Fase 4. Implementación estratégica
Fuente: Elaboración propia 2015

El Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior se compone de cuatro (4) fases y actividades específicas a saber:

FASE 0: Pre- Diagnostico

Esta fase permitirá a la institución contratante como al equipo asesor del Plan de Desarrollo poder desarrollar dos componentes relevantes para la ejecución exitosa del modelo, tales como el Pre-Diagnóstico de la situación actual estratégica de la institución y el alistamiento del equipo conductor del Plan, lo que permitirá construir una atmosfera homogénea tanto de conocimiento del modelo a ejecutar como de conformación de los equipos de trabajo y el desarrollo de capacidades.

Actividades:

- Conocimiento de la situación estratégica de la Institución por parte del equipo consultor.
- Reunión con directivas de la institución.
- Apertura del proceso de Construcción del Plan de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico de la Institución.
- Curso – Taller de Planeación, VT, Estratégica y Prospectiva
- Socialización del Modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para IES.

FASE 1: Análisis Estratégico:

Consiste en la compilación y alimentación de una base de datos, complementada con el análisis del entorno y de los recursos y capacidades de Institución para aprovechar las oportunidades que le brinda el medio ambiente, el entorno regional, nacional y las posibilidades internacionales. De igual forma, esta fase permite realizar un análisis interno de los recursos y capacidades de la Institución y del monitoreo de las tendencias globales por medio del uso de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva

Actividades:

- Lineamientos metodológicos para cada grupo de trabajo conformado: Base de Datos, asignación de tareas específicas y cronograma detallado de trabajo.
- Elección y formación de los equipos de trabajo
- Recopilación, sistematización y análisis de la información existente.
- Construcción de la Matriz de análisis comparativo entre las diferentes Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas.
- Análisis y construcción de los documentos del diagnóstico interno de la institución (Formación, Investigación, Medio Ambiente, Extensión, Gestión Administrativa, Planta Física, Desarrollo humano y Bienestar, Regionalización, Internacionalización Universitaria).
- Búsqueda de información relacionada con las tendencias de la Educación Superior a nivel nacional e internacional, la Ciencia, la Tecnología e Innovación, y los entornos internacional, Nacional y Local.
- Elaboración de documentos de entrada a la discusión colectiva.
- Informes de vigilancia tecnológica, comercial, competitiva, legal, estratégica en temas estratégicos, que permitan generar recomendaciones en el análisis de entornos.

FASE 2: Formulación Estratégica

Esta fase le permite a la institución construir su horizonte con enfoque prospectivo para el desarrollo efectivo de la misma contemplando el desarrollo de los pilares tanto estratégicos como fundamentales de la institución y su alineación con el ente rector del sector de la educación.

Actividades:

- Construcción preliminar de visión de futuro, soportada en los ejes/asuntos estratégicos del Plan de Desarrollo de la IES.

- Escenario apuesta y objetivos estratégicos, con metas estratégicas en los diferentes períodos
- Taller de construcción colectiva de valores de la IES
- Taller de construcción colectiva de las políticas Institucionales.
- Construcción o revisión y ajuste de la Misión de la IES.
- Diseño de proyectos estratégicos por Eje/Asunto estratégico de la IES.
- Revisión e integración de los indicadores de la IES, con los Indicadores SUE del Ministerio de Educación Nacional.

FASE 3: Proyección Estratégica Institucional

En ésta etapa se proyectará el pensamiento estratégico de la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle. Es importante tener en cuenta que para el año 2014 un buen número de docentes se jubilarían, por lo cual es prioritario identificar desde ahora lo que debería ser la Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica para las futuras generaciones (2032) y poder iniciar su construcción desde el año 2012.

Actividades:

- Revisión y construcción de un documento que permita alinear los ejes o asuntos estratégicos, los objetivos y proyectos con los procesos y las funciones de calidad.
- Identificación de los proyectos, las actividades, las metas y los actores responsables orientados a los objetivos y a los asuntos estratégicos de la Institución.
- Reuniones entre el grupo conductor del Plan de la IES y el grupo asesor para la construcción del presupuesto de inversión de acuerdo a los proyectos y actividades identificadas en el plan de acción.
- Identificación de los proyectos y actividades que deben de cumplirse en el primer año de operación del Plan, cumpliendo de esta manera las directrices de corto plazo.

FASE 4: Implementación Estratégica

Esta fase consiste en la puesta en marcha del plan por parte de la Institución de Educación Superior. En esta fase se deben llevar a cabo los planes de acción y en un cierto periodo de tiempo evaluar los indicadores y metas propuestas para la institución. En esta fase el equipo asesor debería de estar en la capacidad de evaluar el nivel de implementación del modelo y de los impactos del mismo en la institución, con el fin de contribuir al mejoramiento metodológico del mismo y como parte de la relación de servicio post-venta.

Actividades:

- Desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos formulados en el plan que permitan el cumplimiento de la Misión y Visión.
- Revisión anual del Plan de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico de la IES.
- Determinación de las pautas de seguimiento con relación a la frecuencia, prioridades, responsables y aspectos a evaluar.

4. CONCLUSIONES

4.1. Modelo implementado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

4.1.1. Fase de Análisis

- Es fundamental conocer los hitos históricos como punto de partida fundamental, de tal manera que permita identificar los postulados transversales que permitirán el desarrollo debido del proceso y la formulación de una visión a largo plazo con alto contenido de innovación y de transformación tanto para la IES, como para la sociedad.
- A través de la DOFA, el modelo procura de manera permanente tener una sinergia entre las diferentes actividades de la fase de análisis (Análisis interno, Análisis externo, Benchmarking) generando de manera participativa y colectiva la base de la formulación del direccionamiento estratégico de la IES.
- El trabajo en equipo que es promovido desde la misma esencia del modelo adaptado por el Instituto de Prospectiva, a través de los diferentes métodos, herramientas e instrumentos, ha permitido la interacción de los diferentes miembros de la IES, minimizando la cultura individualista y dando apertura a una cultura participativa y de trabajo colectivo.
- A través de la metodología adaptada, los diferentes actores involucrados en los diversos ejercicios desarrollados por el Instituto de Prospectiva, vislumbran las bondades del trabajo en equipo facilitando la implementación de Direccionamiento Estratégico, generando una mayor apropiación de las personas que lo ejecutan en los diferentes niveles.

Fase de Formulación Estratégica

- Esta fase está caracterizada por la combinación de diferentes métodos prospectivos cualitativos y semicuantitativos los cuales cobran importancia en construcción de escenarios, de la visión de la IES y del mapa estratégico que permite la formulación de los objetivos estratégicos, considerando los resultados estructurados de la fase de Análisis. Los escenarios y la visión se construyen teniendo como premisa las transformaciones estructurales de las universidades que se posibilitan en los próximos 10 años con el fin de alinearlas con los cambios estructurales que se viven en el entorno.
- El nivel de participación del equipo directivo en esta fase es de gran relevancia, debido a que esta etapa utiliza los insumos contruidos con los diferentes actores que hace parte del direccionamiento estratégico de la IES y los transforma en un enfoque más estratégico que da paso a la construcción de una visión institucional incluyente y altamente participativa.
- El modelo permite la interacción de arriba abajo, de abajo hacia arriba y de manera horizontal entre las diferentes dependencias y actores, permitiendo la articulación.

Fase de Implementación Estratégica

- Esta fase permite materializar el Plan de Direccionamiento Estratégico de la IES, permitiendo reformular los propósitos estratégicos y desde la misma sin dejar de lado la esencia misma, la naturaleza de las instituciones educativas.
- El modelo es formulado de manera colectiva con las diferentes unidades académicas que conforman la institución, permitiendo la alineación de las mismas a los objetivos y lineamientos estratégicos desde el origen de la formulación, lo que permite la apropiación y el aprendizaje institucional.
- Esta fase del modelo, es la que permite encaminar la planeación hacia la ejecución, la manera de poner en práctica los postulados prospectivos desarrollados en las fases anteriores a través de la planeación por medio de los diferentes proyectos y programas

formulados, los ajustes en la estructura organizacional, el plan de acción, el plan operativo anual y plan de seguimiento y evaluación.

4.2. Ventajas y desventajas del Modelo de Direccionamiento Estratégico implementado por el Instituto de Prospectiva

4.2.1. Ventajas

- Aplicabilidad
- Bajo costo de implementación
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Enfoque al cliente
- La metodología es flexible, permitiendo que los diferentes actores que participan en la formulación puedan comunicar sus opiniones y sus sugerencias
- Creación de sentido de pertenencia con en la formulación de los ejercicios de direccionamiento.
- Encontrar la ruta para alcanzar los resultados deseados de acuerdo al diverso estado en el que se encuentra cada objetivo.
- Identificar tendencias pesadas, emergentes y hechos portadores de futuro que brindan información clave para la institución en el momento de tomar decisiones.
- Su carácter incluyente, participativo, de construcción colectiva, es lo que le da mayor validez y aceptación por parte de todos los involucrados.
- Flexibilidad para adaptarse a cualquier contexto.
- Rigurosa
- Permite el uso de técnicas y herramientas diversas y dinámicas.
- La gran ventaja es que es funcional y acumulativo, ya que te permite afrontar diferentes niveles de complejidad.
- El modelo exige un equipo con roles complementarios y sostenible en el tiempo.

- Es una metodología estructurada que permite saber cómo cada fase se integra en un proceso sistemático.
- El modelo es claro, participativo, movilizador, genera compromiso de la dirección, incentiva la creatividad, incita al análisis exhaustivo de temas complejos y pertinentes para la institución y establece una estructura lógica de organización.
- Dota de perspectiva histórica a la planificación.
- Facilita la apropiación del proceso y del resultado de ello, por parte de los integrantes de la comunidad universitaria.
- Los ejercicios de Direccionamiento generan un invaluable proceso de construcción de gestión del conocimiento dentro de las IES el cual se constituye en un bien institucional que debe ser acaudalado, organizado y aprovechado por la entidad.

4.2.2. Desventajas

- El modelo es muy dependiente de los ejecutores, por tanto este mismo modelo gestionado por terceros no funcionaría con la misma eficacia.
- Desconocimiento de la metodología por parte de los actores para dominar los análisis prospectivos.
- Escaso liderazgo de algunos coordinadores de ejes temáticos
- Intervenciones múltiples en la redacción de los documentos que se crean en el proceso.
- Se requiere un tiempo apropiado para desarrollar los planes, entre 8 y 12 meses de acuerdo a la complejidad del trabajo, lo cual va en contravía en algunas ocasiones con los requerimientos de un mínimo tiempo para la formulación de los planes tanto de las IES como de las unidades académicas.
- En ocasiones las personas involucradas en la institución contratante no tienen el tiempo disponible para desarrollar los documentos o para asistir a las reuniones.
- Debido al tiempo que requiere desarrollar el plan, los períodos de vacaciones de las instituciones de educación superior que se cruzan perjudican la continuidad, la productividad del equipo y su concentración con los temas.

- En las instituciones de educación superior es común la discusión filosófica de los temas y esto por lo general retarda más los procesos.
- Aunque admite triangulación no se han desarrollado herramientas cuantitativas que complementen las cualitativas usadas en el modelo.
- Por ser una propuesta que implica la construcción colectiva, su aplicación se puede ver limitada por las voluntades de los actores que intervienen. Puede ser compleja para instituciones con bajas capacidades.
- Falta de interacción con los actores externos la cual es conveniente involucrar desde etapas más tempranas al proceso. En algún momento el modelo debe considerar una forma de interacción más directa, no a través del conocimiento que otros tienen sobre el entorno, es relevante trabajar con los colegios, padres de familia, asociaciones de empresarios, entidades gubernamentales, etc.
- No hay un límite en tiempo de ejecución en cada etapa, no quedan plasmadas las ideas de cambio en el plan operativo, falta articulación entre los diferentes productos por ejemplo la matriz DOFA con el componente operativo.
- Costos económicos y de dedicación de tiempo de directivos de la Institución, frente a los recursos limitados de las IES.

4.3. Diseño, formulación e implementación de la metodología en general²⁸

- La planificación del proceso es construida de manera conjunta entre el equipo asesor y el equipo co-responsable, definiendo claramente el alcance, los objetivos, los resultados esperados, los roles de los involucrados, las reglas de juego, las condiciones de trabajo, las expectativas, los requerimientos técnicos-políticos, los niveles de gobernanza y las condiciones de las interacciones con actores estratégicos externos al proceso, lo que permite evitar a futuro contratiempos, inconsistencias y alteraciones en la ejecución. La labor de los coordinadores de ambos equipos del ejercicio ha sido fundamental para no dejar desviar

²⁸Estas conclusiones son compiladas a través de un cuestionario como parte del trabajo realizado por la estudiante para la identificación de factores relevantes de la metodología considerados por el equipo asesor que ha trabajado en los diferentes procesos de Direccionamiento estratégico universitario

el proceso y asegurar su cumplimiento a cabalidad en términos de calidad y efectividad, igualmente requiere alto nivel de gobernabilidad sobre todo el proceso desde aspectos administrativos, técnicos hasta políticos.

- La metodología es definida desde un principio con claridad guiando el proceso de planificación y de prospectiva asegurando que cada uno de los integrantes del equipo de trabajo las asimile y comprenda su aplicación, así como el usuario del ejercicio.
- El modelo permite mantener de forma relevante la relación Universidad, Empresa, Estado, que hace parte de las funciones misionales de las IES, por medio de la participación de los diferentes actores en las distintas fases propuestas, este modelo fortalece y potencia esta relación.
- El modelo es una combinación efectiva de métodos, herramientas e instrumentos de planificación estratégica y de la prospectiva que procura una adaptabilidad de acuerdo al contexto interno y externo de las IES.
- Listar y desarrollar las innovaciones
- Que se pueda organizar la tipología a nivel 1, 2, 3, 4 etc., recoger los trabajos de grado que se han hecho sobre este tema.
- Graficar mejor las lecciones aprendidas
- Realizar un mapa del nivel de complejidad, desde el más elemental, hasta el más complejo (pros y contras)
- El equipo del instituto que va a estar implementando la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico tenga en una proporción muy alta con respecto a lo que se hizo en ejercicios anteriores para esa mista temática, ya que está en riesgo la perdida de toda la curva de aprendizaje del equipo que ha venido desarrollando los planes por largo tiempo en el Instituto. Pienso que se está logrando tener una metodología bastante adecuada, pero como todo es susceptible de poderlo mejorar, son las personas que han estado trabajando en el equipo de manera constante en las diferentes instituciones de educación superior que se han desarrollado y las que vengan en el futuro. Es importante siempre tratar de mantener el equipo para no perder el conocimiento adquirido como colectivo, de lo contrario sería prácticamente comenzar desde cero con nuevo personal.

5. RECOMENDACIONES

5.1. Fase de Análisis Estratégico

- Las actividades que permiten realizar el mapeo del entorno tales como el análisis interno, el análisis externo y la referenciación comparativa (Bechmarking), deben de realizarse de manera altamente participativa, no solo contemplando involucrar a los diferentes estamentos de las IES (Docentes, Estudiantes, Administrativos, Funcionarios), sino también procurar incorporar los demás agentes que hacen parte indirecta de las IES tales como, el sector privado, los padres de familia, órganos gubernamentales y civiles.
- Tener una estructura de mapeo del entorno, que permita la eficiencia en la construcción de los documentos de análisis externo.
- Utilizar modelos cuantitativos en el mapeo del entorno, que permita una toma de decisiones más objetiva frente al contexto.
- Precisar las bases técnicas de los talleres de capacitación que se imparten a los diversos grupos que participan en la formulación del plan
- Las IES deben de contar con insumos elaborados antes de la formulación del Direccionamiento que faciliten el debido desarrollo del ejercicio.

5.2. Fase de Formulación Estratégica

- Es importante revisar si la visión se revisa al inicio del desarrollo del plan o al final como se hace por lo general en la metodología, ya que me parece importante que las personas tengan claro a donde quieren llegar.
- Debe existir un entendimiento y valoración de la prospectiva como disciplina en el desarrollo del ejercicio que al integrarse con la planificación generan un Direccionamiento estratégico prospectivo.
- Una condición ineludible para generar propuestas transformadoras en las IES, debe ser el cambio mental abierto y con vocación innovadora, que permita la construcción de un cambio estructural al final de la asesoría.
- Implementar herramientas cuantitativas en la formulación de escenarios.

5.3. Fase de Implementación Estratégica

- Mejorar la forma de presupuestar los proyectos de este tipo según las condiciones de una u otra IES interesada en hacer direccionamiento.
- Definir claramente el tablero de indicadores que dan cuenta de la evolución de este tipo de iniciativas una vez funcionando.
- La metodología llegue hasta el nivel de detalle de tener un presupuesto ajustado a lo que propone el plan.
- Documentación pasó a paso de todo el proceso de implantación metodológica
- En la etapa implantación estratégica debe estar estipulado cual sería la forma correcta de articularla con la etapa análisis estratégico y la formulación estratégica

5.4. Recomendaciones Generales.

- Analizar los riesgos y/o dificultades que limitan el desarrollo efectivo de la metodología y con base a esto considerar planes de contingencia o según el tipo de hallazgo, involucrar en la metodología los aspectos que se requiera considerar para sortear estas situaciones.
- Estructurar propuestas genéricas que permitan formular rápidamente la atención de solicitudes de servicios similares
- Hacer seguimiento al año, dos, tres, cuatro y quinto año de su implementación para recibir feedback sobre su experiencia.
- Listar y desarrollar las innovaciones
- Que se pueda organizar la tipología a nivel 1, 2, 3, 4 etc., recoger los trabajos de grado que se han hecho sobre este tema
- Graficar mejor las lecciones aprendidas
- Realizar un mapa del nivel de complejidad, desde el más elemental, hasta el más complejo (pros y contras)
- El equipo del instituto que va a estar implementando la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico tenga en una proporción muy alta con respecto a lo que se hizo en ejercicios anteriores para esa misma temática, ya que está en riesgo la pérdida de toda la curva de aprendizaje del equipo que ha venido desarrollando los planes por largo tiempo en

el Instituto. Pienso que se está logrando tener una metodología bastante adecuada, pero como todo, es susceptible de poderlo mejorar, son las personas que han estado trabajando en el equipo de manera constante en las diferentes instituciones de educación superior que se han desarrollado y las que vengan en el futuro. Es importante siempre tratar de mantener el equipo para no perder el conocimiento adquirido como colectivo, de lo contrario sería prácticamente comenzar desde cero con nuevo personal.

- Pensar en el largo plazo 10, 20, 30, 40, 50 años
- Apertura mental de los stakeholders para asumir otros paradigmas o por lo menos diferente a lo que se conoce medianamente
- Hacer una evaluación con los stakeholders del proyecto respecto del grado de satisfacción con el proyecto.
- Tener momentos de interacción con el entorno, no a través de análisis de documentos, sino momentos reales.
- Hay productos que no quedaron debidamente estructurados en la forma correcta de realizarlos. Por ejemplo en la evaluación y en el seguimiento no se especifica la forma de cómo debe hacerse, de cuál sería la mejor metodología para realizarlos.
- Es necesario que siempre un producto de una etapa, lleve a las otras y sea clara su articulación.
- Alto compromiso político de la dirección de la institución.
- Conformación de un grupo de conducción, con integrantes de la dirección académica y técnico administrativa de la institución.
- Alto proceso de divulgación, explicación y “pedagogización” de la metodología ante la comunidad universitaria donde se va a poner en práctica la metodología.
- Conformación y empoderamiento de “grupos líderes” de temas vertebrales en el proceso de planificación (procesos misionales, por ejemplo), para que justamente lideren la realización de actividades de difusión, debate, análisis y sistematización de la situación del correspondiente tema en los contextos internacional, nacional y local.

- Diseño y despliegue de una estrategia de comunicación, sistematización y documentación del proceso, a cargo de profesionales del área, con el acompañamiento de expertos en los temas que se traten.
- Una financiación suficiente para dar soporte al proceso.
- Vinculación de asesores externos, que den respaldo técnico al desarrollo del proceso.

6. BIBLIOGRAFÍA

Antunes, A. y otros (2009), “Prospección tecnológica - gestión del conocimiento e inteligencia competitiva: Modelos de gestión para la toma de decisiones y construcción de futuro”, *Sinergia entre la prospectiva tecnológica y la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*, J. Medina y J. Sánchez (eds.), Bogotá, COLCIENCIAS.

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), 2011. *UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Madrid: AENOR

Astigarraga, E. (2005): “El método delphi”. Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales. Donostia (Spain).

Cifuentes J. H., Llinàs-Audet X. y Landoni P. (2015, p. xi) *Strategi management of universities in the ibero-america región. A comparative perspective*. Springer

Coates, J. (2010) The future of foresight—A US perspective, *Technological Forecasting & Social Change* 77; 1428–1437.

Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014) *Acuerdo por lo Superior 2034- Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la Paz*.

Cruz, P y Medina; J. (2015) Selección de los métodos para la construcción de los escenarios de futuro. En: *Entramado*. Enero - Junio, 2015 vol. 11, no. 1, p. 32-46, <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21113>

Departamento Nacional de Planeación – DNP- (2014) *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”*

Departamento Nacional de Planeación – DNP- (2010), *Orientaciones conceptuales y metodológicas para la formulación de visiones de desarrollo territorial*, Bogotá D.C.

Dess & Lumpkin (2003). Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas. Mc Graw Hill. Madrid.

Escorsa, P. y Maspons, R. (2001). De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva. Ed. Financial Times Prentice Hall. Madrid.

Godet, M. y P. Durance (2011), *Prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*, París, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)/Dunod.

Georghiou, L. y otros (2008), *The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice*, Cheltenham, Edward Elgar Publisher.

Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2015) Documento metodología para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025.

Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2015) Documento de Análisis de entorno, Plan Estratégico de Desarrollo Universidad del Valle 2015-2025

Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2015) Documento Informe de Construcción de los Lineamientos Estratégicos de la Universidad del Valle

Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2012) Asesoría para la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico – Facultad de Salud de la Universidad del Valle 2011 – 2030

- Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2012) Asesoría para la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico – Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad del Valle 2012 – 2032
- Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, (2011) Asesoría para la formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico – Universidad del Magdalena 2011 – 2019
- Kahaner (1997) Larry Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. Touchstone, New York
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001. P, 87). Cómo utilizar cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.
- Llanos, M. (2002) La Sistematización. Conceptualización y pautas para su ejecución. En prensa
- Masini, E. y J. Medina (2000), “Scenarios as seen from a human and social perspective”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 65, N° 1, Amsterdam, Elsevier.
- Masini, E., (1995), ¿Por qué reflexionar hoy acerca del futuro?. En cuaderno de Administración No. 21 Facultad de Ciencias de la Administración Univalle
- Medina Vásquez, J., S. Becerra y P, Castaño, (2014), “Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe”, *Libros de la CEPAL*, N° 129 (LC/G.2622-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Medina, J., Ortiz, F. (2014) Guía para el desarrollo de ejercicios de vigilancia tecnológica Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación de la Universidad del Valle Cali.

- Medina, J. y Velazco, I. (2014) Desafíos para la transformación productiva y educativa. Hacia una sociedad y una economía del conocimiento. Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Colombia.
- Medina, J. (2013). Bases conceptuales y metodológicas. Reflexiones y recomendaciones para la construcción de una visión compartida de futuro para el Valle del Cauca. Cali, Gobernación del Valle del Cauca y Universidad del Valle.
- Medina, J. (2011a), “La prospectiva: Conceptos fundamentales y aplicaciones contemporáneas”, presentación en el Seminario sobre prospectiva y América Latina, Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- Medina, J, Jaramillo, A y Mosquera A (2011) Diseño de un sistema de gestión de calidad para organizaciones intensivas en conocimiento: caso aplicado en el instituto de prospectiva. Ponencia en II simposio Iberoamericano de estudios gerenciales. Una mirada interdisciplinar a la innovación. Octubre 12 al 14 de 2011, Cali, Colombia.
- Medina, J. (2010) Modelos para el direccionamiento estratégico de la educación superior en Colombia en un contexto de transformación productiva y social. Seminario Taller sobre Dirección Estratégica Universitaria, Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria. Universidad de Los Andes, Bogotá, mayo 13, 2010
- Medina, J, y Sánchez, J., (2009), Sinergia entre la prospectiva tecnológica y la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, Colciencias, Bogotá
- Medina Vásquez, J. (2009). *Bases metodológicas y conceptuales de la prospectiva territorial para la construcción de la Visión Cali 2036*, Cali, Universidad del Valle y Alcaldía de Santiago Cali.

Medina Vásquez, J. y E. Ortigón (2006), “Manual de prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”, *serie Manuales*, N° 51 (LC/L.2503-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.06.II.G.37.

Medina, J. y Ortigón, E., (2006) Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica, Manual 51, ILPES/CEPAL, Santiago de Chile.

Medina; J. (2004) Pensamiento estratégico universitario y Previsión Tecnológica en Colombia: panorama actual y nuevas orientaciones. Presentación en seminario “Prospectiva tecnológica y transformaciones de la educación superior” ASCUN. Bogotá.

Medina Vásquez, J. (2003), *Visión compartida de futuro*, Cali, Universidad del Valle.

Miles, Ian (2010) the development of technology foresight: A review. *Technological Forecasting & Social Change* 77 (2010) 1448–1456.

Miles, Ian and Keenan, Michael (2004), Overview (panorama) of Methods used in Foresight PREST, Institute of Innovation Research (IoIR), University of Manchester, UK

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999) *Safari a la Estrategia*. Ediciones Granica S.A., 1999

Mojica, F. (2008). Forecasting y Prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarnos al futuro. Tomado de la página web <http://www.franciscojojica.com/articulos.html>

Notas tomadas en el seminario de Escuelas y Métodos de los estudios de futuro, Enero - febrero 2012, Universidad del Valle.

Palop; F, José Fernando Martínez Cadavid (2012) Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva “Proyecto Piloto de Transferencia y Desarrollo de Capacidades Regionales en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva” Valencia y Medellín, Universitat Politècnica de València,

Palop, F. y Vicente, J. (1999), Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva. Su potencial para la empresa española. Serie Estudios Cotec. Número 15. Fundación COTEC. Madrid.

Popper, Rafael (2008), ‘Foresight Methodology’, in Georghiou, L., Cassingena H., J., Keenan, M., Miles, I., and Popper, R., The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practices, Edward Elgar Publisher, Cheltenham.

Plan de Desarrollo Universidad del Magdalena 2010- 2019 <http://pdu.unimagdalena.edu.co>

Plan de Desarrollo Facultad de Salud, Universidad del Valle 2012- 2030
http://salud.univalle.edu.co/pdf/plan_desarrollo/plan_de_desarrollo_2012_2030.pdf

Plan de Desarrollo Escuela de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad del Valle 2012 – 2032.

Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025 (2015)

Popper, R. (2011), “New horizon scanning concepts, practices and systems supporting science, technology and innovation policy making”, Shrivenham, Reino Unido.

Popper, R. (2008a), “Foresight methodology”, *The Handbook of Technology Foresight. Concepts and Practice*, L. Georghiou y otros, Cheltenham, Edward Elgar Publisher.

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle 2015. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025.

Ordóñez, Hugo -compilador- (2003) El rol de la universidad en el siglo XXI, Unesco Centro de Estudios y promoción del desarrollo regional, Tacna.

Rentería, A. (2015) Planeación Prospectiva Estratégica: Propuesta Metodológica para Instituciones de Educación Superior. En Guillermina Bahena (2015) *Planeación prospectiva estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina*.

Sawka, K. A. (1996) Demystifying Competitive Intelligence. *Management Review*, 1996, vol.85, n° 10, pp. 47-51

Taller realizado en la Sede Norte del Cauca, febrero 12 de 2015, Universidad del Valle, Consejo Académico Ampliado, Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025.

Taller de Puesta en Común de los resultados obtenidos por las mesas temáticas - taller realizado el 4 de diciembre de 2014. Consejo Académico Ampliado- Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Taller continuación de Propuestas de Estrategias por perspectivas y revisión preliminar de los perfiles de escenarios – taller realizado el 11 de diciembre de 2014. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Taller de Formulación de Macroproblemas (talleres realizados el 15, 22 y 27 de enero y 3 y 5 de febrero de 2015) Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Taller de Perfiles de Escenarios, diciembre 11 de 2014, Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Taller realizado en la Sede de Tuluá de la Universidad del Valle, enero 27 de 2015. Consejo Académico Ampliado. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Telescopi Colombia (2011) Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia,
<http://telescopi.upc.edu/>

Varum, C. y Melo, C. (2010) Directions in scenario planning literature – A review of the past decades. En. Futures. May 2010. Vol. 42, No. 4, p.335 – 369.

Versión ajustada por la comisión nombrada por el Consejo Académico, febrero 5 y 11 de 2015.
Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025

Versión de lineamientos estratégicos, febrero 11 de 2014, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Universidad del Valle, 2014

Wheelen; T, L.; Hunger; D, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global. Decimotercera edición. PEARSON Colombia.

Zapata, A. (2009) Modelo de Direccionamiento Estratégico. Documento sin publicar

ANEXO A

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO

Cuestionario

Preguntas dirigidas al director, coordinador y equipo de trabajo de los ejercicios realizados bajo la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

1. ¿Cuál es el principal valor agregado de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento y que la hacen efectiva en el contexto de las Instituciones de Educación Superior?
2. ¿Qué factores de éxito son los que han permitido que esta metodología se consolide como un servicio estructurado y constante en el Instituto de Prospectiva? Y si no es así, ¿cuáles factores cree que hacen falta?
3. ¿Qué elementos han permitido en los diferentes procesos o ejercicios que se han desarrollado, que la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico Evolucione?

4. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades en el diseño y la ejecución de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptado por el instituto de Prospectiva?
6. ¿Cuáles son las condiciones básicas que permiten el desarrollo efectivo de un plan estratégico de desarrollo?

7. ¿Cuáles son las características esenciales del contexto universitario que demandan un modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico flexible, tanto en su diseño como en su ejecución?
8. ¿Qué tipo de recomendaciones metodológicas sugiere para la evolución o mejoramiento de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento?

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN

ANÁLISIS Y DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE DIRECCIONAMIENTO PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO

Cuestionario

Preguntas dirigidas al equipo co-responsable en la formulación de los ejercicios realizados bajo la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento

1. ¿Cuál es el principal (es) valor agregado de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento y que la hacen efectiva en el contexto de las Instituciones de Educación Superior?
2. ¿Cuáles han sido las mayores dificultades en la ejecución de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico adaptado por el instituto de Prospectiva?

4. ¿Cuáles son las condiciones básicas que permiten el desarrollo efectivo de un plan estratégico de desarrollo?
5. ¿Cuáles son las características esenciales del contexto universitario que demandan un modelo de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico flexible, tanto en su diseño como en su ejecución?
6. ¿Qué percepción tiene del aprendizaje organizacional adquirido por la Universidad/unidad académica en la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo?
7. ¿Cuáles es el nivel de ejecución y seguimiento a las decisiones estratégicas formuladas en el plan estratégico de desarrollo?

8. ¿Qué tipo de recomendaciones metodológicas sugiere para la evolución o mejoramiento de la metodología de Direccionamiento Prospectivo y Estratégico para Instituciones de Educación Superior adaptada por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento?

ANEXO B

TALLER DE PERFILES DE ESCENARIOS – FEBRERO 12 DE 2015

Perspectivas Estratégicas	Inercial	Incremental	Estructural
Sostenibilidad Financiera	La sostenibilidad de la Universidad del Valle como institución pública se ve comprometida por el actual modelo de financiamiento estatal de tal manera que no favorece el cumplimiento de su misión, su consolidación y su crecimiento y origina un déficit estructural que no corresponde a las necesidades crecientes de una universidad pública, regional, de alta calidad y complejidad.	La sostenibilidad financiera de la Universidad del Valle como institución pública se asegura desde la financiación estatal articulado a un modelo de gestión financiera de la Universidad que garantice el uso de los recursos propios en el mejoramiento de la calidad y en el marco de una cultura de lo público.	El modelo de financiamiento estatal de la Universidad pública con aportes nacionales, regionales y locales, atiende plenamente las necesidades crecientes de una universidad regional, con proyección internacional de alta calidad y complejidad. El modelo de gestión financiera de la Universidad del Valle es eficiente y eficaz en el uso de sus recursos y capacidades institucionales, y ágil en la toma de decisiones, lo que fortalece una cultura de la excelencia y el logro de su Misión.
Aprendizaje institucional y formación del talento humano	Carencias en la formación integral del talento humano (profesores y otros actores institucionales) que impide la transformación del ambiente institucional para que, sin desmedro de la formación disciplinar, investigativa y de la producción intelectual, sea favorable al trabajo en equipo, al diálogo de saberes, a la reflexión permanente sobre las prácticas educativas, a la innovación pedagógica, al reconocimiento de las diferencias, al uso y la integración de recursos TIC inherentes al quehacer universitario.	La Universidad continua promoviendo la formación disciplinar, investigativa y la producción intelectual, e institucionaliza programas orientados a la formación integral del talento humano (profesores y otros actores institucionales) encaminados a desarrollar una cultura de excelencia que promueva el trabajo en equipo, el compromiso, los valores y principios, la identidad y pertenencia institucional; a promover mecanismos institucionales que	El ambiente de la Universidad se transforma desde la materialización del Proyecto Institucional caracterizándose por una cultura de excelencia de trabajo en equipo, de compromiso, de aplicación de principios y valores, de identificación y pertenencia institucional; una reflexión permanente sobre las sobre las prácticas educativas, la innovación pedagógica y el diálogo de saberes; una gestión académico-administrativa eficiente y altos niveles de formación disciplinar e investigativa que se expresa en una abundante producción intelectual relevante y de calidad.

Perspectivas Estratégicas	Inercial	Incremental	Estructural
		generen la reflexión permanente sobre las prácticas educativas, la innovación pedagógica y el diálogo de saberes, así como a desarrollar competencias de gestión académico-administrativas; todo lo anterior desde la apropiación del Proyecto Institucional.	
Gestión, procesos y estructura organizacional	El modelo de gestión de la Universidad del Valle no articula ni coordina adecuadamente sus recursos y capacidades institucionales para el logro de sus fines misionales, de tal forma que se genera ineficiencia, falta de integración y de ajuste de los diferentes procesos internos con la estructura y la cultura organizacional limitando el fortalecimiento de la Universidad y su proyección como institución líder, inclusiva, sostenible, pertinente, crítica, transformadora, innovadora y de calidad.	Se producen ajustes en la estructura organizacional de la Universidad que mejoran el modelo de gestión, incrementando la eficiencia y la coordinación de los procesos, así mismo se logran cambios positivos en la cultura organizacional; todo lo cual facilita la sostenibilidad de la Universidad e impulsa algunos desarrollos innovadores y pertinentes.	La Universidad redefine su estructura organizacional para convertirse en un sistema altamente integrado, coordinado, eficiente y ágil en el desarrollo de sus procesos administrativos y académico-administrativos para el pleno cumplimiento de su misión y transforma su cultura organizacional contribuyendo a la sostenibilidad de la universidad, siendo líder en innovación, centrada en el estudiante y totalmente conectada con el entorno.
Formación integral	Deficiencias en la formación integral debido al poco conocimiento institucional de las realidades socio-culturales, de la diversidad del funcionamiento humano y de los intereses de la comunidad, en particular de los estudiantes de los diferentes niveles y modalidades de formación;	La Universidad aumenta el conocimiento institucional de las realidades socio-culturales y funcionales de la comunidad universitaria, en particular de los estudiantes. Se reducen las carencias y	La Universidad fortalece la formación integral aplicando métodos pedagógicos efectivos de toda su comunidad universitaria, respondiendo a las demandas del futuro, fundamentada en el conocimiento de sus realidades socio-culturales, las de la institución y las de la sociedad. La formación se articula con los procesos

Perspectivas Estratégicas	Inercial	Incremental	Estructural
	a carencias y excesos en el proyecto formativo de la Universidad, en lo básico general, específico y complementario, teórico, práctico y técnico; y a lo incipiente de las relaciones entre la formación, la investigación y la proyección social-extensión	mejora tanto la formación básica general, específica y complementaria como la formación teórica, práctica y técnica. Se aprovechan las relaciones de la investigación y la proyección social-extensión con la formación y el desarrollo del talento humano desde su perspectiva como ser humano, ciudadano y profesional	investigativos y con la proyección social-extensión, lo que dinamiza el desempeño del egresado como ser humano, ciudadano y profesional, reforzando la relevancia de la Universidad en su entorno.
Proyección social	A la proyección social, y la extensión como parte de ella, no se le reconoce un valor estratégico que se corresponda con el carácter público y el nivel de complejidad de la Universidad para establecer una interacción más amplia, recíproca, integral, propositiva y proactiva con la sociedad, en el Estado social de derecho, que redunde en una mayor proyección local, regional, nacional e internacional; de igual manera para contribuir a la construcción de una sociedad más democrática, equitativa e incluyente; así como a la consolidación y difusión de su producción científica, tecnológica, cultural, intelectual y artística	A la proyección social, y a la extensión como parte de ella, se le otorga mayor importancia en correspondencia al carácter público y el nivel de complejidad de la Universidad y su misión, que le permite incrementar su interacción con la sociedad en el marco de un estado social de derecho mejorando su proyección en el nivel local, regional y nacional.	En cumplimiento de su misión, la Universidad como institución pública y comunidad académica afianza su interacción y cooperación con la sociedad y el Estado, y su proyección social logra legitimidad ante la sociedad en el marco de un estado social de derecho, aumentando su visibilidad e incidencia al consolidar el compromiso con su entorno local, regional, y nacional, así como su proyección internacional, en correspondencia con su alto nivel de desarrollo y complejidad.

Fuente: Versión ajustada por la comisión nombrada por el Consejo Académico, febrero 5 y 11 de 2015. Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025