

**Análisis comparativo de oficinas de planeación universitaria: Un
Estudio de Benchmarking**

Laura Stephanie Lozano Zamorano

Lizeth Karina González Cabezas



UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2025

**Análisis comparativo de oficinas de planeación universitaria: Un
Estudio de Benchmarking**

Laura Stephanie Lozano Zamorano

Lizeth Karina González Cabezas

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de empresas**

Director

Benjamín Betancourt Guerrero



**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2025

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Tema	11
1.2. Problema de investigación	11
1.2.1. Planteamiento del Problema	11
1.2.2. Pregunta problema	15
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo General	15
1.3.2. Objetivos Específicos	15
1.4. Justificación	16
1.5. Marcos Referenciales	17
1.5.1 Marco teórico y conceptual	17
1.5.2. ¿Qué es Benchmarking?	17
1.5.2.1. Antecedentes benchmarking	19
1.5.3. Modelo de Spendolini (Pasos)	20
1.5.4. Conceptos y definiciones	22
1.5.2 Marco Contextual	24
1.6 Metodología de la investigación	29
1.6.1 Tipo de Estudio	29
1.6.2. Método de investigación	31
1.6.3. Diseño Metodológico	33
1.6.4. Proceso de investigación	34
1.6.5. Metodología para el desarrollo de estudio de benchmarking	37
1.6.6. Instrumentos metodológicos	39
2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN	40
2.1. Referente histórico de universidad del Valle y su oficina de planeación universitaria	40
2.2. Caracterización de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle	46
2.2.1. Área de la Gestión de la Estrategia y Riesgo	47

2.2.2. Área de Gestión de la Calidad	47
2.2.3. Área de Gestión de Proyectos e Inversión	48
2.2.4. Área de Gestión de la Información y la Estadística	48
2.3. Logros y desarrollos de los últimos años	50
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	52
3.1. Diagnóstico Externo	52
3.1.1. Diagnóstico Externo de la Universidad del Valle	52
3.2. Diagnóstico Interno	52
3.3. Contexto Global y Regional de la Educación Superior	56
3.3.1. Contexto Colombiano de la Educación Superior	57
4. OFICINAS DE PLANEACIÓN A COMPARAR, CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA	60
4.1. Universidad de Antioquia	60
4.2. Universidad Industrial de Santander	70
4.3. Universidad del Nariño	76
5. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	81
5.1. Sistema de Planeación	81
5.2. Modelo de Riesgos Institucionales	82
5.3. Modelo de Calidad	83
5.4. Sistema de gestión institucional	84
5.5. La transformación de la estructura organizacional	84
5.6. La planta de cargos	85
5.7. El Banco de Proyectos	86
5.8. La Data institucional	87
5.9. El desarrollo físico de la Universidad	88
5.10. Estructura funcional	89
5.11. Funciones asociadas	90
5.12. Matriz del perfil competitivo - MPC	90

5.13. Radares de comparación y análisis de resultados	92
5.13.1. Radares de comparación: Universidad del Valle	92
5.13.2. Radares de comparación: Universidad de Antioquia	95
5.13.3. Radares de comparación: Universidad de Nariño	97
5.13.4. Radares de comparación: Universidad Industrial de Santander	99
5.13.5. Radares de comparación: Consolidado Universidades	101
6. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO	105
6.1. Sistema de planeación	105
6.2. Estructura funcional	106
6.3. Funciones	107
6.4. Unidad especializada de riesgos	107
6.5. Banco de proyectos	108
6.6. Gobierno del dato	108
6.7. Desde una perspectiva gerencial-administrativa	108
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	111
7.1 Conclusiones	111
7.2 Recomendaciones	112
REFERENCIAS	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso análisis competitivo del sector	34
Figura 2. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. 2002.	44
Figura 3. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Año 2003	45
Figura 4. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional 2015	46
Figura 5. Sede de la memoria de la Universidad de Antioquia	61
Figura 6. Estructura organizacional Udea	69
Figura 7. Estructura organizacional Universidad Industrial de Santander	75
Figura 8. Estructura organizacional	80
Figura 9. Radar de Valor Universidad del Valle	93
Figura 10. Radar de Valor sopesado: Universidad del Valle	94
Figura 11. Radar de Valor: Universidad de Antioquia	95
Figura 12. Radar de Valor sopesado: Universidad de Antioquia.	96
Figura 13. Radar de Valor: Universidad de Nariño	97
Figura 14. Radar de Valor sopesado: Universidad de Nariño	97
Figura 15. Radar de Valor: Universidad Industrial de Santander	99
Figura 16. Radar de Valor sopesado: Universidad Industrial de Santander	100
Figura 17. Radar de Valor: Consolidado Universidades	101
Figura 18. Radar de Valor sopesado: Consolidado Universidades	102

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ranking a nivel general	27
Tabla 2. Ranking U-Sapiens	28
Tabla 3. Planta de cargos aprobada	50
Tabla 4. DOFA – Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional	58
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo MPC	91

RESUMEN

La planificación estratégica en la educación superior juega un papel fundamental en la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones académicas. La presente investigación se centra en el análisis comparativo de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle frente a otras universidades con características similares, con el propósito de evaluar su desempeño en la formulación y gestión de estrategias institucionales, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en sus procesos administrativos y operativos. El objetivo principal de este estudio es analizar el nivel de competitividad de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle, considerando su capacidad para gestionar recursos, desarrollar planes estratégicos alineados con políticas educativas nacionales y adoptar herramientas innovadoras para la toma de decisiones. Para ello, se empleó una metodología mixta basada en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), el análisis de indicadores clave de desempeño y el uso de radares de comparación, permitiendo una evaluación integral de su funcionamiento.

Los resultados obtenidos revelan que la Universidad del Valle cuenta con una Oficina de Planeación estructurada y con una visión estratégica de largo plazo, destacándose en la formulación de políticas institucionales y en el seguimiento de planes de desarrollo. No obstante, se identifican áreas de mejora en la integración de tecnologías para la automatización de procesos, la optimización de la comunicación interna y la articulación con otras dependencias académicas y administrativas. Con base en estos hallazgos, se proponen recomendaciones orientadas a fortalecer la planeación estratégica en la Universidad del Valle, tales como la implementación de sistemas de gestión digitalizados, la capacitación continua del personal en metodologías avanzadas de planificación y la adopción de modelos de evaluación más dinámicos y flexibles. Este estudio contribuye a la generación de conocimiento en el ámbito de la gestión universitaria, proporcionando herramientas clave para la optimización de la planificación institucional en entornos educativos altamente competitivos.

Palabras claves: Planeación estratégica, gestión universitaria, Matriz del Perfil Competitivo, indicadores de desempeño, análisis comparativo, políticas institucionales, fuerzas competitivas,

INTRODUCCIÓN

En el contexto de la educación superior, las universidades enfrentan desafíos significativos en la gestión de sus procesos de planeación y desarrollo institucional. La globalización, los cambios en las políticas públicas, las demandas del mercado laboral y las nuevas tecnologías son factores que influyen en la manera en que las instituciones educativas deben adaptarse para garantizar su sostenibilidad y competitividad. En este sentido, la planeación estratégica se convierte en una herramienta fundamental para orientar el crecimiento y desarrollo de las universidades, permitiendo una gestión eficiente de los recursos y la implementación de prácticas innovadoras.

La Universidad del Valle, una de las principales instituciones de educación superior en Colombia, ha experimentado una evolución significativa en su estructura organizacional y en sus procesos de planeación desde su creación en 1945. La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI) ha sido fundamental en este proceso, liderando la formulación de planes estratégicos y la implementación de proyectos que han contribuido al crecimiento y consolidación de la universidad. Sin embargo, a pesar de los avances logrados, la OPDI enfrenta desafíos importantes que requieren una revisión y actualización de sus prácticas y estructuras para responder eficazmente a las demandas actuales y futuras.

El presente trabajo tiene como objetivo principal realizar un análisis comparativo de la oficina de planeación de la Universidad del Valle en relación con tres instituciones de educación superior similares en términos de estructura, procesos y estrategias de planeación: la Universidad de Antioquia, la Universidad de Nariño y la Universidad Industrial de Santander. El propósito de este estudio es identificar factores de éxito en la gestión de la planeación universitaria y proponer estrategias de a partir del aprendizaje de las prácticas identificadas en las otras instituciones de referencia.

Para ello, se ha llevado a cabo una investigación exhaustiva que incluye un diagnóstico estratégico tanto externo como interno de la Universidad del Valle, así como una caracterización detallada de las oficinas de planeación de las universidades seleccionadas para la comparación. La metodología utilizada en este estudio se basa en el benchmarking, un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por sus mejores prácticas. Este enfoque permite identificar oportunidades de mejora y fortalecer la capacidad de la Universidad del Valle para enfrentar los retos de la educación superior en un

entorno dinámico y competitivo. El estudio ofrece una visión integral y comparativa de la gestión de la planeación universitaria, proporcionando valiosas recomendaciones para que la Universidad del Valle alcance sus objetivos estratégicos y mejore su desempeño institucional.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Este estudio presenta un análisis comparativo de la oficina de planeación de la Universidad del Valle en relación con tres instituciones de educación superior similares en términos de estructura, procesos y estrategias de planeación: la Universidad de Antioquia, la Universidad de Nariño y la Universidad Industrial de Santander.

Su propósito es identificar factores de éxito en la gestión de la planeación universitaria y proponer estrategias de mejora para la Universidad del Valle a partir del aprendizaje de las prácticas identificadas en las otras instituciones de referencia

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del Problema

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad del Valle fue creada en 1962 con el propósito, en primera medida, de atender lo correspondiente a la planeación y desarrollo físico universitario durante la década de los 60's hasta 1971, año en el que se desarrollaron los Juegos Panamericanos en Cali en 1971, motivo por el cual se tuvo dicho énfasis en la planeación universitaria; no obstante, gracias a la relevancia que ha adquirido a nivel institucional ha tenido dos reestructuraciones subsiguientes con el fin de responder a lo pertinente: una en el año 2003, a consecuencia de los estudios derivados del Proyecto Univalle Siglo XXI, los cuales surgieron con motivo de la grave crisis que vivió la institución desde 1998 hasta aproximadamente los años 2000 y 2001; y otra en el año 2015, a propósito del recién sancionado nuevo proyecto institucional y el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo, ambos aprobados y publicados en dicha vigencia (Universidad del Valle 2021).

No obstante, a nueve años de la última reorganización de la Oficina, la Universidad ha incrementado el número de sus estudiantes, profesores, así como también ha fortalecido su Sistema de Regionalización, sin contar los cambios de gobierno tanto central como institucional que han derivado nuevas regulaciones aplicables para la institución, nuevos sistemas institucionales, nuevos modelos, políticas, entre otros factores, que han motivado que, de alguna manera, se incrementen el número de actividades dentro del hacer de la Oficina, aumentando necesariamente su demanda operativa, pero que se siguen atendiendo con el mismo personal de planta aprobado

en el año 2015 y que en cuanto a responsabilidad, se da cuenta y se visibilizan solo lo que cruza con las funciones u obligaciones normadas en el acto administrativo que lo respalda (Acuerdo 018, Universidad del Valle, 2015).

Así las cosas, se han asumido actividades adicionales muy operativas, lo cual le ha hecho a la Oficina de Planeación perder su “core” de índole estratégico y hace que su gestión se torne más reactiva que prospectiva, como es lo debido. Adicionalmente, este aumento en la demanda operativa ha involucrado que se vincule personal contratista para atender todo lo pertinente y poder dar respuesta oportuna a todo lo que se solicita, considerando que sumado a las actividades adicionales no normadas se encuentran las disposiciones que pueden suscitar en el día a día por parte de las Directivas Universitarias, fortaleciendo el problema que se menciona anteriormente: la planeación en la institución es mucho más reactiva que prospectiva, lo cual deja a la institución en una situación de desventaja frente a las demás instituciones de educación superior públicas que han intentado incorporar en su planeación y gestión los elementos leídos en el contexto externo e interno en el corto, mediano y largo plazo, dado que sus Oficinas de Planeación se visionan desde un enfoque estratégico y no netamente operativo, incorporando elementos que le permitan a sus instituciones ser sostenibles y competitivos frente a las nuevas realidades por venir.

No contar con las nuevas responsabilidades que demanda el entorno para la Oficinas de Planeación en Colombia normadas como obligación o funciones propias de dicha dependencia en la institución, así como depender del personal contratista para efectuar todas las actividades propias de la Oficina, deja a la Universidad en una situación de riesgo, toda vez que este tipo de personal vinculado posee un factor de movilidad muy alto, no hay seguridad en su permanencia lo cual hace que la curva de aprendizaje en el marco de una gestión del conocimiento sea muy baja, así como también su contratación se realiza por prestación de servicios a través de un proyecto de inversión el cual opera con recursos de Estampilla. Cabe aclarar que, estos recursos de Estampilla son recursos que, si bien llevan cerca de treinta años destinándose desde el Gobierno Departamental, siguen teniendo un carácter transitorio y cualquier cambio de disposición del gobierno puede hacer que no se cuente más con estos recursos, lo que deja un margen de incertidumbre muy amplio y de alto impacto para la Oficina.

Frente a los intentos de generar articulación entre la planeación y la gestión a nivel institucional, lo cual no ha sido posible, se observa que esto puede responder a la falta de claridad del Sistema

de Planeación Institucional -SIPLAN-, a la fecha no se ha sancionado un Sistema de Planeación que dé cuenta de su operación actual, por lo cual no se visibiliza cómo se engrana con la gestión. Esto también hace que dentro de la institución no haya una comprensión de la planeación, y se perciban todas las actividades como una “tarea” adicional para los funcionarios y no como elementos cuya relevancia radica en garantizar el pleno desarrollo de la institución y el efectivo cumplimiento de su visión, es por ello que, se evidencia que esta falta de claridad haya dado lugar a una inexistente cultura de la planeación en la comunidad universitaria.

Aunado a lo anterior, el informe de evaluación de impacto da cuenta que existe una gran dispersión de los indicadores de producto y los indicadores de resultado y que tal como están contruidos refieren más a parecerse a indicadores de gestión, lo cual no permite generar un ejercicio de evaluación de manera adecuada, por lo que este ejercicio probablemente no dé cuenta de resultados concretos y reales. La falta de claridad del Sistema de Planeación parece ser un factor decisivo para efectuar las actividades del proceso adecuadamente, pues también se le suma que este ejercicio de evaluación de impacto tuvo que ser contratado, toda vez que no se tiene contemplado dentro del proceso de planeación con función propia de la dependencia líder del proceso y con metodología específica.

También, esta falta de articulación entre la planeación y la gestión, puede deberse a un débil ejercicio del control en los distintos niveles de la planeación institucional dado que, en primer lugar, no hay un Sistema de Control y Seguimiento institucionalizado, en segundo lugar, en el proceso de planeación se desentiende del nivel individual del SIPLAN y en tercer lugar, conectado también con el punto anterior, en el proceso de seguimiento y control no se hacen las respectivas y necesarias retroalimentaciones de las debilidades encontradas tanto al sistema como a los procesos, mucho menos se articula el seguimiento a la gestión en el nivel individual del SIPLAN. Por otro lado, la falta de integración y articulación entre las áreas internas de la Oficina, puede por su parte contribuir a que no se dé esta necesaria articulación, y esta debilidad puede darse por dos situaciones específicas: 1) No hay coherencia en el proceso de planeación, debido a que se le ha dado un enfoque muy reactivo (en la tarea y no en el alcance o propósito), lo cual puede ser también motivado por el factor 2) de la presente ecuación: Hay cambios de Jefatura de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional muy frecuentes, lo cual no contribuye a que exista una sinergia administrativa así como tampoco contribuye a que exista una linealidad estratégica entorno a la misión real de la Oficina, cuyo foco es la visión institucional. Desde la última

reestructuración en el año 2015 hasta el año 2024, se han tenido siete jefes de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle, y usualmente el foco de su gestión está más orientado a cumplir con las disposiciones del Rector de turno que con la misión estratégica de la dependencia.

Por otro lado, la Universidad del Valle posee poco más de cuarenta sistemas de información que han sido adquiridos a lo largo del tiempo como herramientas para la gestión de sus procesos, sin embargo, estos sistemas de información hoy por hoy no interoperan por ser de diferentes proveedores, por ser administrados por diferentes dependencias institucionales y por contar con componentes operativos distintos; esto quiere decir que, así como hay un alto número de sistemas de información asimismo hay en número de bases de datos, las cuales deben ser canalizadas y consolidadas por la Oficina de Planeación, con el propósito de contar de manera centralizada con información disponible para el proceso de toma de decisiones de la Alta Dirección Universitaria. Este proceso de canalización actualmente se da de manera orgánica, toda vez que no existe un Gobierno del Dato institucionalizado que estandarice la forma como se recopila la información institucional, que genere una gobernanza del dato, de manera que se pueda garantizar disponibilidad y oportunidad en la consulta y una información veraz al día, que induzca a una toma de decisiones informada y objetivada.

Otro tema de relevancia es el Banco de Proyectos, la institución cuenta con un Banco de Proyectos aprobado por acto administrativo y se encuentra institucionalizado como una responsabilidad de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, no obstante, hoy en día no se opera como tal, dando una priorización pertinente a los proyectos que contribuyen directa y significativamente al cumplimiento de los compromisos estratégicos de la institución establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo vigente. Esto hace que haya una dispersión de recursos hacia proyectos que no generan valor a los objetivos estratégicos institucionales y se pierda la dirección hacia el foco que es la visión institucional.

En cuanto a la Gestión de Riesgos Institucional, a pesar de contar con un modelo MITIGAR UV para la misma, solo ha sido posible atender los riesgos de gestión (de procesos) de manera permanente durante cada vigencia. Esto se debe a que la Universidad no cuenta con unidad/estructura especializada para atender los riesgos en sus diferentes vertientes de toda la institución (teniendo en cuenta lo robusta que es la institución, y que esta cuenta además de un nivel central, con un nivel descentralizado dispersado en Facultades, Sedes/Seccionales). En ese

sentido, los demás tipos de riesgo, como lo son los riesgos de desastre, los riesgos de corrupción, riesgos fiscales, riesgos correspondientes al servicio de salud, entre otros, son atendidos en dependencias aleatorias de la institución y no hay un control o canalización que garantice la identificación y tratamiento de estos.

Finalmente, es preciso anotar que este serie de elementos mencionados influyen de manera significativa en la operación de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle, y en consecuencia, en la planeación e institución misma (dada su relevancia para toda la institución), y que aun así, a pesar de ser una dependencia de alto valor y de amplio alcance no cuenta con una Unidad Ejecutora propia, sino que depende administrativamente de la Rectoría, por lo que no tiene autonomía en su gestión y presenta demoras en sus procesos, debido a que la Rectoría también debe gestionar lo pertinente a sus demás oficinas asesoras adscritas. Sería importante que, para dinamizar su gestión, esta Oficina adquiriera mayor autonomía sobre todo en la gestión de sus procesos administrativos, así como también se institucionalizara la figura de “Enlaces de Planeación”, con el propósito de hacer vinculante y obligatorio el ejercicio de planeación en todos los niveles.

1.2.2. Pregunta problema

¿Qué factores y situaciones se deben de considerar en un estudio de benchmarking (referenciación) con oficinas de planeación de universidades públicas similares a la Universidad del Valle?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar análisis comparativo de las Oficinas de Planeación Universitaria. Estudio de Caso con tres universidades similares a la Universidad del Valle.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar factores de éxito en las Oficinas o estructuras de Planeación en las Universidades de: Antioquia, Industrial de Santander, Nariño y Cauca, con base en criterios previamente establecidos.

- Identificar el estado actual de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle con base en los criterios definidos para el análisis de los factores de éxito de las Universidades seleccionadas como objeto de estudio.
- Concluir estrategias y acciones de mejora que permitan optimizar los procesos y estructuras de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle, fortaleciendo su contribución al logro de los objetivos institucionales.

1.4. Justificación

La gestión eficiente de la planificación institucional es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las universidades en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. La Oficina de Planeación de la Universidad del Valle desempeña un papel estratégico en la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas y planes institucionales; sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la integración de nuevas tecnologías, la articulación con diferentes dependencias y la adopción de metodologías de planificación innovadoras.

La necesidad de mejorar los procesos de gestión y establecer prácticas que permitan una mayor eficiencia y adaptabilidad justifica la realización de este estudio comparativo. La comparación con universidades similares en términos de estructura y procesos permitirá identificar buenas prácticas y factores de éxito, así como detectar áreas de oportunidad que puedan ser incorporadas en la Oficina de Planeación del Valle.

Este análisis contribuirá a fortalecer la gestión estratégica de la universidad, promover la adopción de modelos de planificación más flexibles y digitales, y mejorar la toma de decisiones, lo cual impactará positivamente en la eficiencia de los recursos y en el logro de los objetivos institucionales. Además, el estudio se enmarca en la búsqueda de un modelo de gestión institucional innovador, que sirva como referencia para otras instituciones de educación superior en la región y el país.

En definitiva, esta investigación es relevante porque permitirá potenciar la capacidad de planificación de la Universidad del Valle, consolidando su liderazgo y competitividad en el contexto de la educación superior, mediante la implementación de prácticas basadas en evidencia y benchmarking.

1.5. Marcos Referenciales

1.5.1 Marco teórico y conceptual

Hoy por hoy, las organizaciones se enfrentan a grandes retos, sobre todo en los mercados en los que se desempeñan, ya que, con el impacto de la globalización, se evidencia un crecimiento en la competencia que hace que estas deban necesariamente adaptarse a las nuevas dinámicas del entorno, de manera que se pueda garantizar su perdurabilidad en el tiempo. Esto implica que las empresas deban buscar mecanismos que les permitan identificar, mediante un análisis objetivo, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de las cuales se puedan formular las estrategias más adecuadas que, introducidas en el direccionamiento de la organización, permitan reorientar la gestión organizacional mediante la introducción de prácticas, procesos u otros elementos que coadyuven a la sostenibilidad y desarrollo de la misma. Uno de estos mecanismos es el benchmarking.

1.5.2. ¿Qué es Benchmarking?

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

Pero, el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos; cambian con el tiempo. Por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo. Como proceso el benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el ámbito de la organización; esas fases -como se explicará más adelante- son la preparación, diagnóstico, formulación, aplicación y retroalimentación.

Es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo; esta búsqueda implica un método para conocer el problema a tratar, es decir, el cómo se hace y cuáles son las causas que lo ocasionan ¿por qué suceden? para proceder a la solución.

El benchmarking o referenciación es un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras de su misma actividad. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como "un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la

industria" (Camp, 1993). Según el autor el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejora operacional y el logro de los resultados.

El proceso genérico del análisis por comparación, presenta varios puntos importantes que ayudan a la pronta comprensión del proceso.

Este se puede dividir en dos partes:

Prácticas y medición. Las prácticas se definen como los métodos que se usan; la medición es el efecto cuantificado de poner en operación las prácticas. Cada una de ellas se puede investigar mediante el proceso.

El análisis por comparación se debe enfocar sobre la base de investigar primero las prácticas de la organización. Las mediciones que cuantifican el efecto de las prácticas se pueden obtener y sintetizar después. No se puede determinar tan sólo con la métrica porque existe una brecha. Sólo las prácticas sobre las que se basa la medición revelarán el por qué.

De igual manera la referenciación o análisis por comparación es la comprensión de las prácticas de gestión en las organizaciones. Una vez que se han comprendido se pueden cuantificar para mostrar su efecto numérico. Quizá más importante, una vez que se ha determinado una medición de inmediato se presentará la pregunta ¿por qué? En este punto del proceso nos encontramos en la mejor posición para hacer comprender las prácticas y contestar en forma muy directa nuevamente la pregunta ¿por qué? La aportación a la credibilidad de los hallazgos es inconmensurable (Camp, 1993). El punto final es que la organización tiene que comprender el proceso de referenciación y sus hallazgos para lograr el compromiso de llevar a cabo acciones para el cambio. Hay varias formas de lograr esto que se describirán más adelante.

Es fundamental para el proceso de benchmarking tanto las comunicaciones con la organización cuidadosamente diseñadas como el respaldo combinado de la dirección. Estos son puntos críticos para realizar con éxito los proyectos. También existe un lugar definido para la participación de los miembros del grupo en el proceso. Es necesario poner en práctica los hallazgos. Qué mejor forma de hacer esto sin dificultades que mediante los esfuerzos de aquellos más cercanos al proceso de trabajo. Son quienes conocen más sobre cómo adoptar y poner en práctica directamente los hallazgos o adaptarlos a las condiciones de trabajo.

1.5.2.1. Antecedentes benchmarking

Para Camp (1993) “Benchmarking es la búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (p.23). El “Benchmarking” fue un concepto introducido como técnica metodológica en el vocabulario empresarial por Camp (1993), a propósito de su experiencia durante la década de los 80’s en la empresa Xerox, la cual hacia 1982 pasaba por una grave crisis a nivel organizacional debido a que los precios de venta de sus productos y servicios no superaban los costos de producción (Spendolini 1994). Esto no hacía rentable su negocio, lo cual motivó a replantearse su modelo de gestión y a que dentro de la organización se hablara por primera vez de “Benchmarking competitivo”, toda vez que éste se enfocaba en analizar los aspectos que conformaban los modelos de producción de sus competidores, tales como las máquinas, los cuales influían en el abaratamiento de los costes de producción (Hernández Rodríguez, 2017). Este concepto, como estrategia de calidad, tuvo un desarrollo importante durante la década de los 80’s a través de esta empresa, tal fue la magnitud de su desarrollo a nivel organizacional que conllevó al posicionamiento dentro del gremio empresarial como una estrategia de éxito y al Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige otorgado a Xerox Corporation en 1989, premio que implicó asumir una responsabilidad empresarial sobre su despliegue como forma de impulsar a otras compañías al cumplimiento de los estándares de calidad, lo que, en consecuencia, hizo que tuviera mayor visibilidad y acogida en el público (Spendolini 1994).

El desarrollo del “Benchmarking competitivo” se puede entender en dos momentos. Uno, durante la primera faceta del Benchmarking, la cual consistía en un proceso de entendimiento de los competidores y los no competidores en el que se clasificaban elementos o áreas comunes de todas las organizaciones objeto de referenciación (y de la propia organización, es decir, Xerox), como, por ejemplo: marketing, finanzas, producción, manufactura, etc., para posteriormente identificar las mejores prácticas de dichas organizaciones (y de la propia) en cada una de las clasificaciones, comparar las prácticas de la empresa propia (Xerox) frente a las de aquellos competidores y no competidores referenciados en el estudio¹ y, finalmente, realizar un análisis de las mejores prácticas en función de cómo mejorar la gestión propia (Spendolini 1994), introduciendo elementos que permitan no solo el mejoramiento de su gestión sino también la diferenciación en

¹ Es importante aclarar que, las empresas seleccionadas en el comparativo debían ser líderes o innovadores en cada una o alguna de las áreas en específico de la clasificación.

el sector en el que se desempeña . En un segundo momento, la faceta del Benchmarking se tornó en más que una recopilación de información de competidores y no competidores con base en sus resultados y/o en el éxito de sus productos/servicios terminados, en una recopilación de información que contemplara aspectos de éxito del proceso de aquellas organizaciones, es decir, el cómo era importante sí y solo si se consideraba, no solo las mejores prácticas, sino en cómo hacer mejor las cosas, más eficientes y eficaces (Hernández Rodríguez, 2017).

En este sentido, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y la publicación de Camp (1993) en el libro “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance,” fueron dos eventos que le dieron la publicidad suficiente al término y, a partir de los cuales, se siguen adaptando sus definiciones y enfoques en las organizaciones de tal manera que hoy en día se entienda como un proceso sistemático y estratégico a través del cual las organizaciones se permiten aprender entre ellas con el fin de mejorar su desempeño (Betancourt. Guerrero2014); no obstante, es importante precisar que es un proceso que no debe terminar solo en el aprendizaje organizacional, sino que también debe procurar que este aprendizaje se traduzca en decisiones y prácticas orientadas al mejoramiento de la gestión de la organización (Hernández Rodríguez, 2017

1.5.3. Modelo de Spendolini (Pasos)

De otra parte, Spendolini (1994) considera que el benchmarking es un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional. Spendolini (1994), elabora su "menú del benchmarking" al desagregar este concepto punto por punto:

- **Paso 1. Proceso.** El análisis por comparación (referenciación) involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.
- **Paso 2. Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado.** El análisis comparativo es un ejercicio estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando la organización extiende la participación del análisis comparativo a un amplio número de empleados y grupos de interés.

- **Paso 3. Continuo, continuado, a largo plazo.** La organización que ha adoptado procesos de análisis por comparación debe reconocer que el comportamiento y su desempeño no son algo estático y que cambia con el tiempo.
- **Paso 4. Evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar.** Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma decisiones y a los proyectos de mejoramiento.
- **Paso 5. Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones.** La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo en lugar del qué, es una difícil transición para los miembros de una organización en el desarrollo de sus proyectos de mejoramiento organizacional.
- **Paso 6. Organizaciones, empresas e instituciones.** Un estudio de referenciación se puede aplicar a cualquier organización empresa o institución que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. La ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los estudios de referenciación.
- **Paso 7. Acreditadas, reconocidas, identificadas.** El proceso de análisis por comparación parte de la investigación inicial para descubrir aquellas empresas u organizaciones que son conocidas como excelentes en el área examinada, en sus prácticas comerciales o en sus procesos.
- **Paso 8. Las mejores organizaciones en su clase, representantes de las mejores prácticas.** Las organizaciones seleccionadas para el análisis comparativo deben ser las de mejor desempeño posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de referenciación.
- **Paso 9. Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, tomar acciones correctivas y de mejoramiento.** Una vez que se complete el análisis por comparación, se realizan acciones de mejoramiento, que pueden comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado en los hallazgos del estudio. El resultado en este caso es una orientación a realizar algo que mejore el desempeño y los procesos de la organización.

Así bien, el Benchmarking es entendido como un método para la gestión estratégica, cuyo fin específico es contribuir al mejoramiento de la gestión de las empresas con miras a la consecución de los resultados propuestos, el cual consiste en la referenciación de elementos específicos

(factores claves de éxito) de la gestión y/o prácticas de otras organizaciones para aprender de ellas por medio de la comparación (Betancourt Guerrero, 2014). Cuando se menciona “aprender de ellas” se refiere a la capacidad de la organización que realiza este ejercicio, de identificar oportunidades en elementos precisos (objetos concretos de referenciación) de la gestión empresarial externa para reorientar su planeación estratégica e incorporar en su gestión estrategias, acciones y/o prácticas que le permitan mejorar como organización, garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados en ésta y maximizar la calidad en el servicio.

1.5.4. Conceptos y definiciones

Así las cosas, según Spendolini (1994) el Benchmarking es “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (p.11), cuya definición es compartida por el autor Camp (1993), el cual fortalece el concepto precisando en su definición el alcance metódico o metodológico que éste tiene cuando refiere la necesaria aplicación de determinados pasos básicos que le dan valor y objetividad al ejercicio de referenciación. No obstante, para Spendolini (1994), este también se consolida como una herramienta de desarrollo organizacional mediante la cual la organización complementa las maneras en cómo ésta aprende, ya que guía el proceso de buscar inspiración en el exterior y cómo analizar estas ideas que abstraen de afuera, es decir, el Benchmarking no es solo un proceso de referenciación de buenas prácticas sino también de aprendizaje organizacional.

Por otro lado, Betancourt Guerrero, (2014) menciona que el Benchmarking es entendido como “un proceso de análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras en su misma actividad” (p.163). Con esta definición, el autor refiere que más que un proceso de referenciación de productos, servicios y procesos de organizaciones líderes o representativas de las mejores prácticas, como lo precisan los autores anteriormente mencionados y como se precisa en el campo empresarial en general, éste puede ser apropiado como un ejercicio de análisis comparativo que, aplicado a organizaciones referentes del mismo sector o actividad en el que se desempeña la organización a comparar, puede generar mayor valor en el marco de la comprensión de las prácticas de gestión dentro del mismo entorno competitivo.

-Factores claves de éxito: Son aquellas áreas, procesos y/o prácticas que son claves, prioritarias y decisivas en una organización y/o sector de la industria que, si tienen un desempeño satisfactorio,

y si se les aplica una buena gestión estratégica de recursos, pueden generar condiciones organizacionales para contar con una ventaja competitiva (Ohmae 1985).

-Sector: Se define como un conjunto de negocios u organizaciones en los cuales se desarrollan procesos relacionados a una misma actividad económica, y que es influido por variables externas del ambiente externo y entorno organizacional que impactan el curso o desarrollo de una organización. Estas variables externas del entorno se clasifican en “entorno general”, aquello que influye de manera común a todas las empresas, y en “entorno específico”, aquello que solo impacta a las organizaciones que comparten el tipo de actividad económica (sector) (Betancourt Guerrero. 2014).

-Competencia: Según la RAE (2020), este término refiere a la rivalidad, disputa o contienda entre dos o más personas o grupos por obtener una misma cosa, pero también refiere a la aptitud o idoneidad para hacer o intervenir en algo. Betancourt refiere esta misma definición y la complementa con sinónimos como “Contienda, antagonismo, dominio, capacidad” en su libro de Análisis Sectorial y Competitividad (Betancourt Guerrero. 2014

-Competitividad: si bien el término de “Competencia” refiere disputa o rivalidad, también se entiende en términos de “Capacidad”; en este sentido, así como lo expresa Betancourt Guerrero. (2014) en el libro de Análisis Sectorial y Competitividad (pp.32-93), la competitividad, sintetizando las múltiples definiciones que se presentan del término, consiste en la capacidad o idoneidad que posee una persona, unidad, empresa o nación, de generar las condiciones a través de la definición y organización de estrategias y recursos para generar más riqueza y una posición sostenible, en comparación con otros o con sus competidores (Betancourt Guerrero. 2014, pp-32-33). Esta puede ser específica, cuando refiere y analiza en un solo sector o sectores, o en ciertos espacios subnacionales, y puede ser sistémica, en la medida que contempla factores que la determinan y sus interrelaciones (Betancourt Guerrero. 2014, pp-74-76).

Este concepto Betancourt G. (2014) lo categoriza en tres dimensiones: la macroeconómica, la microeconómica y la dimensión regional (pp-34-35).

-Valor: este término Betancourt Guerrero. (2014), lo ha entendido generalmente en un sentido económico, como de intercambio “lo que el comprador está dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido”, sin embargo, a este término también le es atribuible la connotación no primariamente

económica que lo define como la cualidad o aptitud que adquieren las cosas, en la medida que satisfacen las necesidades o proporcionan bienestar o deleite (pp-199-200).

-Matriz de perfil competitivo: Es una herramienta de gestión que consiste en la identificación de factores claves de éxito de las empresas, internos y externos, a través de los cuales se mide y compara el desempeño de la organización propia frente al de los competidores del sector en dichos aspectos. (Morales, y Pech, 2000). Este estudio se realiza con el propósito de orientar las estrategias organizacionales de modo que se permita generar ventajas competitivas en el mercado y se logren los resultados proyectados (Betancourt Guerrero. 2014).

1.5.2 Marco Contextual

Para el desarrollo del presente trabajo se adopta esta última definición de Benchmarking del autor Betancourt Guerrero (2014) en su libro “Análisis Sectorial y Competitividad”, toda vez que se considera que en cuanto a generación de valor (entiéndase valor en sí mismo no como un término transaccional o específicamente económico como generalmente ha sido usado, sino como una aptitud o atributo que adquieren las cosas, objetos o sujetos en un sentido de satisfacción de las necesidades o de bienestar y/o deleite que producen en sí mismas) se puede proporcionar un aprendizaje organizacional mucho más “rico” para la gestión en un sentido de “amplitud” y “precisión” (pp.-199-200), para la Universidad del Valle (objeto de comparación en el ejercicio de referenciación en el presente trabajo), en cuanto a los insumos de información que se obtengan de otras organizaciones que se desempeñen en el mismo sector competitivo como lo es el Sector de Educación Superior, y para ser más precisos, instituciones de educación superior colombianas, de orden público y de carácter regional, como lo son la Universidad Industrial de Santander -UIS- (Bucaramanga), Universidad del Cauca (Popayán), Universidad de Nariño (Pasto) y la Universidad de Antioquia -UDEA- (Medellín). Se retoma a su vez la definición presentada por los autores Camp (1993) y Spendolini (1994), en cuanto a la acotación del ejercicio a elementos más específicos de la gestión como lo son los productos, servicios y/o procesos de trabajo; en este caso, el ejercicio de referenciación se enmarcará en las Oficinas de Planeación institucionales, su estructura y la concepción y constitución de sus procesos de planeación universitaria, de manera que la identificación de factores de éxito en estas otras instituciones de educación superior puedan ser incorporados estratégicamente en el conocimiento institucional y que se sirva como insumo de información o elementos que puedan ser considerados bien sea en el nuevo plan estratégico de

desarrollo que se encuentra en proceso de construcción o en la gestión misma mediante determinadas estrategias, con el propósito de mejorar el desempeño de los procesos institucionales, específicamente en los procesos de planeación universitaria de la Universidad.

En este orden de ideas, el Sector en el que se ubica nuestro objeto de análisis es el Sector Educación, específicamente el de la Educación Superior en Colombia, el cual se legitima a partir de la Constitución Política (1991) (vigente) en su artículo 67: *“La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. [...]”* (Art.67) y se enmarca específicamente en la Ley 30 de 1992 emanada del Congreso de la República de Colombia, la cual fundamenta la Educación Superior como un *“proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.”*, a través de la cual se busca despertar *“en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país”*

La Universidad del Valle tiene como misión *“formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática.”* (Proyecto Educativo Institucional, Univalle 2015), y es por ello, que se encuentra clasificada dentro de las Instituciones de Educación Superior -IES- colombianas, las cuales cuentan con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano. Hoy por hoy, el país cuenta con (361) IES de las cuales (29) son universidades estatales, las cuales son: la Universidad de Nariño, Universidad de Antioquia, Universidad de Cundinamarca, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad del Tolima, Universidad del Valle, Universidad Industrial de Santander -UIS-, Universidad de Sucre, Universidad del Quindío, Universidad de Pamplona, Universidad de Magdalena, Universidad de la Guajira, Universidad Francisco de Paula Santander, Universidad de Cartagena, Universidad de Atlántico, Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-,

Universidad Tecnológica del Choco "Diego Luis Córdoba", Universidad de Los Llanos, Universidad Tecnológica de Pereira, Universidad Surcolombiana, Universidad Popular del Cesar, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Universidad Nacional de Colombia, Universidad Militar Nueva Granada, Universidad de Córdoba, Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, Universidad del Cauca, Universidad de Caldas y la Universidad de La Amazonía.

La educación superior en Colombia se clasifica en cuatro niveles según su carácter académico: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades; y en dos niveles según su naturaleza jurídica: establecimientos públicos y entes universitarios autónomos. La Universidad del Valle se caracteriza por ser considerada un ente universitario autónomo.

De estas 361 instituciones, 245 son de carácter privado y 116 de carácter público. Asimismo, 141 son universidades, 140 instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, 51 instituciones tecnológicas y 29 instituciones técnicas profesionales.

El Informe Nacional de Competitividad (2021-2022) menciona que:

- La tasa de cobertura en educación superior en Colombia en 2020 fue 51,6 %
- La proporción de personas entre 25 y 34 años que cuenta con educación superior en Colombia es 30 %
- En Colombia, 2,5 % de los investigadores trabajan en empresas, y 95,7 %, en la academia. En la OCDE esta participación es en promedio 48,1 % y 38,2 %, respectivamente.

Para el 2021, según la información reportada por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES- se calculó que las instituciones de educación superior de carácter público representan el 53,4% de participación en el sector,² frente a un 46,6% correspondiente a las privadas (Informe Nacional de Competitividad 2021-2022).

En lo correspondiente a la tasa de cobertura en educación superior en Colombia, en este mismo año, se obtuvo un 53,94 % y a nivel regional del suroccidente colombiano la tasa de cobertura bruta se ubica en el 38,51% con 281.247 estudiantes matriculados, teniendo la Universidad del

² De las matrículas a nivel nacional. Oficiales: 1.334.174. Privadas: 1.114.097. Total de las matrículas: 2.448.271

Valle participación con el 1,06% y un 9,23% respectivamente (nacional y regional), con 25.976 estudiantes (Informe Nacional de Competitividad 2021-2022).

Las primeras (5) cinco instituciones universitarias que tienen mayor participación en el mercado (según el número de matriculados con respecto a la cifra nacional) son: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD (Pública), Universidad Nacional de Colombia (Pública), Fundación Universitaria del Área Andina (Privada), Universidad de Antioquia (Pública) y la Pontificia Universidad Javeriana (Privada); sin embargo, teniendo en cuenta los ranking a nivel general y a nivel de investigación, nos muestran lo siguiente:

Tabla 1. *Ranking a nivel general*

Rank	Global Rank	Institución
1	1027	Universidad Nacional de Colombia *
2	2129	Universidad de Antioquia *
3	3152	Pontificia Universidad Javeriana *
4	3196	Universidad de los Andes, Colombia *
5	4184	Universidad del Rosario *
6	5173	Universidad Antonio Nariño
7	5382	Universidad de la Costa
8	5384	Universidad del Valle, Colombia *
9	5547	Universidad Tecnológica de Pereira
10	5675	Universidad Industrial de Santander
11	5733	Universidad Francisco de Paula Santander
12	5835	Universidad del Atlántico
13	5887	Universidad de Cartagena
14	5903	Universidad de Córdoba
15	5918	Universidad Autónoma de Bucaramanga
16	5955	Universidad del Cauca
17	5971	Universidad del Norte, Barranquilla *
18	6058	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
19	6296	Universidad del Tolima
20	6308	Universidad de Santander

Fuente: SRG U-Sapiens (2024) *Ranking investigación Colombia*
<https://www.srg.com.co/lasmejoresuniversidades-usapiens>

Este ranking centra su análisis de competitividad con base en las diferentes áreas del conocimiento que se ofertan en los programas académicos de las instituciones referenciadas en él, las cuales constituyen diferentes instituciones universitarias a nivel global. En la tabla anterior, se pueden observar las (20) mejores universidades colombianas según este Ranking.

En el reporte 2024-1 del Ranking U-Sapiens, se encuentra con que las siguientes (20) universidades están en las primeras posiciones de este:

Tabla 2. *Ranking U-Sapiens*

Rank	Institución
1	Universidad Nacional de Colombia-Bogotá
2	Universidad de Antioquia
3	Universidad de los Andes, Colombia
4	Pontificia Universidad Javeriana-Bogotá
5	Universidad del Valle, Colombia
6	Universidad Nacional de Colombia-Medellín
7	Universidad Industrial de Santander
8	Universidad Pontificia Bolivariana-Medellín
9	Universidad del Rosario / Universidad Tecnológica de Pereira
10	Universidad del Norte, Barranquilla
11	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia
12	Universidad de Caldas
13	Universidad de la Sabana
14	Universidad Externado de Colombia
15	Universidad Militar Nueva Granada
16	Universidad Distrital Francisco José de Caldas
17	Universidad del Bosque
18	Universidad de Cartagena
19	Universidad EAFIT
20	Universidad Santo Tomás

Fuente: SRG U-Sapiens (2024) *Ranking investigación Colombia*
<https://www.srg.com.co/lasmejoresuniversidades-usapiens>.

Cabe aclarar que, este Ranking focaliza su análisis en la clasificación de las mejores universidades colombianas con base en indicadores de investigación (un ranking de carácter nacional), es publicado por el Sapiens Research y cuyo reporte es publicado de manera semestral.

Teniendo en cuenta que, la Universidad del Valle tienen características particulares dentro del sector económico dentro del cual se desempeña, se considera pertinente que se definan criterios de idoneidad para la selección de la muestra representativa de universidades a partir de las cuales se sirva realizar el ejercicio de Benchmarking, entre los cuales:

- Institución de Educación Superior
- Nivel académico: Universitario
- Carácter Público
- Con acreditación de alta calidad otorgada por el Ministerio de Educación
- Modalidad académica predominante: Presencial
- De carácter regional
- Posicionamiento representativo en los Ranking anteriores.

En este sentido, es pertinente seleccionar una muestra con instituciones que compartan estas mismas características, o por lo menos en gran parte, con el propósito de que sea más coherente la lectura que se le dé en el análisis de valor competitivo (referenciación). Así las cosas, las universidades que se seleccionan para realizar la referenciación en los factores de éxito son: Universidad de Antioquia, Universidad de Nariño y la Universidad Industrial de Santander.

1.6 Metodología de la investigación

1.6.1 Tipo de Estudio

Para llevar a cabo la presente investigación se fundamenta la necesidad de explorar y comprender en detalle las prácticas actuales de las oficinas de planeación universitaria, así como en describir y analizar las experiencias de otras universidades que han implementado con éxito diferentes modelos en sus procesos de planeación estratégica.

Escoger cuál es el tipo de estudio más útil para el desarrollo de una investigación depende del fin que esta persigue. A continuación, se realizará una breve descripción de los tipos de estudios que servirán de apoyo al tema presentado en este documento.

-Investigación de tipo exploratoria: Este tipo de estudio tiene como objetivo principal obtener un conocimiento preliminar sobre un fenómeno, tema o problema poco estudiado o desconocido, permitiendo formular preguntas de investigación más precisas. Según Hernández Sampieri, et.al., (2014), "la investigación exploratoria busca examinar un tema o problema de investigación cuando este no ha sido abordado antes o si los estudios existentes son limitados, fragmentados o poco concluyentes". Esta metodología se caracteriza por ser flexible y adaptativa, permitiendo que el investigador ajuste el enfoque según los hallazgos obtenidos durante el desarrollo del estudio.

Adicionalmente, este tipo de estudio suele emplear métodos cualitativos como entrevistas, análisis de casos, observación directa y revisión documental. Según Malhotra, (2008), su propósito es proporcionar información inicial para comprender mejor el contexto, los factores y las dinámicas del tema en estudio, en lugar de proporcionar resultados definitivos o generalizables.

En palabras de Bless y Higson (1995), "la investigación exploratoria es útil para desarrollar conceptos y definir prioridades en campos donde hay una falta de conocimiento estructurado". De este modo, la flexibilidad metodológica y el carácter descriptivo y analítico de la investigación exploratoria contribuyen significativamente a abordar este trabajo de grado desde una perspectiva que permita formular estrategias basadas en los hallazgos obtenidos.

-Investigación de tipo descriptivo: Esta metodología es adecuada cuando se desea documentar y analizar detalladamente un fenómeno, con el propósito de describirlo tal como se presenta en su contexto natural. Kerlinger y Lee (2002) afirman que "la investigación descriptiva no tiene como finalidad probar hipótesis, sino proporcionar un retrato detallado de un fenómeno que permita comprenderlo en profundidad". Es una herramienta fundamental para recopilar datos específicos y establecer patrones.

En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta. De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos. El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucran el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a

investigar, definir y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar (Universia, 2017).

Estos dos enfoques metodológicos permiten explorar y describir detalladamente las prácticas, procesos y estructuras de las oficinas de planeación, identificando sus fortalezas, debilidades y posibles áreas de mejora en comparación con modelos de otras universidades (Dankhe, 1986).

En primer lugar, el estudio exploratorio ayuda a recopilar información sobre el funcionamiento de las oficinas de planeación en la universidad objeto de estudio, sin imponer restricciones previas a la investigación. Esto es fundamental para obtener una visión global y detallada de la situación actual, así como para identificar posibles variables relevantes que puedan influir en el proceso de benchmarking.

En segundo lugar, el enfoque descriptivo permite caracterizar de manera precisa y detallada las prácticas y procesos de las oficinas de planeación, proporcionando una base sólida para comparar con los modelos de otras universidades. La descripción detallada de las actividades, funciones, roles y estructuras organizativas permitirá identificar similitudes y diferencias significativas que puedan ser útiles para el proceso de benchmarking.

Además, el enfoque exploratorio descriptivo es adecuado para este estudio porque permite una mayor flexibilidad en la recopilación y análisis de datos. Esto es importante dado que el benchmarking puede requerir la utilización de diferentes métodos de investigación, como encuestas, entrevistas, análisis documental, entre otros, para recopilar información relevante de manera exhaustiva. Este enfoque permite también obtener una perspectiva más amplia y holística de las oficinas de planeación, considerando no solo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos, como la cultura organizacional, el clima laboral y las relaciones interpersonales, que pueden influir en el éxito de un proceso de benchmarking.

1.6.2. Método de investigación

El método de una investigación en palabras de Gortari (1979):

Es el camino que conduce al conocimiento...Es el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases de su desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y externos, esclarecer sus

interacciones con otros procesos, generalizar y profundizar los conocimientos adquiridos (p.17).

A partir de esta visión galileana se determinó que, para el desarrollo de la investigación se implementa el método científico como método general, dicho método hace referencia al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación (Bunge, 1979).

Por otro lado, Cerda (2000) infiere del método científico que en la investigación científica han predominado, a lo largo de la historia, tres métodos científicos básicos, los cuales son; el método baconiano, que postula el desarrollo de la inducción, el galileano, que postula la experimentación y el cartesiano, que postula la duda fundamentada en el análisis y la síntesis de los problemas.

De acuerdo con la metodología de investigación de Bernal (2010), en la actualidad, debido a la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos, los métodos anteriormente relacionados se han venido complementado y es frecuente reconocer, entre otros, métodos como los siguientes: inductivo, deductivo, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético, histórico-comparativo, cualitativos y cuantitativos.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se tendrá en cuenta los métodos analítico y deductivo, los cuales se explican de manera general a continuación:

- **Método analítico:** Es un proceso de investigación que consiste en descomponer un fenómeno o sistema en sus componentes o partes para estudiarlos de forma individual, con el objetivo de comprender sus características, interrelaciones y cómo contribuyen al funcionamiento del todo. Según Sabino (1992), "el método analítico permite descomponer un todo complejo en sus elementos esenciales para examinarlos y así obtener un conocimiento más profundo del objeto de estudio". Este método se basa en el análisis detallado de datos, procesos y elementos para identificar patrones, problemas y áreas de mejora.
- **Método deductivo:** Es un enfoque que parte de principios, teorías o conceptos generales para llegar a conclusiones específicas. Según Bunge (1969), "la deducción es el procedimiento lógico que va de lo general a lo particular, utilizando principios establecidos como base para derivar conclusiones específicas". Este método se utiliza para aplicar marcos teóricos a situaciones concretas y prever resultados o soluciones basadas en estos principios.

Al combinar ambos métodos, se logra una comprensión profunda y detallada del fenómeno estudiado (gracias al análisis) y una aplicación coherente y teórica (gracias a la deducción), lo que resulta en un análisis riguroso y útil para el desarrollo de la investigación.

La elección del método analítico deductivo para la investigación realizada se basa en su idoneidad para desglosar un problema complejo en elementos más simples y comprensibles. Al adoptar este enfoque, se facilita la identificación de las mejores prácticas en las oficinas de planeación universitaria, así como la comprensión de los factores que influyen en su éxito o fracaso. Esta metodología permite establecer hipótesis y teorías generales a partir de la observación y el análisis detallado de casos específicos, lo que resulta fundamental para el proceso de benchmarking.

Además, el método analítico deductivo ofrece la posibilidad de realizar comparaciones sistemáticas entre las diferentes prácticas utilizadas por diversas oficinas de planeación universitaria. Esta comparación permitirá identificar patrones comunes y diferencias significativas en cada caso estudiado. Adicionalmente, dicho método favorece la generación de conclusiones sólidas y fundamentadas, lo que es fundamental para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados de la investigación.

1.6.3. Diseño Metodológico

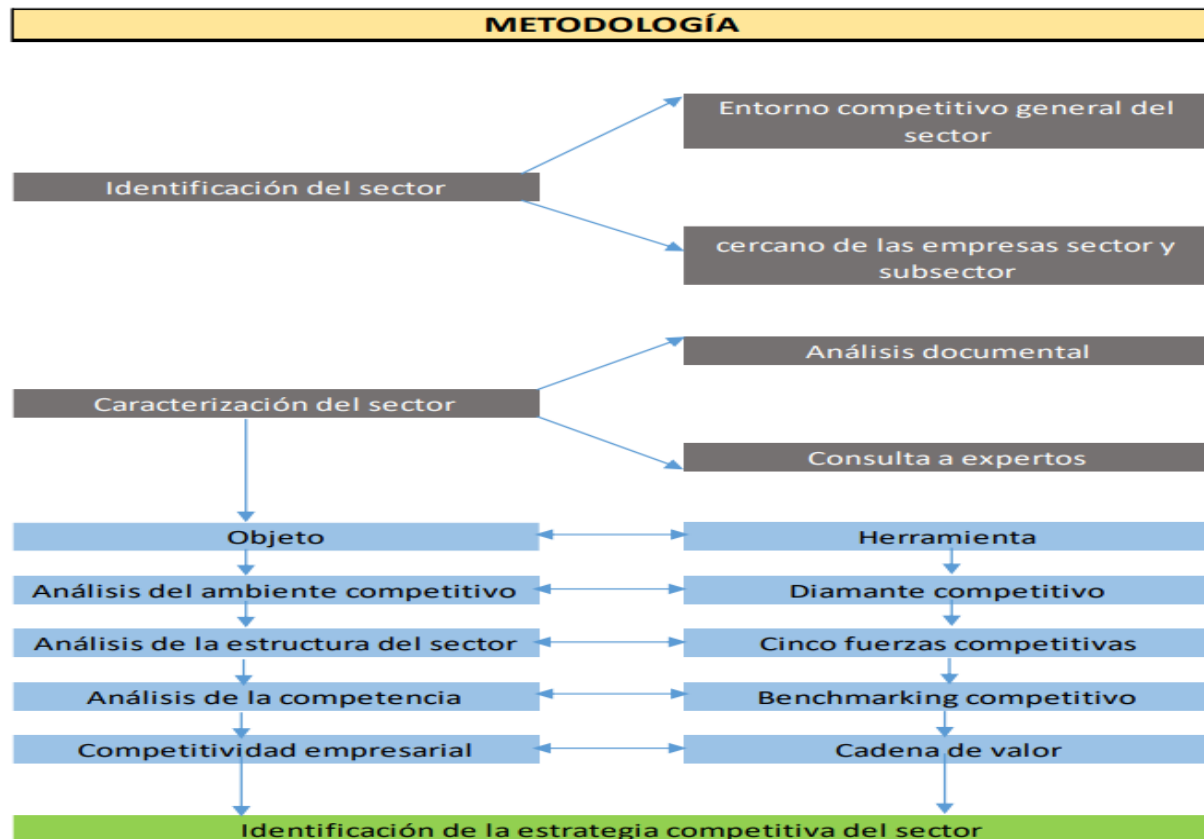
Para llevar a cabo el proceso de análisis comparativo de oficinas de planeación universitaria y en ámbito general dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados inicialmente, la investigación se llevará a cabo con ayuda del uso de la metodología del análisis de sectores competitivos y enfatizando más a profundidad la metodología de Benchmarking.

En cuanto al proceso de análisis de sectores competitivos, este incluye los siguientes pasos los cuales se desarrollarán como proceso metodológico de la presente investigación:

- El primero es la identificación del sector que es objeto del estudio.
- El segundo consiste en la caracterización del sector seleccionado.
- El tercero son los objetos de estudio y sus respectivas herramientas metodológicas.
- Finalmente, el estudio se cierra con la identificación de la estrategia competitiva (Betancourt Guerrero, 2011).

En la siguiente ilustración se muestra el proceso de análisis de sectores competitivos que se utilizará para el desarrollo de la investigación:

Figura 1. *Proceso análisis competitivo del sector*



Fuente texto Análisis Sectorial y Competitividad Benjamín Betancourt G.

Fuente: Betancourt Guerrero, B (2014) *Análisis Sectorial y Competitividad*. Editorial Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/An%C3%A1lisis-sectorialycompetitividad1.pdf?srltid=AfmBOopWxYt0RzCXvWK7b71H2hjPGtJDP3lIEhM4zRsEIWE-RJOp3BjL>

Por otro lado, se utiliza también el método del Benchmarking en las oficinas de planeación universitaria.

1.6.4. Proceso de investigación

Para la realización de un estudio de benchmarking se deben cumplir o desarrollar varias fases:

1. Preparación e iniciación
2. Diagnóstico

3. Formulación y direccionamiento

4. Acciones y aplicación

5. Terminación y retroalimentación

-Preparación. En esta fase, la dirección de la organización conforma el equipo de proyecto de benchmarking. El cual prepara un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema de investigación sobre los factores a referenciar. El equipo define con quienes se va a hacer el estudio; establece los acuerdos o convenios con socios (organizaciones a comparar) e inicia la revisión y análisis documental.

-Diagnóstico o Planteamiento del Problema. La segunda fase es un diagnóstico a fondo sobre el problema que se ha de solucionar con el benchmarking, basado en una investigación profunda de los factores y en su análisis.

- **El problema.** El planteamiento del problema de un estudio de referenciación busca afinar y estructurar de manera formal la idea de comparar la organización con otras organizaciones, con el propósito de alcanzar resultados observables y medibles que permitan conocer mejor el desempeño de la organización para proponerle, con menos incertidumbre, acciones de mejoramiento. Por lo anterior en el planteamiento del problema se deben considerar varios aspectos

- **Identidad del problema (¿Qué?).** El estudio de referenciación o análisis por comparación debe iniciarse con la descripción de la identidad o sustancia del problema en función del desempeño de los factores críticos de éxito de las organizaciones seleccionadas para el estudio. Esos factores son múltiples y variados; por ello, se ha de establecer qué base de comparación se utilizará y cómo se justifica.

- **Ubicación (¿Dónde?)** ¿En dónde se ha observado el problema?, ¿En qué dependencia (área, departamentos, filial, etc.) de la organización o en que unidad física (planta, sede, almacenes, etc.) se ha observado el problema?, ¿Cómo es el comportamiento de la situación o del factor en las otras organizaciones y su ubicación?, ¿Qué extensión tiene el problema dentro o fuera de la organización y en las otras organizaciones?

- **Tenencia del problema (¿Quién?, ¿Quiénes?)** ¿Qué personas (gerentes o directivos, especialistas, empleados o trabajadores) se ven afectadas por la existencia del problema y tienen un interés primordial en resolverlo?, ¿Afecta el problema a otros grupos de interés de la

organización (proveedores, clientes) ?, ¿Qué similitud tiene la tenencia del problema con las organizaciones de comparación?, ¿Cómo trabajar con las personas de la organización y de los grupos de interés, durante todo el proceso de referenciación?

- **Magnitud (¿Cuánto?).** Cuantificar el problema en términos absolutos y relativos. ¿Qué importancia tiene el problema en términos absolutos? ¿Qué importancia tiene en términos relativos (comparar los datos de un periodo con los de otro periodo) ¿Cómo son las cifras de otras organizaciones?
- **Perspectiva Cronológica (¿Cuándo?, ¿Desde cuándo?, ¿Hasta cuándo?)** ¿Desde cuándo existe el problema?, ¿Se ha observado una vez, o varias veces, o es periódico?, ¿Con cuánta frecuencia aparece? ¿Cuál es su tendencia?, ¿Se ha estabilizado el problema o se está agravando o aliviando?, ¿Qué previsiones se pueden hacer acerca de la evaluación futura del problema?
- **Causas del problema (¿Por qué?).** El objetivo fundamental del diagnóstico es determinar las fuerzas y los factores que ocasionan el problema. Se parte de un conocimiento preliminar o de algunas posibles causas del problema. Ello proporcionó un punto de partida para el estudio de referenciación, para luego profundizar en el análisis.
- **Formulación y direccionamiento.** La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema y darles un direccionamiento a las acciones. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas a los grupos de interés para adoptar los cambios o las decisiones.
- **Acciones y aplicaciones.** La puesta en práctica, que es la cuarta fase del estudio, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el equipo del proyecto en colaboración con los grupos de interés y de los socios del benchmarking.
- **Terminación y retroalimentación.** En los procesos estratégicos (en nuestro caso los de benchmarking), la retroalimentación es "la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de éste con el objeto de reconducirlo" (Manso, 2003).

El Larousse (2001), define la retroalimentación como "un método consistente en mantener la acción o eficacia de un sistema mediante la continua revisión de los elementos del proceso y de sus resultados, con el fin de realizar las modificaciones que sean necesarias".

En diversas disciplinas de las ciencias sociales se aplican los conceptos de "retroducción" y "retrodicción". La retroducción consiste en proceder o argumentar "hacia atrás", en la retrodicción se introduce un sentido temporal que no aparece en la retroducción.

La retrodicción considera que "dados dos acontecimientos o grupos de acontecimientos, uno de los cuales es temporalmente anterior al otro se produce una retrodicción, argumento retrodictivo o explicación retrodictiva, cuando el acontecimiento, o grupo de acontecimientos, a explicar procede temporalmente al acontecimiento o grupo de acontecimientos descritos en los enunciados usados para la explicación (Ferrater Mora, J. 2001).

1.6.5. Metodología para el desarrollo de estudio de benchmarking

A continuación, se presenta la metodología a seguir en el desarrollo de un estudio de benchmarking:

1. Organización del equipo que va desarrollar el proceso.
2. Selección de las organizaciones a comparar: En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector.
3. Caracterización de las empresas u organizaciones comparables: Una vez seleccionadas las empresas a comparar se investiga sobre sus características, factores de éxito, reconocimiento y se organiza una base de información sobre sus asuntos más relevantes y competitivo.
4. Identificación de los factores clave de éxito (F.C.E), La determinación de los factores claves (o críticos) de éxito - F.C.E., es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización. Cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos como sucede hoy en día, es vital que la dirección de la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio de benchmarking.
5. Descripción de los factores claves de éxito: Una vez que el equipo de benchmarking ha identificado y seleccionado los factores clave de éxito de su organización procede a describirlos, justificando la importancia que tienen para el desempeño organizacional. Se recomienda seleccionar entre ocho y doce factores clave de éxito.

6. Elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo - MPC: Una vez seleccionado y descritos cada uno de los factores clave de éxito se procede a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente manera:

- Los factores clave de éxito se ubican en la primera columna de la matriz de perfil competitivo.
- La columna "Peso". En esta columna se registran los pesos de cada factor, el cual se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%.
- La columna "Valor". Corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en ese factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor.
- La columna "Valor Sopesado": El valor sopesado se calcula multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, registrando su resultado en esta columna.

7. Radares de comparación: La gráfica de radar también conocida como diagrama de araña (spider diagram), por la similitud que posee con una telaraña, es una herramienta efectiva en mostrar las diferencias o brechas (gaps) que existe entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

En el benchmarking los diagramas de araña o radares son de gran utilidad, pues permiten:

- Captar los distintos puntos de vista de los miembros del equipo de trabajo de benchmarking sobre el desempeño de su organización en un ambiente competitivo.
- Ilustrar las diferencias (gaps) de desempeño existentes en los factores de éxito de la organización frente al de las otras organizaciones con las que se hace la comparación.
- Facilitar a la dirección de la organización el diseño de estrategias competitivas, al mostrar claramente los factores o categorías de desempeño claves que requieren acciones de mejoramiento.
- En el mediano y largo plazos, los radares de un estudio sistemático de benchmarking, facilitan el análisis de los resultados, al mostrar los cambios en los factores clave de éxito en la organización, su sector económico o entorno competitivo, a lo largo de un periodo de tiempo o del ciclo económico.

- Las gráficas de radar se relacionan con modelos estadísticos y de análisis de gestión como: diagramas de afinidad, lluvia de ideas, check list para reunión de datos, análisis del campo de fuerzas, DOFA, entre otros.

8. Análisis e interpretación de los resultados arrojados por la matriz del perfil competitivo y los radares.

1.6.6. Instrumentos metodológicos

Con el fin de recolectar la información necesaria para llevar a cabo la investigación bajo la metodología del Benchmarking y el análisis competitivo, se utilizarán dos herramientas eficaces, las cuales son el análisis documental y la consulta a expertos/entrevista.

- **Análisis documental:** Se trata de la revisión de las fuentes primarias y secundarias. Consiste en una revisión de la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar el entorno de la organización, de esta manera se realiza una revisión selectiva, consultando todas aquellas referencias más importantes y recientes. (Betancourt Guerrero, 2011).

Para la presente investigación se empleará la revisión de documentos como planes estratégicos institucionales, reglamentos y normativas internas de la institución, informes de gestión y resultados, procedimientos y manuales de funciones, estudios previos y publicaciones académicas, bases de datos y reportes estadísticos. Por medio de esta documentación es posible que se obtenga un diagnóstico detallado de las oficinas de planeación, lo que facilita el desarrollo del *benchmarking* y la formulación de recomendaciones basadas en evidencia

- **Consulta a expertos:** Esta es una técnica realizada a través de entrevistas en profundidad, estructuradas o semiestructuradas. (Betancourt Guerrero, 2011).

Las entrevistas se realizan a profesionales con experiencia en gestión de planeación y administración universitaria con perfiles profesionales y laborales como lo son directores o jefes de oficinas de planeación universitaria o profesionales de planificación y desarrollo y responsables de aseguramiento de la calidad y acreditación, es así, como a través de la consulta a expertos, el estudio de *benchmarking* tendrá una base sólida que combine datos teóricos, documentales y experiencias del ámbito profesional.

2. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN

2.1. Referente histórico de universidad del Valle y su oficina de planeación universitaria

La Universidad del Valle nace en 1945 y consistía en la integración de varias facultades bajo el nombre de una misma institución que operaban de manera autónoma y desarticulada, sin objetivos que las articularan bajo un mismo propósito. La noción de “planeación” empezó a introducirse en la década de los años 50’s (1950) de manera arcaica e involuntaria a través de la conformación de la Facultad de Medicina (Actualmente Facultad de Salud), en donde se pensaba en cómo poder organizar una facultad de tal renombre a nivel nacional dentro de la institución; y también a partir de la creación del *Fondo Universitario Nacional*³, que le dio un impulso importante a pensar en el “planeamiento universitario” (Universidad del Valle 1945-1970). Para el año 1954, la Rectoría ya se encontraba en el proceso de formulación de políticas en función de darle direccionamiento a la institución.

La Planeación en la Universidad se convirtió en un factor que fue introduciéndose en la gestión de manera progresiva, y se puede observar que los fines para los que en su momento fue incorporada distan de los que hoy por hoy se encuentran trazados; y es por eso que, en ese sentido y en primera medida, para 1955 se crea una Oficina de Planeación desde la Facultad de Arquitectura (Universidad del Valle 60 años. 1945-2005), sin tener un carácter de unidad de apoyo central y más como una unidad de asesoría y consultoría creada para repensar el desarrollo físico institucional. No obstante, la urgencia de dinamizar el desarrollo físico de la institución en función del crecimiento que estaba teniendo la Universidad en términos académicos profundizaba la necesidad de contar con una dependencia central que trazara las metas y la potenciara en convertirse en algo más que un conglomerado de facultades y unidades académicas, y que la preparara frente a los problemas que advertía el desarrollo en términos de crecimiento poblacional, demandas del contexto, necesidades regionales, etc. (Universidad del Valle 1945-1970). Esta oficina que funcionaba desde la Facultad de Arquitectura pudo haber sido un precedente de lo que más adelante se conformaría como Oficina de Planeación Universitaria.

³ Este organismo se constituyó en 1954, con el propósito de engranar las distintas universidades colombianas y coordinar el planeamiento universitario, con el deseo de coordinar la Educación Superior en Colombia. Se convirtió en Precursor de la Planeación Universitaria y a su vez despertó la capacidad de asociación entre ellas. (La Universidad del Valle 1945-1970. Elva Leonor Ortiz Casas)

La Universidad del Valle fue pionera en la planeación universitaria en Colombia, consideró de manera temprana la importancia de formular políticas y objetivos con el propósito de consolidar el desarrollo institucional (Ramos Calderón 2015). Para la década de los 60's, en términos de desarrollo físico, la Universidad ya se encontraba integrando las diferentes unidades académico-administrativas en una única sede (Sede San Fernando en construcción desde 1954) y, en términos de desarrollo académico, se encontraba repensando la forma de ampliar su oferta académica a nivel local y regional (en el marco de la búsqueda de ampliación de cobertura por parte del gobierno nacional) y de mejorar la calidad académica.

Es para lo cual nace la Oficina de Planeación en 1962, adherida a la Decanatura de Estudios (Universidad del Valle 1945-1970), como un organismo asesor encargado de atender todos los asuntos de planificación y direccionamiento, que antes recaían en la Rectoría (Plan de Desarrollo Universidad del Valle 1986-2000), conformada por tres (3) áreas: Planeamiento Académico y Económico, Estadísticas y Diseños (Plan de Desarrollo Universidad del Valle 1986-2000), cuya función giraba en torno a formular y llevar a cabo las instrucciones de la Dirección Universitaria, que para esa época se enfocaba en: reorganización de las Facultades en Divisiones Universidad del Valle 1945-1970), Plan de Desarrollo Físico (Plan de Desarrollo Universidad del Valle 1986-2000), Proyecto de Ciudad Universitaria del Valle⁴ y Proyecto de Regionalización (Universidad del Valle 1945-1970). Un gran logro fue la materialización del Proyecto de Ciudad Universitaria del Valle (Campus Meléndez), impulsado en gran medida gracias a que como institución se esperaba contribuir a los *VI Juegos Panamericanos* que se realizaron en 1971 en Cali con residencias, cafetería universitaria y espacios de encuentro y socialización, los cuales más adelante se acogieron como espacios destinados a los planes académicos que migraron desde la primera sede (San Fernando) (Castillo s.f.)

Los primeros directores de esta Oficina fueron los arquitectos Nolasco Sierra, Jaime Cruz y Jaime López, he aquí se observa el enfoque principal por el cual se crea la Oficina y pone sobre la mesa el precedente de la unidad creada desde la Facultad de Arquitectura con un alcance similar en años anteriores. No obstante, su función no quedó allí, sino que también fue transitando hacia la necesidad de agregar valor a la institución (Universidad del Valle 1945-1970) y es así como surge uno de los primeros productos de la Oficina, el Plan Decenal de Desarrollo Institucional

⁴ Sede Meléndez.

denominado “*Informe General – Estudio Preliminar*”⁵ el cual ya hacía énfasis tanto en lo académico, organizacional como en la proyección regional que se quería consolidar. En este sentido, la Oficina de Planeación ya no solo se encargada del desarrollo físico, sino también académico y administrativo.

Para 1966, se dispuso trasladar de la Oficina de Planeación como parte de la Rectoría⁶ (que antes operaba desde la Decanatura de Estudios) y para inicios de los años 70, con la consolidación de la Ciudad Universitaria como nueva sede, esta Oficina entra en una fase de consolidación organizacional mediante la definición de un sistema de planeación y de información institucional, de la cual se origina una propuesta de Sistema de Planeación Institucional (SIP) en el año 1979, la cual motiva la creación del *Consejo Universitario de Planeación* (Resolución 476 de 1979 Consejo Directivo), por medio del cual se realizaría la formulación de los planes institucionales (Oficina de Planeación y Desarrollo. Plan de Desarrollo 1986-2000).

Para la década de los 80’s, con la coordinación de la Oficina de Planeación, nace lo que sería el primer Plan de Desarrollo institucional (siendo el Plan Decenal de Desarrollo Institucional denominado “*Informe General – Estudio Preliminar*” de 1963 un precedente) y a partir de él se buscaba incorporar dentro de la gestión elementos que proyectaran a la institución, la mejora, la integración y articulación institucional, y el establecimiento de un modelo de relaciones entre la Universidad y la Región (Oficina de Planeación y Desarrollo. Plan de Desarrollo 1986-2000). En este sentido, se puede observar que la Planeación Universitaria se vuelca hacia el logro y consolidación de un desarrollo institucional mediante acciones concretas y premeditadas organizadas estratégicamente para el logro de objetivos institucionales. Los principales logros posteriores a este nuevo enfoque en la planeación universitaria fueron:

1. Constitución del Sistema de Regionalización (hito histórico para la Universidad), ya que además que devolverle el carácter regional a la Universidad por el que fue creada, sentó las bases de un modelo de compromiso con la región.
2. Emisión de la Estampilla Pro-Universidad del Valle para los recursos de inversión institucionales⁷, ya que su acompañamiento fue clave en la elaboración del proyecto de ley y

⁵ Gestado en septiembre de 1963.

⁶ *Ibíd.*

⁷ Esta estampilla, en efecto, fue autorizada por el Congreso de la República y emitida por medio de la Ordenanza 001-E del 01 de agosto de 1990 de la Asamblea Departamental del Valle del Cauca.

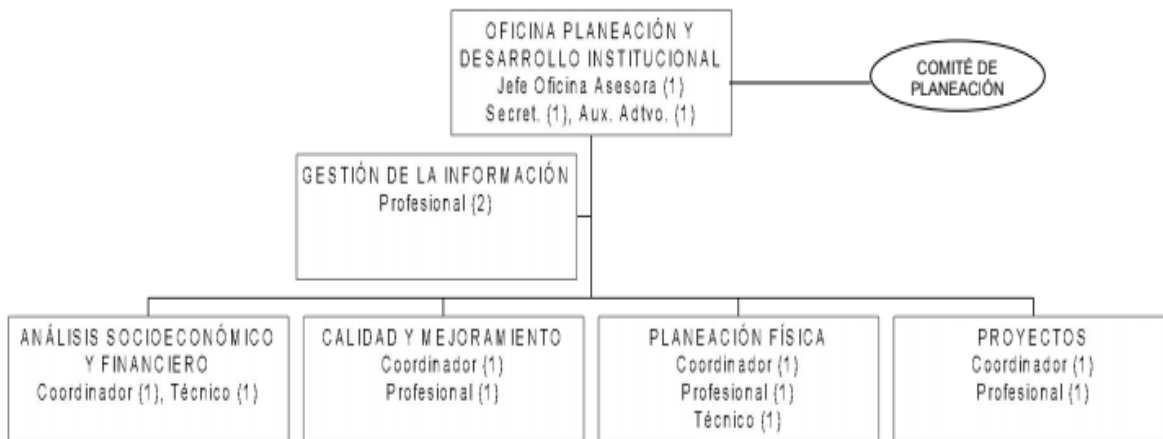
defensa ante su presentación en el Congreso de la República. Con ella, fue posible la inversión para apalancar la definición del Sistema de Regionalización (Ordoñez, 2005) y el cumplimiento del Plan de Desarrollo vigente.

La planeación universitaria liderada desde una Oficina, en términos de desarrollo físico, académico y contribución social, le permitió a la institución ganar durante la segunda mitad del siglo XX su posicionamiento en la educación superior en Colombia y mayor influencia en la región. No obstante, llegado el siglo XXI la institución cae en una grave crisis que afectaba la solvencia de la institución y generó tal inestabilidad que la obligó a frenar sus actividades académicas y administrativas durante cierto periodo (Castillo s.f.)

Bajo la consigna de “Universidad Abierta y Funcionando” se retomaron las actividades, y entró la planeación a asumir un papel fundamental en el manejo de los recursos y en el proceso de “reinstitutionalización” (reingeniería) que le permitiera superar esta crisis (Castillo s.f.) a través del Proyecto Univalle Siglo XXI, en cooperación con la comisión de la Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística de la Facultad de Ingeniería. Esto implicó que esta dependencia se adaptara a las nuevas necesidades y competencias con las que debía contar para abordar una tarea de tal nivel, por lo cual, su estructura y planta de cargos fue modificada en primera instancia por el *Acuerdo 007 de 2002* (Acuerdo 007 del 01 de octubre de 2002 del Consejo Superior) y ésta pasó a denominarse *Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional* (OPDI), como oficina asesora de la Rectoría de la Universidad del Valle, tal como aparece a continuación:

Ver figura 2

Figura 2. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. 2002.



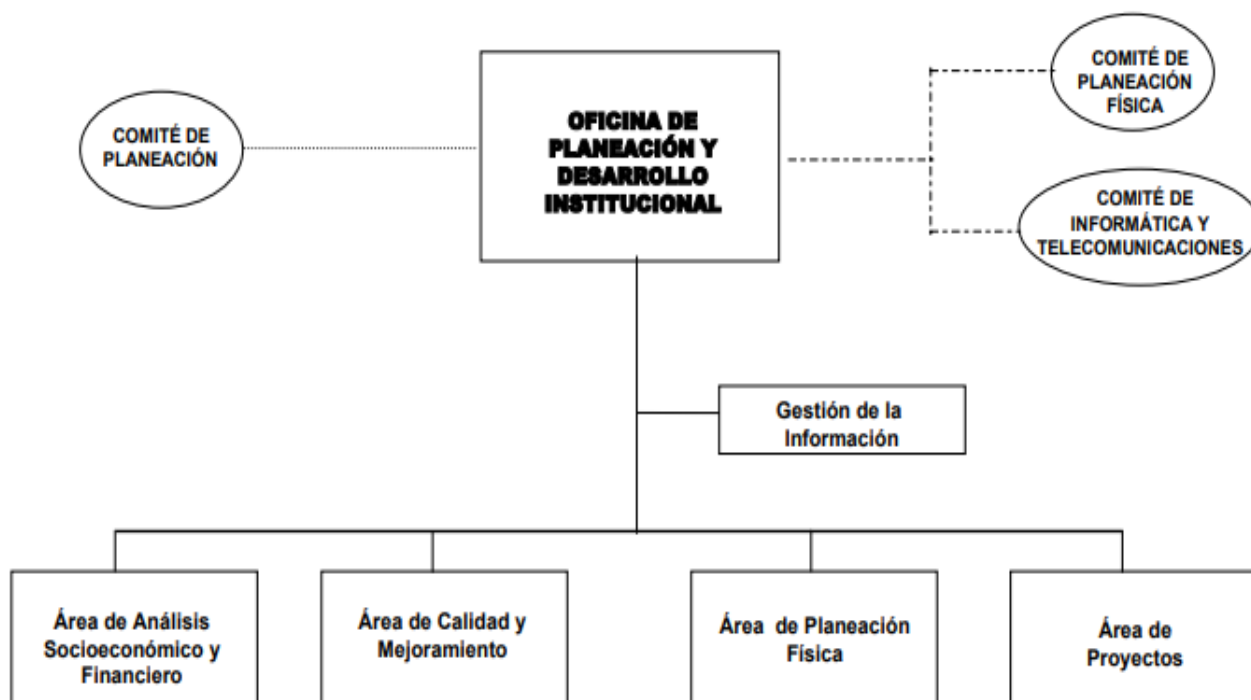
Fuente: Universidad del Valle (2002) Presentación General de Resultados. Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Presentación General de Resultados

No obstante, en la medida en que la planeación institucional se convertía en un proceso más participativo, con distintos niveles y comités técnicos y asesores, presididos desde la Oficina de Planeación se hacía necesario ampliar el alcance de las funciones de ésta, lo cual motivó nuevamente una reorganización en el año 2003 por medio del Acuerdo 002 del Consejo Superior se reorganizó nuevamente. Se incorporó el Área de Inversiones, el Grupo de Gestión de la Información, y se adicionaron comités como, por ejemplo:

- a) El Comité de Planeación;
- b) El Comité de Planeación Física;
- c) El Comité de Informática y Telecomunicaciones;
- d) y por último, el Comité Interno de Planeación.

Y, así las cosas, la estructura organizacional quedó de la siguiente manera:

Figura 3. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Año 2003



Fuente: Universidad del Valle (2003) Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Acuerdo 002 del 10 de febrero de 2003 del Consejo superior.

Con la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo (PED) en el año 2005, primer Plan Estratégico de la Institución, en un contexto donde se profundizaba la injerencia de la tecnología, la Universidad le apostó a la adaptación institucional ante este entorno, por lo que, con base en esta nueva apuesta, era una función crucial de la Oficina de Planeación, acompañar con las orientaciones necesarias, metodológicamente hablando, en cuanto a la definición de los planes e indicadores y su alineación con el Plan Estratégico de Desarrollo vigente, realizar su seguimiento y la generación de informes, y así la Oficina se convertiría en la “Secretaría Técnica” del PED durante muchos años, hasta el día de hoy, incluso con el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, profundizando así una cultura de la planeación, el control y la autoevaluación institucional, que le permitió a la Universidad, además de superar la crisis, su sostenimiento a lo largo del tiempo.

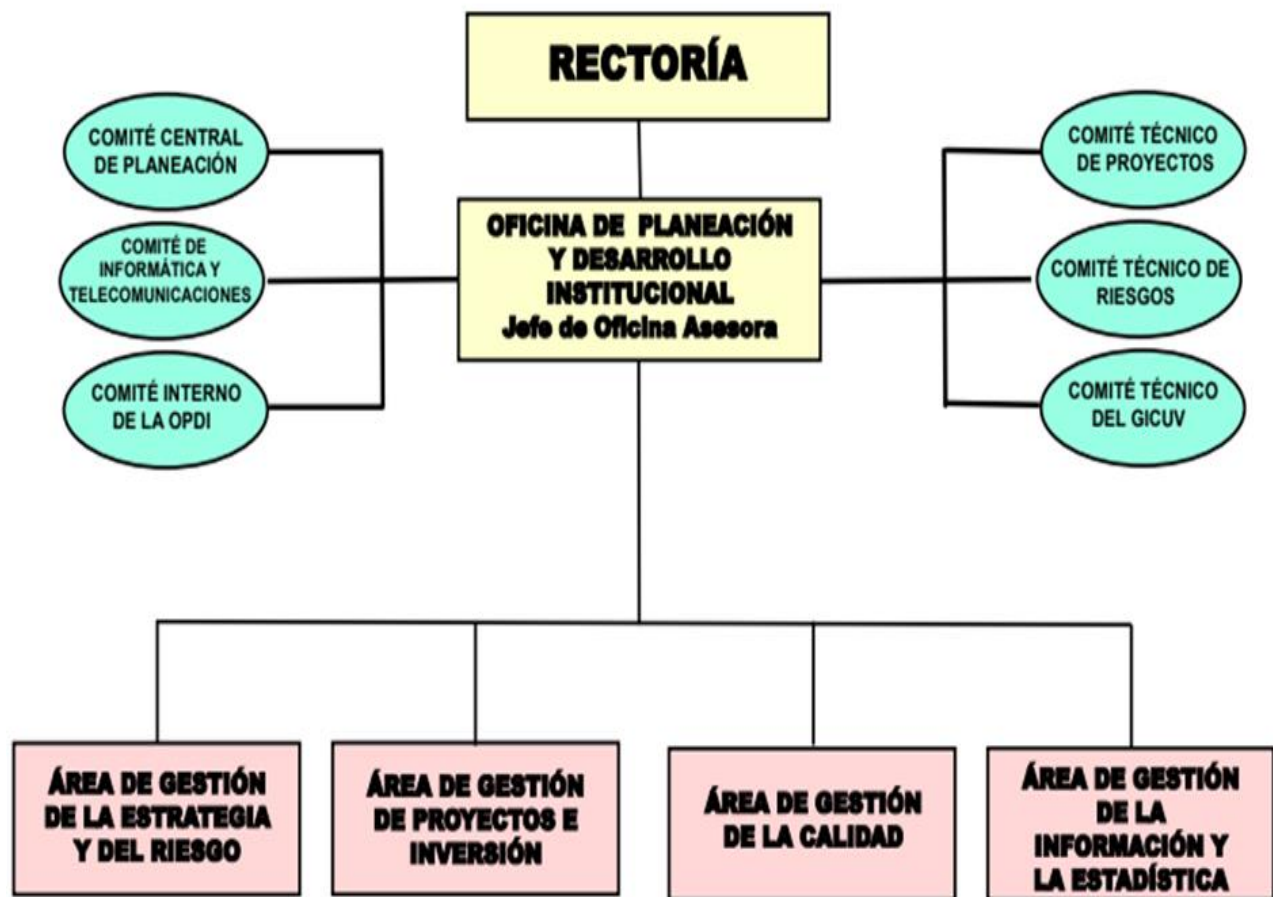
Con la entrada del nuevo PED, y en función de la nueva estrategia institucional anteriormente mencionada, se hizo necesario ajustar la estructura interna de la Oficina de Planeación: se fusionó

Inversiones y Proyectos como una sola área,, el Área de Calidad y Mejoramiento cambió de denominación denotando su alcance, el Grupo de Gestión de la Información se conformó como una nueva área, se apropió de la gestión de riesgos en una nueva área funcional “Área de Gestión de la Estrategia y Riesgo”, se adicionó un nuevo cargo de coordinación (Acuerdo 018 del 11 de junio de 2015 del Consejo Superior tal como se detalla en el siguiente apartado de este capítulo.

2.2. Caracterización de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle

La Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional que actualmente opera en la institución se respalda en los Acuerdos 018 de 2015 y 018 de 2022 emanados del Consejo Superior, en los cuales se visibiliza la estructura funcional, la planta de cargos aprobada y las funciones y responsabilidades asignadas a esta dependencia, las cuales son las siguientes:

Figura 4. Organigrama de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional 2015



Fuente: Universidad del Valle (2015) *Acuerdo 018 de 2015 del Consejo Superior*

Las funciones de cada área reflejadas en dichos actos administrativos rezan lo siguiente:

2.2.1. Área de la Gestión de la Estrategia y Riesgo

- a) Desarrollar las orientaciones de planeación impartidas por las Directivas Universitarias y coordinar la formulación del Plan de Desarrollo y los Planes de Acción con las unidades académicas y administrativas.
- b) Realizar el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo y de los Planes de Acción Institucionales, con base en indicadores de resultados contruidos participativamente.
- c) Participar, asesorar y acompañar la elaboración de políticas y planes derivados de los procesos de planeación institucionales.
- d) Participar en los procesos de planificación nacional, regional y municipal y en actividades, estudios y programas de planeación y riesgos con entidades oficiales y privadas, nacionales o internacionales del sector educativo.
- e) Coordinar la gestión de riesgos institucional de la Universidad.
- f) Desarrollar capacidades de planeación y gestión de riesgos en las unidades de la Universidad.
- g) Documentar procesos y procedimientos propios de su competencia aplicando métodos normalizados adoptados por la institución (Acuerdo 018 del 11 de junio de 2015 del Consejo Superior)

2.2.2. Área de Gestión de la Calidad

- a) Proponer y coordinar el programa Institucional de Calidad con la participación de todos los entes involucrados.
- b) Coordinar el proceso de mejoramiento continuo.
- c) Apoyar y asesorar a la Vicerrectoría Académica en los proyectos derivados de la Autoevaluación y la Calidad Académica.
- d) Administrar el sistema de información que contiene los procesos y procedimientos institucionales.
- e) Asesorar el diseño, rediseño, actualización y control de los procesos y procedimientos Institucionales generales.

f) Apoyar y asesorar a las Facultades y demás dependencias de la Universidad en la definición, fijación y adecuación de su estructura administrativa a las condiciones y requerimientos del Plan de Desarrollo.

g) Documentar procesos y procedimientos propios de su competencia aplicando métodos normalizados adoptados por la Institución (Acuerdo 018 del 11 de junio de 2015 del Consejo Superior)

2.2.3. Área de Gestión de Proyectos e Inversión

a) Administrar el Banco Institucional de proyectos de inversión de la Universidad del Valle.

b) Establecer y proponer los procedimientos para la administración del Banco Institucional de proyectos de Inversión.

c) Proponer los Planes de Inversión Institucionales.

d) Gestionar la formulación de los proyectos para acceder a fuentes de financiación externas.

e) Participar en equipo con la División Financiera en la elaboración y seguimiento del presupuesto de inversión institucional.

f) Rendir información a entes externos y de control.

g) Coordinar con las áreas pertinentes la elaboración, ejecución y seguimiento de los planes de contratación y de compras.

h) Documentar procesos y procedimientos propios de su competencia aplicando métodos normalizados adoptados por la Institución (Acuerdo 018 del 11 de junio de 2015 del Consejo Superior)

2.2.4. Área de Gestión de la Información y la Estadística

a) Promover, coordinar y realizar análisis, estudios, conceptos e informes sobre estadísticas académicas, financieras y demás datos Institucionales que se requieran para apoyar la toma de decisiones institucionales y publicar el libro Documentos de Análisis de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional.

b) Administrar las bases de datos que contienen la información estadística institucional de la Universidad.

- c) Realizar análisis retrospectivos de la información y establecer tendencias que permitan la elaboración de pronósticos.
- d) Registrar, administrar y mantener actualizada la información institucional de la Universidad en los sistemas de información requeridos por las instituciones gubernamentales.
- e) Suministrar la información institucional a las entidades externas e internas que así lo requieran, velando por mantener Información actualizada y acorde a las necesidades solicitadas.
- f) Administrar la base de datos de la Asignación Académica de los docentes de la Universidad y generar los informes pertinentes.
- g) Realizar la recolección, revisión y entrega de información de los indicadores que el Ministerio de Educación Nacional u otras entidades que los requieran.
- h) Elaborar y publicar el Anuario Estadístico de la Universidad del Valle y los Informes estadísticos que se requieran.
- i) Aplicar las encuestas socioeconómicas y producir un informe de caracterización de los estudiantes admitidos en la Universidad.
- j) Elaborar análisis de sostenibilidad financiera para la creación, extensión o modificación de programas académicos.
- k) Dar soporte técnico a la infraestructura de cómputo de la Oficina y de Planeación y Desarrollo institucional administrar la página web.
- l) Apoyar los procesos de calidad y acreditación institucional y de programas con la información y encuestas que se requieran.
- m) Documentar procesos y procedimientos propios de su competencia aplicando métodos normalizados adoptados por la institución (Acuerdo 018 del 11 de junio de 2015 del Consejo Superior)

Tabla 3. *Planta de cargos aprobada*

OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL			
Denominación del Cargo	Cupos Públicos Actuales	Cupos públicos Traslados	Total
Jefe de Oficina Asesora	1	0	1
Jefe de Sección	0	1	1
Coordinador de Área	4	0	4
Profesional	4	1	5
Técnico	1	2	3
Secretaria	1	0	1
Auxiliar Administrativo	1	0	1
Total	12	4	16

Fuente: Universidad del Valle (2015) Planta de Cargos de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Acuerdo 018 de 2022 del Consejo Superior.

2.3. Logros y desarrollos de los últimos años

Pese a que la falta de una cultura de planeación, de pensamiento estratégico y la insuficiencia de talento humano en la Oficina de Planeación han sido constantes entre las dificultades que afectan tanto su capacidad operativa como de gestión en el alcance que se ha pretendido proyectar a nivel institucional, esta dependencia a incorporado, desde su última reestructuración en el año 2015, mecanismos que permitan optimizar su gestión como la introducción de sistemas de información para integrar los instrumentos de planeación, seguimiento y control, como lo son: Consilium (para el tratamiento a los proyectos de inversión) y Daruma (para el tratamiento del sistema de gestión de la calidad, gestión de riesgos institucional, gestión del mejoramiento institucional y gestión de indicadores); así también revaluó el sistema de gestión de calidad GICUV (creado desde el 2008 con base en la norma técnica de calidad ISO 9001:2008) convirtiéndolo en el Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad de la Universidad del Valle -MIGICUV- (Resolución 3.819 de 2018 emanada de la Rectoría) donde incorporó los diferentes sistemas de gestión creados y operados por las diferentes unidades académicas-administrativas, para que se articularan contribuyendo a la eficiencia, eficacia y transparencia institucional, como por ejemplo: sistema de posgrados y sistema de laboratorios, buen gobierno universitario, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG, Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Académica (Decreto 1330 de 2019), Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo -SSST-, Modelo Estándar de Control Interno -MECI-, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión Documental, Sistema

de Seguridad de la Información y la norma técnica de calidad ISO 9001:2015, modelo a través del cual aseguraba el cumplimiento de normatividad obligatoria y estándares a través de su obligatoria operativización a través del mapa de procesos (en su respectiva documentación: caracterizaciones, manuales de procedimiento, guías, instructivos y formatos) y cuyo cumplimiento garantizaba a su vez la idoneidad y la calidad en la gestión. En este sentido, el mapa de procesos fue actualizado en el año 2018 con el objetivo de asegurar alineación estratégica entre la planeación (Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, normatividad y, estándares de los modelos y/o sistemas de gestión) de y la gestión institucional (procesos), conduciendo así la gestión en función de los objetivos misionales y estratégicos, y fortaleciendo una cultura de la planeación institucional (Universidad del Valle 2021).

Otro desarrollo importante tiene que ver con la actualización de Modelo de Gestión de Riesgos Institucional -MITIGAR UV-, con el propósito de constituir un tratamiento más integral de los riesgos de la institución, en el año 2017 (Universidad del Valle 2021).

Hoy por hoy, la Oficina mantiene estos desarrollos y sigue contribuyendo a través de su participación en los procesos de acreditación institucional, de sostenimiento del sello de calidad en la gestión con base en la ISO 9001 (2015) y en la formulación del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo 2025-2035, lo cual ha llevado a la renovación de la acreditación en alta calidad institucional a 10 años por parte del Ministerio de Educación Nacional, la renovación continua de los sellos de calidad en la gestión y a portas de sancionar un nuevo plan estratégico de desarrollo que conduzca a la institución hacia el trabajo por el logro de los objetivos misionales, pero también estratégicos que conduzcan al cumplimiento de ese escenario apuesta que es la Visión institucional, lo que la Universidad quiere convertirse al 2045.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La Oficina de Planeación de la Universidad del Valle presenta una estructura consolidada en aspectos estratégicos, pero requiere modernización tecnológica, fortalecimiento de la cultura de planeación y una gestión de datos más eficiente. La implementación de innovaciones tecnológicas, la capacitación continua y la adopción de modelos de evaluación más dinámicos son prioridades para potenciar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos institucionales en un entorno competitivo y cambiante.

3.1. Diagnóstico Externo

Este entorno demanda que la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle adopte prácticas de gestión más innovadoras, digitales y alineadas con las mejores tendencias internacionales para garantizar la sostenibilidad y competitividad institucional. Sin embargo, todavía existen desafíos relacionados con la adaptación a estos cambios debido a limitaciones en infraestructura tecnológica y cultura de innovación, aspectos que deben abordarse para aprovechar las oportunidades del contexto externo.

3.1.1. Diagnóstico Externo de la Universidad del Valle

El Diagnóstico Externo de la Universidad del Valle se centra en analizar el contexto global y regional de la educación superior, resaltando las oportunidades y amenazas que influyen en la gestión institucional, particularmente en la Oficina de Planeación.

El entorno externo presenta un escenario en el que la oportunidad de mejorar mediante la innovación y el aprendizaje de prácticas de referencia están presente, pero existen desafíos importantes relacionados con recursos, actualización tecnológica y competencia, que la Oficina de Planeación debe afrontar para fortalecer su contribución al desarrollo institucional.

3.2. Diagnóstico Interno

La Universidad del Valle nace en 1945 pero es hasta 1962 que la institución logra consolidar dentro de su estructura organizacional una dependencia a través de la cual logra integrar todo lo referente a la planeación universitaria, en primera medida para liderar todo lo referente al plan de desarrollo físico de la institución y la integración de las diferentes unidades académico-administrativas en un única sede, la Sede inicial, la Sede San Fernando, toda vez que desde 1954 había iniciado su construcción y era necesario consolidar su expansión a propósito de la ampliación de cobertura

por parte del gobierno central de la época y, por lo tanto, de la necesidad institucional de responder efectivamente a estos fines mediante la ampliación de la oferta académica. Antes de 1962 no existían dependencias que atendieran estos elementos de planeamiento universitario y fue a través de ésta que se impulsó el Proyecto de Construcción de la Ciudad Universitaria del Valle (hoy campus de la Universidad del Valle, sede Meléndez), tan importante para el desarrollo de la institución (Planeación y Desarrollo Institucional, 2022).

Gracias a esta estructura ha sido posible no solo consolidar proyectos tan importantes para la Universidad como el recién mencionado, sino que ha permitido sacar adelante aspectos en torno al desarrollo físico, la organización académica y administrativa (con todas sus transformaciones hasta como la conocemos hoy en día), también de tal relevancia como el programa (hoy Sistema) de Regionalización y, el plan de desarrollo físico y plan arbóreo (gracias a los cuales la institución ha ganado premios como el Nacional de Arquitectura y ha ganado la connotación de Jardín Botánico de la ciudad de Cali (Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, 2022).

Hoy por hoy, a partir de la sanción del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, en el año 2015, la Oficina de Planeación amplió su alcance y, a la fecha, ha integrado muchos más elementos en su gestión que hacen que sea una estructura de alto valor para la institución que coordina, administra y/o controla no solamente el Sistema de Planeación -SIPLAN- y todo lo que éste involucra (planes, programas, políticas, proyectos de inversión, así como su planeación, seguimiento y evaluación), si no también todo lo correspondiente al Modelo de Riesgos institucional -MITIGAR UV-, al Modelo de Calidad -MIGICUV- y el sistema de gestión institucionales, la transformación de la estructura organizacional y la planta de cargos, el Banco de Proyectos, la Data institucional y el desarrollo físico de la Universidad. Elementos que se convierten en sujetos de referenciación como factores claves de éxito en el presente trabajo escrito, así como también otros elementos como: estructura funcional y funciones asociadas.

No obstante, sobre a casi 10 años de su última reorganización se han detectado sobre la marcha, algunas dificultades y/o desafíos en su gestión. La Universidad en el transcurso de esa “casi” década ha incrementado considerablemente sus cifras en términos de docentes, estudiantes y programas académicos, así como el número de sus facultades; sin contar que cuenta con un más fortalecido Sistema de Regionalización que ha impactado también en ello. A su vez, son diez años que han dado lugar a nuevas regulaciones gubernamentales, de la Función pública e incluso

internas (nuevas políticas, modelos y sistemas institucionales), que de alguna manera han implicado que se incorporen nuevos procesos en la gestión, incluso de la Oficina de Planeación, sin embargo, estos cambios no han sido visibles ni en las funciones descritas en el acto administrativo que respalda la operación de la oficina ni en su estructura ni en el personal de planta que sigue siendo el mismo que el aprobado en el 2015 (Acuerdo 018 del Consejo Superior 2015) lo cual se ha resuelto parcialmente por medio de la contratación por prestación de servicios. Esta insuficiencia de la capacidad operativa en las diferentes áreas funcionales de la Oficina para atender las diferentes funciones que se han integrado en su hacer representa un riesgo no solo para el cumplimiento de las metas sino, en términos de gestión del conocimiento, confidencialidad y disponibilidad del personal contratista debido a la alta movilidad que estos representan por no tener un carácter permanente o fijo en la dependencia, pero también porque este tipo de vinculación de apoyo se hace a través de recursos de Estampilla que, si bien son recursos cuya destinación ha perdurado cerca de treinta años, poseen una vigencia que puede, por alguna disposición del gobierno, no ser renovada, lo cual deja con alta incertidumbre a la institución la transferencia de recursos que hacen posible este tipo de contrataciones.

Aunado a lo anterior, en términos estructurales y de funcionamiento, no se ha logrado consolidar una sinergia en la operación, quizás por dos factores: 1) la alta rotación en la Jefatura de la Oficina que además no contribuye tampoco a generar una linealidad estratégica en la misión de la misma, hoy por hoy y desde su última reorganización en el año 2015 se han contado siete jefaturas, y 2) no tiene una Unidad Ejecutora propia, por lo que no posee autonomía en sus procesos administrativos y estos están supeditados a la Unidad a la que está adscrito: la Rectoría, la cual cuenta también con la dependencia de otras Oficinas a su cargo, administrativamente hablando.

Adicionalmente, se ha detectado una pérdida de pensamiento estratégico y una falta de cultura de planeación en los diferentes niveles, por lo cual se presume que se han asumido actividades muy operativas, y ha involucrado que la Oficina haya adoptado un enfoque más reactivo que prospectivo en su dinámica cotidiana. Esto deja en situación de desventaja frente a un contexto competitivo y altamente cambiante que obliga a incorporar en la gestión elementos estratégicos que se visionen en el mediano y, sobre todo, largo plazo que le permitan a la institución ser sostenible. Esta falta de cultura de planeación en la institución también puede deberse a la falta de claridad del Sistema de Planeación Institucional -SIPLAN-, el cual aún no ha sido sancionado, y la falta de un sistema de seguimiento, control y monitoreo, difuminan la comprensión de la

importancia del pensamiento estratégico articulado a la gestión por parte de los funcionarios de la Universidad y por tanto no sea apropiado en la gestión.

Lo anterior se puede evidenciar en dos elementos de acuerdo al Informe de evaluación de impacto:

1) La Universidad del Valle cuenta con un Banco de Proyectos, creado por medio de la Resolución 842 (2008) emanada de la Rectoría, que se encuentra bajo responsabilidad de la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional con base en el Acuerdo 018 de 2015 del Consejo Superior, con el cual se espera la priorización de recursos para proyectos que contribuyan directa y significativamente a la estrategia institucional trazada en el Plan Estratégico de Desarrollo, sin embargo, no opera de tal forma lo cual genera una dispersión de recursos a proyectos que pueda que no generen valor estratégico a la institución.

2) El informe de evaluación de impacto del Plan Estratégico de Desarrollo muestra que existe una dispersión de indicadores, tanto de producto como de resultado, en términos de que los indicadores contruidos refieren más a indicadores de gestión y, por lo tanto, no den certeza de los resultados.

Por otro lado, la Universidad posee poco más de cuarenta y un sistemas de información los cuales implica una recolección de una data institucional, los cuales no interoperan y son administrados por diferentes unidades de la institución, por lo cual es tarea de la Oficina de Planeación la canalización y consolidación de la información, de manera que se garantice la disponibilidad de la información en el marco de la toma de decisiones universitaria. El Área de Gestión de la Información y la Estadística es específicamente quien realiza esta operación, pero de manera orgánica pues no existe un modelo de gobierno del dato institucionalizado que se proponga estandarizar la recopilación de la data y garantice no solo la disponibilidad y oportunidad en la consulta de la información sino orientar un proceso de toma de decisión informado y objetivado.

Finalmente, la Universidad cuenta con un Modelo de Calidad denominado Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad -MIGICUV- y un Modelo de Riesgos denominado Modelo Instrumental para el Tratamiento Integral y la Gestión Apropiada de los Riesgos -MITIGAR UV-, los cuales hoy por hoy están vigentes, sin embargo, el primero, está sujeto a la permanente actualización en las regulaciones normativas y de ley, debido a que se encuentra en él inmerso elementos de la Función Pública; y el segundo, es de tal dimensión que en la operación se atienden de manera desarticulada, es decir, los diferentes tipos de riesgo (de gestión, de proyectos de inversión, de desastre, de corrupción, fiscales, de salud, entre otros) son tratados a responsabilidad

de varias dependencias, siendo únicamente los de gestión y los de proyectos atendidos por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, sin tener una unidad o estructura específica o especializada que canalice y haga el control correspondiente.

Si bien el camino recorrido por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional desde sus inicios le ha permitido integrar cada vez más elementos que le permiten cimentar la planeación en la institución, lo que ha traído avances y grandes logros, no solo para la Oficina sino también para la Universidad, todavía queda un camino por recorrer para consolidar una cultura organizacional en la que la previsión y la planeación, así como el liderazgo, la autorregulación, el autocontrol y la autoevaluación, se conviertan en ejes fundamentales para la gestión institucional que direccionen hacia la excelencia y la calidad institucional.

3.3. Contexto Global y Regional de la Educación Superior

La educación superior, hoy por hoy, sobre todo la que se ofrece desde el sector público, enfrenta grandes desafíos en materia de impacto social y su contribución a la transformación de los territorios, siendo ésta considerada un motor de la transformación social, económica y política de estos (Universidad del Valle 2022) lo cual se evidencia en el marco de las tendencias en las políticas públicas, de tendencia progresistas, que giran en torno a aspectos como la inclusión, el desarrollo para el trabajo, el progreso, la gobernanza, etc., y esto gracias a la aparición de situaciones de contingencia como la pandemia, gobiernos neoliberales, así como también a la inmersión de las nuevas generaciones en las cátedras universitarias, que son producto de las nuevas configuraciones sociales, políticas, económicas, de comunicación y relacionamiento (y culturales se pudiera decir) del nuevo mundo, que si bien han generado, por un lado, profundizar desigualdades estructurales así también han dado lugar a la aparición de nuevas necesidades y, por lo tanto, exigencias en materia de educación para la sociedad actual que hacen que se reflexione y amplíe sus horizontes sobre “¿Cómo esperamos que sea el perfil del egresado de las instituciones educativas en todos los programas de acuerdo a las nuevas realidades y mega tendencias?” (Excelencia académica 2025).

La emergencia de nuevos saberes y profesiones, la inteligencia artificial, la transdisciplinariedad, participación femenina, dificultades en el acceso a la educación, falta de conectividad (Universidad del Valle 2022), virtualización de la educación, permanencia y graduación, innovación, internacionalización, crecimiento poblacional, etc., son algunos de los factores que inciden de

manera significativa a que “La Universidad” a nivel global se adapte a las nuevas necesidades de la población del mundo (Excelencia Universitaria 2024) No obstante, el desafío al que ésta se enfrenta hoy en día versa en la necesidad de conectar sus actividades misionales (académicas e investigativas) con las necesidades locales y globales, de manera que con tal coherencia contribuya a la transformación de territorios, incidiendo en la disminución de la pobreza y de la presencia de economías ilícitas como el narcotráfico. La pertinencia de los programas académicos ofertados hoy por hoy no responden a las demandas específicas del mercado laboral (en general) ni a las vocaciones del territorio, impidiendo una transformación u apertura al mundo (Universidad del Valle 2022).

3.3.1. Contexto Colombiano de la Educación Superior

A pesar de que la educación superior en Colombia ha mostrado avances, las desigualdades regionales persisten, y esto se evidencia en que Departamentos como Cundinamarca, específicamente en ciudades como Bogotá (zona urbana), tengan tasas de cobertura incluso del 100%, mientras que en departamentos periféricos como lo son el Cauca o el Chocó, ésta no supere el 35%. Así también, se evidencia una brecha significativa en el porcentaje de bachilleres que logran acceder a la educación superior, con un 40%, siendo en gran proporción estudiantes egresados de colegios privados (Universidad del Valle 2022).

Por otro lado, la pandemia impactó en la manera de relacionarnos incluso con la tecnología, convirtiéndose ésta en la principal aliada durante esta contingencia y a través de la cual el mundo se permitió continuar a pesar del riesgo biológico en el panorama mundial. Una herramienta que se pensó sería temporal, terminó inmersa en la cotidianidad de manera permanente, modificando nuestro comportamiento y/o relacionamiento incluso con la educación. Esto involucró un incremento significativo en la matrícula en programas académicos de modalidad virtual, especialmente en las zonas urbanas, como por ejemplo en regiones como Cundinamarca y Antioquia; no obstante, las debilidades de infraestructura tecnológica que sostiene el país han contribuido al limitado desarrollo de este tipo de modalidad en departamentos que no cuentan con una infraestructura tecnológica idónea (o simplemente no cuentan con ella) (Universidad del Valle 2022).

Seguidamente, aunque han disminuido los niveles de pobreza y de baja calidad educativa en los niveles básicos, se mantienen las tasas de deserción estudiantil, por lo que se debe seguir

trabajando en estrategias de sostenimiento de los estudiantes, de manera que culminen con éxito su ciclo académico, mitigante en este sentido la deserción universitaria (Univalle 2022).

Tabla 4. DOFA – Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional 2024.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
La estructura organizacional no responde a la actualidad de la Institución según la estrategia institucional.	Tendencias globales en cultura de innovación y gestión del conocimiento.
Funciones que no dan cuenta de la realidad de la operación.	Introducción de metodologías de monitoreo (como Benchmarking) como mecanismo de mejoramiento institucional en el marco del análisis y adopción de buenas prácticas.
Baja capacidad instalada en la planta de cargos que se suple con alto volumen de contratistas para la gestión de procesos internos.	Tanque de pensamiento (<i>“Think Tank”</i>) como mecanismo de planeación participativa y de generación de conocimiento.
Dificultad en la gestión de la información debido a la ausencia de un gobierno del dato institucional.	Integración de tecnologías emergentes en la gestión.
Carencia de enfoque estratégico en la gestión.	Búsqueda de alianzas estratégicas institucionales nacionales e internacionales.
Ausencia de un sistema integral de planeación institucional sancionado.	Convocatorias nacionales para financiar proyectos institucionales con recursos del Estatales.
Falta de operación del Banco de Proyectos institucional.	Lineamientos de la Función Pública que facilitan la armonización de los sistemas y procesos académico-administrativos.
Dispersión de indicadores.	
Débil Gestión de riesgos.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
Modelo de gestión de calidad robusto (Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad), referente para otras instituciones de educación superior por la implementación de lineamientos de función pública.	Falta de financiación adecuada de la educación superior pública, lo cual limita la asignación de recursos para funcionamiento e inversión.
Existencia de sistemas operativos para la gestión de la planeación.	Alta recurrencia en los cambios normativos que afecten la autonomía universitaria, la gobernabilidad y la gestión de recursos.
Recursos de inversión asignados a los proyectos que soportan las metas y la operación de la oficina, con los cuales	Cambios de gobierno que debiliten la estructura del Estado.
La Universidad del Valle como pionera en planeación universitaria en Colombia, tiene experiencia en el campo.	Situaciones de contingencia que alteren la planeación institucional.

Instrumentos propios desarrollados para la gestión de la planeación institucional reconocidos y aceptados por la comunidad universitaria.	Alta rotación en la Dirección Universitaria que debilita el enfoque de la gestión de la planeación universitaria y dificulta la adecuada apropiación de los roles como líderes de proceso.
Desarrollos de software (sistemas de información) propios para la gestión de la planeación institucional.	
Plan Estratégico de Desarrollo consolidado, como hoja de ruta para la gestión.	

Fuente: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional Universidad del Valle.

4. OFICINAS DE PLANEACIÓN A COMPARAR, CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

4.1. Universidad de Antioquia

-Naturaleza jurídica: La Universidad de Antioquia es una institución de educación superior de orden estatal y de nivel departamental, creada en el Estado Soberano del Cauca mediante la Ley 71 de 1878, y cuya personería jurídica fue provista a partir de la Ley 153 de 1887. Fue reconocida como “Universidad” mediante el Decreto 1297 de 1964 emanado del Gobierno Nacional. En este sentido, se considera como un “Ente Universitario Autónomo” facultado con régimen especial, gracias a la Ley 30 de 1992, lo cual le otorga la autonomía para darse su propia organización académica, administrativa y financiera, así como generar sus propias normas y estatutos. Cuenta con patrimonio propio e independiente.

Tiene la potestad de establecer seccionales en cualquier lugar del territorio nacional (Universidad de Antioquia, s.f.)

-Ubicación: Sede principal: Calle 67 No. 53 - 108, de la ciudad de Medellín en el Departamento de Antioquia, República de Colombia (Universidad de Antioquia, s.f.) Sin embargo, cuenta con sedes en las localidades de Envigado, Puerto Berrío, Amalfi, Segovia, Yarumal, Santa Fe de Antioquia, Carmen de Viboral, Sonsón, Andes, Apartadó, Carepa y Turbo, en la región de Antioquia.

Ver figura 5

Figura 5. *Sede de la memoria de la Universidad de Antioquia*



Fuente. Fotografía acerca de la memoria de la sede Universidad de Antioquia (s.f.) tomada de la página web de la historia de la universidad. <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/campanas/memoria>

-Historia: Para 1780, las únicas ciudades que contaban con establecimientos de “educación superior” en el Nuevo Reino de Granada eran las ciudades de Popayán y Santafé, lo cual motivó a la creación de un colegio en la Villa de Nuestra Señora de Medellín, el cual se convirtió en un hecho para 1801 con la autorización del Rey Carlos IV. Este colegio fue a partir de 1871 denominado “Universidad de Antioquia” mediante Decreto Departamental, el cual pasó a llamarse “Colegio Central de la Universidad” en 1878 conformado por tres Escuelas: Preparatoria, Derecho y Medicina y hacia 1901 retomó el nombre de “Universidad de Antioquia”.

Hacia 1916 se concluía la obra de revestimiento y modernización de la fachada de la Universidad y solo fue hasta 1931 que se recibió en la institución estudiantes mujeres, siendo una de las primeras instituciones de educación superior en Colombia que admitió mujeres en sus aulas, específicamente en las de la Escuela Dental.

La construcción de la Ciudad Universitaria y otros proyectos de modernización fueron posibles gracias al crédito del Banco Interamericano de Desarrollo en 1966, instalaciones a las cuales posteriormente en 1968 iba a trasladarse la Universidad. Esta construcción, en su mayoría, fue concluida para 1971 en medio del movimiento estudiantil surgido en el marco de la inconformidad con la injerencia estadounidense en las universidades del país, y también de la guerra de Vietnam.

Su desarrollo le ha permitido consolidarse como una de las instituciones públicas de educación superior más reconocidas a nivel nacional, no solo por su trayectoria regional sino también por su Acreditación en Alta Calidad y por convertirse en la primera universidad inclusiva de Colombia, gracias a su oferta académica y cultural, sus espacios y sistemas también pensados para personas con discapacidad (Universidad de Antioquia, s.f.).

-Misión: “La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la educación estatal con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

La Universidad forma en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

Como querer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de ésta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero,

perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficacia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas (Universidad de Antioquia, s.f.).

-Visión (2017-2027) En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental (Universidad de Antioquia, s.f.).

-Principios:

- La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierta a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.
- La Universidad, como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.
- La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractuales, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la

cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política.

- La Institución, permeable a todas las manifestaciones del pensamiento, está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina, y en especial con universidades, institutos de investigación y entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.
- El profesor tiene discrecionalidad para exponer sus conocimientos con sujeción a un contenido programático mínimo, aprobado para cada asignatura por la Facultad que la administra, y a principios éticos, científicos y pedagógicos. A su vez, el alumno puede controvertir dichas explicaciones con sujeción a los mismos principios, acceder a las fuentes de información disponibles y utilizarlas para la ampliación y profundización de sus conocimientos.
- Las normas internas que rigen la vida institucional definen el marco de condiciones para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad, e inducen la adhesión y el respeto del personal universitario. Tal normatividad genera derechos y responsabilidades y está encaminada a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la Institución.
- Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.
- Los profesores y estudiantes de la Universidad realizan sus quehaceres con criterios de excelencia académica y científica, y buscan los más altos niveles del conocimiento. Este es el criterio rector de la vida universitaria y la función administrativa está al servicio de su fortalecimiento.
- Las actividades académicas de investigación, de docencia y de extensión abordan problemas prácticos o teóricos en una perspectiva interdisciplinaria que propicia la aprehensión de la complejidad de los objetos, fenómenos o procesos, de sus relaciones e interacciones internas y externas, y promueve, desde cada disciplina o profesión, la

cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.

- La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social.
- La investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país.
- La docencia, fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la Universidad. Por su carácter difusivo y formativo la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la Institución y a la sociedad.
- La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquella; se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultorías, asesorías e interventorías, y de programas destinados a la difusión de las artes, los conocimientos y al intercambio de experiencias y de apoyo financiero a la tarea universitaria. Incluye los programas de educación permanente y demás actividades tendientes a procurar el bienestar general. Así la Institución cumple una de sus funciones principales; para ello, sus egresados, como expresión viva y actuante de la Universidad en la sociedad, juegan un papel central.
- La Universidad asimila las diversas producciones culturales y hace de las necesidades sociales objeto de la cátedra y de la investigación; la sociedad, a su vez, participa en la producción universitaria y se beneficia de ella.

- La autoevaluación, la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas universitarios, son tareas permanentes de la Universidad y parte del proceso de acreditación. La Institución acoge y participa en el Sistema Nacional de Acreditación.
- La Universidad participa en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Universidades Estatales y de los Consejos Regionales de Educación Superior; estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la Educación Superior.
- Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.
- La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad.
- Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta, según las normas de la Institución y, en lo no previsto por ellas, según las disposiciones legales que regulan el derecho de petición.
- En la Institución se ejerce la función disciplinaria con aplicación de un debido proceso. En todo caso se tienen en cuenta los siguientes criterios: tipicidad de la falta, nocividad del hecho, legalidad, necesidad de la sanción y proporción entre ésta y la falta. Todos los actos proferidos en ejercicio de la potestad disciplinaria son actos administrativos.

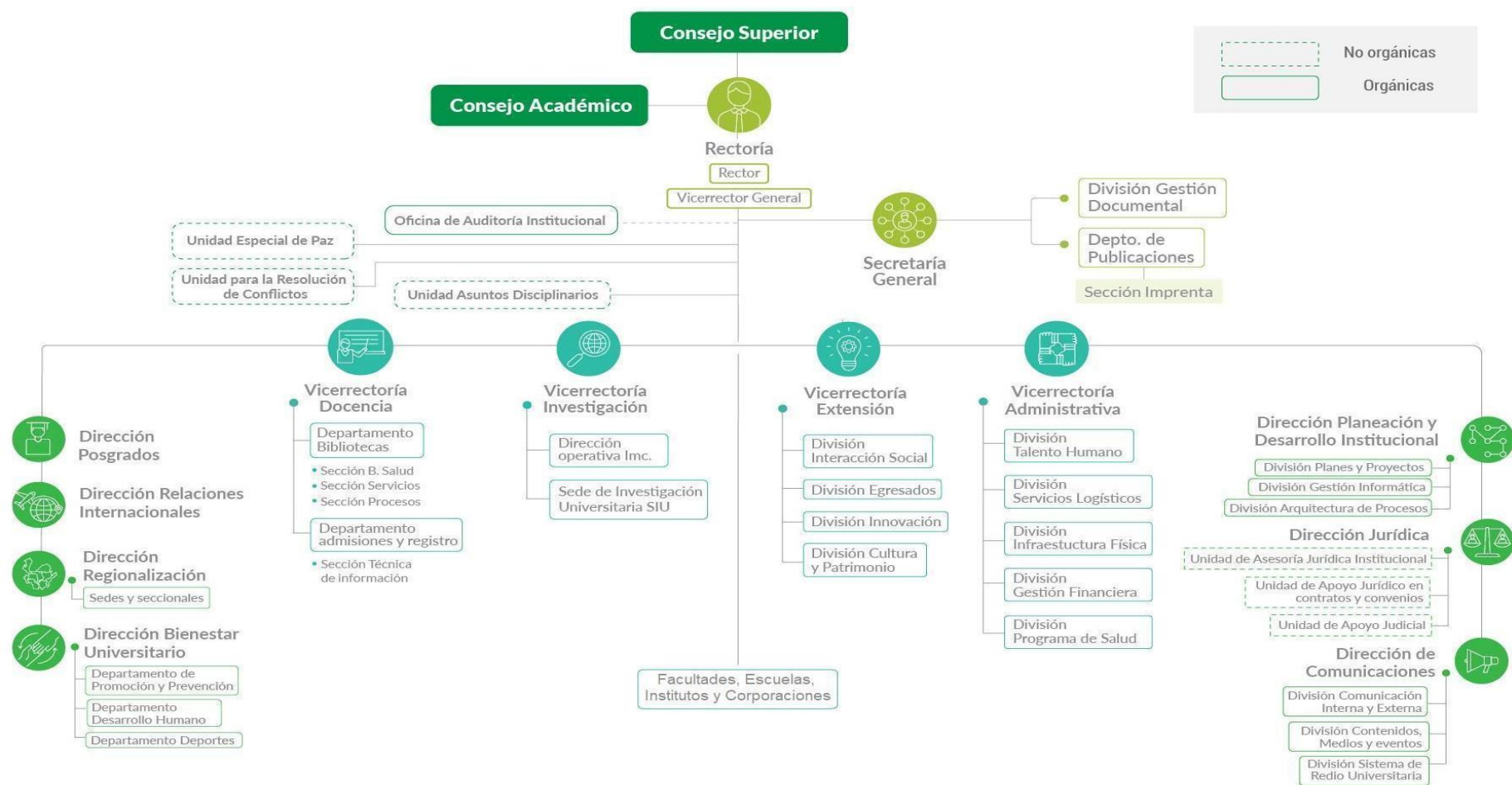
- La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.
- La organización académico administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones en las Facultades, todo ello enmarcado en procesos de integración y colaboración entre éstas. Tal organización sirve de apoyo para el cumplimiento de los fines académicos de la Institución y la función administrativa se desarrolla con arreglo a los criterios de economía, celeridad, eficiencia, igualdad, imparcialidad, descentralización y desconcentración de funciones. publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones.
- Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional: desarrolla el conocimiento y contribuye a la articulación de Antioquia con los procesos de construcción nacional y con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la cultura en los demás pueblos del mundo.
- Sin perjuicio de las obligaciones emanadas de la Ley, el logro de los objetivos de la Universidad y el cumplimiento de los compromisos definidos en este Estatuto se desarrollan en el marco de los principios rectores y de las prioridades y posibilidades económicas y administrativas (Universidad de Antioquia, s.f.).

-Valores:

- “Justicia Dar un trato adecuado, merecido y equitativo a los integrantes de la comunidad universitaria, de acuerdo a las normas y reglas morales.
- Equidad Dar a cada quien lo que se merece, teniendo en cuenta sus necesidades y brindando a cada quien lo justo para su desarrollo.
- Libertad Actuar según sus creencias y gustos, siempre y cuando no interfiera la libertad de otros.

- Responsabilidad Responder por sus actos, asumiendo compromisos de manera libre y consciente.
- Transparencia Actuación visible de las personas en coherencia entre el pensar y el hacer, generando confianza en los demás.
- Tolerancia Respeto por la diferencia y la pluralidad de pensamientos y actuaciones de los demás, sin perder el sentido crítico.
- Confianza Establecer relaciones basadas en la certeza, coherencia, firmeza y seguridad de sus pensamientos y actuaciones.
- Respeto Entender la individualidad, considerando la importancia del pensamiento del otro, sin sobreponer el nuestro.
- Solidaridad Cooperación y apoyo incondicional al otro, con el propósito de contribuir a superar situaciones adversas ante su vulnerabilidad.
- Lealtad Sostener convicciones y acuerdos establecidos en una relación (Universidad de Antioquia, s.f.).

Figura 6. Estructura organizacional Udea.



Fuente: Universidad de Antioquia (2023) Estructura organizacional. https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/606ad5f1-e5ac-4914-b79d-0fecefdffdc0/OrganigramaUdeA_consolidado_14jul2015.pdf?MOD=AJPERES

La Universidad de Antioquia cuenta con una Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional, dependiente jerárquicamente de la Rectoría.

4.2. Universidad Industrial de Santander

La Universidad Industrial de Santander es una institución pública de orden departamental, con régimen especial a través del cual adquiere autonomía universitaria, legitimada por el artículo 69 de la Constitución Política de Colombia y la Ley 30 de 1992, la cual fue creada mediante las ordenanzas de la Asamblea Departamental de Santander números 41 de 1940 y 83 de 1944, reglamentadas por el decreto 1300 de 1982 de la Gobernación de Santander. Tiene personería jurídica y un patrimonio independiente (Proyecto institucional Udea, 2022).

-Ubicación: Su ubicación principal se encuentra en Carrera 27 Calle 9 (Ciudad Universitaria) de la ciudad de Bucaramanga, Santander. Sin embargo, cuenta con 3 campus en total en la ciudad principal, y las sedes de Barbosa, Barrancabermeja, Málaga y Socorro.

-Historia: La Universidad Industrial de Santander (UIS) fue fundada en 1948, como respuesta a una necesidad de modernización de la región en la época, la cual enfrentaba los efectos de la Guerra de los Mil Días y una necesidad prioritaria de diversificar su economía, y ha sido fundamental para el desarrollo académico, cultural y social de la región del nororiente de Colombia. Se creó mediante la Ordenanza No. 30 de 1947 de la Asamblea Departamental e inició sus actividades el 01 de marzo de 1948 en las instalaciones del Instituto Técnico Dámaso Zapata con los programas de: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Química e Ingeniería Eléctrica, los cual fueron reflejo de la vocación técnica e industrial de la institución, que se erigió como una respuesta a las demandas económicas y sociales de la época, también a propósito del contexto de la Segunda Guerra Mundial. Es gracias a este contexto que, durante sus primeras décadas, la UIS se consolidó como institución educativa, dado que contó con el apoyo de académicos europeos tras su llegada al país bajo este panorama. Fue entonces este intercambio cultural y académico el cual le permitió cimentar una sólida base en las ciencias y las ingenierías, marcando el carácter técnico-científico de la universidad. Fue solo a partir de los años 60 que la institución empezó a diversificar su oferta académica, integrando programas en ciencias básicas, salud, humanidades y ciencias sociales, e incorporar nuevas facultades y su expansión de infraestructura.

Hoy, la Universidad Industrial de Santander se caracteriza por ser un símbolo de progreso en Bucaramanga y la región (Proyecto institucional Udea 2022).

-Misión

La Universidad Industrial de Santander es una institución pública que forma ciudadanos como profesionales integrales, éticos, con sentido político e innovadores; apropia, utiliza, crea, transfiere y divulga el conocimiento por medio de la investigación, la innovación científica, tecnológica y social, la creación artística y la promoción de la cultura; construye procesos colaborativos y de confianza social para la anticipación de oportunidades, el reconocimiento de retos y la construcción de soluciones a necesidades propias y del entorno. Este obrar institucional, dinamizado con redes diversas y abiertas de conocimiento y aprendizaje, busca el fortalecimiento de una sociedad democrática, participativa, deliberativa y pluralista, con justicia y equidad social, comprometida con la preservación del medio ambiente y el buen vivir (Proyecto institucional Udea 2022).

-Visión

Para el año 2030 la Universidad Industrial de Santander será reconocida en el entorno nacional e internacional como una comunidad intelectual, ética y diversa, que educa para interpretar los desafíos del mundo, que es abierta a nuevas formas de pensamiento y que gestiona el conocimiento para el avance y la transformación de la sociedad y la cultura hacia el mejoramiento de la calidad de vida. La UIS, a fin de fortalecer la naturaleza pública que le es propia, habrá actuado de manera significativa y acorde con los derechos humanos para la conservación de la biodiversidad, el desarrollo sostenible, la convivencia pacífica, la cohesión social y la democracia (Proyecto institucional Udea 2022).

-Principios y Valores:

- **“Dignidad.** Consiste en el reconocimiento de cada individuo como ser único e insustituible en una comunidad; la dignidad se manifiesta en el respeto de la integridad de los seres vivos y de los derechos políticos, sociales y culturales del ser humano.
- **Ética de la responsabilidad pública.** El ethos y la naturaleza de la UIS implican su compromiso para asumir las consecuencias que se derivan de las acciones y elecciones frente a lo público. Este principio exige que el medio universitario sea un escenario abierto y disponible al interés general; en este sentido, la UIS está comprometida con el desarrollo territorial, la inclusión social y la defensa de lo público.

• **Legalidad y legitimidad.** La primera es entendida como el acto de regir el comportamiento institucional, y de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo con la normatividad estatal y sin menoscabo de la autonomía. Lo legítimo corresponde al reconocimiento, a la confianza y a la valoración social de que goza la institución por su quehacer en pro de alcanzar los fines y objetos misionales.

• **Solidaridad, inclusión y equidad.** Los procesos académicos, investigativos, de proyección social y de extensión de la UIS se construyen sobre el apoyo recíproco, y están comprometidos con la atención de las necesidades de los diferentes grupos sociales, en especial de los más vulnerables. Los miembros de la comunidad universitaria actúan con humanismo ante las urgencias de la inclusión social y del acceso equitativo a la educación y a la calidad de vida.

• **Actitud dialógica, tolerante y pluralista.** En la UIS se reconoce que el disenso es parte natural de la construcción de consensos basados en prácticas discursivas y argumentativas razonadas y razonables. Las relaciones comunicativas son pluralistas e inclusivas y se sostienen en el reconocimiento recíproco de los deberes y derechos de los interlocutores, quienes tienen la posibilidad de ampliar el horizonte de las propias convicciones.

• **Protagonismo académico.** La visibilidad académica de la UIS se sostiene sobre la excelencia y la honestidad intelectual, derivadas del compromiso de la comunidad con las áreas de conocimiento, la curiosidad, la imaginación y el fortalecimiento y la creación de líneas de investigación; se respalda en la responsabilidad con los programas educativos pertinentes y en la colaboración interdisciplinaria para responder a problemas nacionales y retos globales.

• **Eficiencia, transparencia y corresponsabilidad en la gestión de los recursos.** La Universidad Industrial de Santander siempre rinde a la sociedad cuentas acerca de las acciones que emprende y de sus resultados; propicia además el compromiso de los miembros que la constituyen y del entorno social con el manejo racional, ágil, oportuno, eficiente y transparente de los recursos públicos.

• **Autonomía.** Consiste en la capacidad del actor social, sea particular o institucional, para decidir de manera libre y emancipada acerca de los propios fines sin perder de perspectiva la relación con la comunidad. La autonomía universitaria es un derecho constitucional que,

en el orden de la legislación nacional, se concreta en la posibilidad y capacidad responsable de autorregulación y autodeterminación.

• **Cuidado y defensa de lo público.** El medio universitario es un escenario público, abierto y disponible para el buen uso, el disfrute y el cuidado por parte de la sociedad. La UIS es un bien social y patrimonio cultural que, atendiendo a los fines misionales, integra ciudadanos comprometidos con el cumplimiento de los deberes y el goce de los derechos en ambientes de entendimiento y respeto.

• **Sostenibilidad social y ambiental, construcción de paz y vivencia de los derechos humanos.** La UIS asume y desempeña un papel relevante en el fortalecimiento de una sociedad democrática, pacífica, comprometida con la vida y acorde con los derechos humanos y la sostenibilidad social y ambiental. Con ese fin garantiza condiciones educativas para la construcción de una cultura de paz, el progreso, la cohesión social y la defensa de la dignidad humana.

• **Autocuidado.** La UIS promociona una cultura del bienestar individual y social, del cuidado de sí y de los otros; esto significa que los miembros de la comunidad se autorregulan frente a los factores que afectan el desarrollo de las potencialidades y dimensiones del ser. El autocuidado es, así, la capacidad para decidir de manera respetuosa, libre y autónoma acerca de los propios fines en consonancia con los propósitos de la comunidad.

• **Cultura de innovación.** La UIS es un escenario que propicia la creatividad, la experimentación e innovación a partir de la comprensión del acervo científico, tecnológico y cultural para la solución de retos y el incremento de las capacidades de la universidad como agente de transformación propia y de los territorios de influencia.

• **Confianza e inteligencia colectiva.** La UIS se constituye como un espacio de reconocimiento mutuo en las relaciones intersubjetivas. Esto posibilita definir, elaborar e integrar propósitos, movilizar efectivamente el conocimiento y las competencias y abrir asertiva y creativamente canales de interacción y trabajo colaborativo y transdisciplinario, a fin de soportar la gestión institucional y la vida en comunidad y afrontar desafíos complejos.

• **Cosmopolitismo y universalidad.** La coherencia de la institución con el sentido e historia de las universidades se manifiesta en el reconocimiento de la pertenencia de la

institución, con sus particulares atributos, a la sociedad global e intercultural. La UIS es una comunidad que se construye permanentemente con una actitud de apertura al saber universal, al aporte y al intercambio investigativo, social y cultural.

- **Libertad de cátedra y de aprendizaje.** El diseño y el desarrollo de experiencias de aprendizaje están sujetos a unos referentes establecidos de manera consensuada en los proyectos educativos institucionales. El quehacer educativo de la UIS se fundamenta en el diálogo, la investigación y valoración de formas de aprendizaje y de objetos de conocimiento, en el respeto a la dignidad de las personas y de la institución y en una actitud crítica y propositiva.

- **Manejo responsable de la información y del conocimiento.** La UIS reconoce los principios inherentes a la ética de la información y la comunicación que exige honestidad, transparencia, pertinencia, suficiencia, veracidad y confiabilidad de las fuentes. Esto se relaciona de modo inherente con un gran sentido de responsabilidad frente a la preservación, divulgación y disposición del conocimiento (Proyecto institucional Udea 2022).

Fuente: Universidad Industrial de Santander (2024) Estructura organizacional. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2024/02/organigramaUIS.pdf>



4.3. Universidad del Nariño

La Universidad de Nariño es una institución de educación superior, creada en 1904 mediante el Decreto 049 del 7 de noviembre del primer Gobernador del Departamento de Nariño, Don Julián Bucheli Ayerbe. Se constituye como un ente universitario autónomo de orden público y departamental, con régimen especial y autonomía para darse su propia organización, definir sus propias autoridades y construir sus propias normas y reglamentos.

Tiene patrimonio propio y cuenta con rentas provenientes de aportes de la Nación, del Departamento de Nariño y sus municipios adscritos (Unedar, s.f.).

-Ubicación: Se ubica principalmente en el Municipio de Pasto del Departamento de Nariño y tiene la potestad de crear seccionales, sedes regionales y dependencias, en cualquier parte del territorio nacional y en el extranjero (Unedar, s.f.).

Tienes tres sedes regionales: Tumaco, Túquerres e Ipiales (Unedar, s.f.).

-Historia: La Universidad de Nariño inicia en 1712 como el Colegio de la Compañía de Jesús en Pasto, financiado a partir de donaciones comunitarias, el cual fue clausurado en 1767 tras la expulsión de los jesuitas, pero en 1827, bajo el mandato de Francisco de Paula Santander, se estableció como Colegio Provincial y en 1832 como el Colegio de San Agustín, este último sentó las bases para la educación profesional, incluyendo cátedras de Derecho y Teología. Este Colegio, a finales del siglo XIX adquirió categoría universitaria mediante decretos oficiales y fue rebautizado varias veces hasta consolidarse como la Universidad de Nariño en 1904.

El siglo XX fue un periodo de consolidación y expansión, incorporó la Escuela de Artes y Oficios, Derecho, música, pintura y, en la década de 1960, creó nuevos programas académicos, como Ingeniería Civil y Economía, así como también amplió su alcance a la Costa Pacífica. En 1986, estableció el Programa de Ciencias del Mar en Tumaco.

Desde el 2001, ha logrado obtener Acreditaciones Institucionales en Alta Calidad y ha fortalecido áreas clave como la investigación, la vinculación con la sociedad y la infraestructura. Se ha priorizado el acceso a comunidades desfavorecidas, como la Cordillera y Telembí, y se han desarrollado proyectos de infraestructura en Tumaco, Túquerres y otras regiones (Unedar, s.f.).

-Misión

La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia con la región sur de Colombia, forma seres humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento mundo (Unedar, s.f.).

Visión

La Universidad de Nariño, entendida como un acontecimiento en la cultura, es reconocida por su contribución, desde la creación de valores humanos, a la paz, la convivencia, la justicia social y a la formación académica e investigativa, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural (Unedar, s.f.).

-Principios

- **Autonomía.** Se erige como condición necesaria para la creación de ciencia, la comprensión de los saberes como conocimiento humano, el ejercicio de la libertad como esencia de la búsqueda incesante de respuestas a las incertidumbres y, para la confluencia de los propósitos misionales: docencia, investigación e interacción social.
La Universidad de Nariño, en la dinámica de su función misional, tiene la facultad de definir y trazar sus políticas para incentivar la investigación como el ejercicio libre de creación de conocimiento. La autonomía preservará la naturaleza de la interacción social para contrarrestar críticamente las presiones de la economía de mercado y las ideologías que pretendan desviar su función o actuar a favor de terceros.
- **Participación y pluralismo.** El PEI se identifica con procesos fundamentados en la acción comunicativa y el diálogo horizontal entre los actores de la comunidad educativa, quienes se constituyen en interlocutores con una nueva actitud frente al saber, a la investigación y a la función social del conocimiento. Este principio es consustancial con la democracia y con la autonomía, en cuanto a la libertad de conciencia, opinión, información, enseñanza y aprendizaje.
- **Pertinencia y responsabilidad social.** El PEI asume estos principios, desde la perspectiva del conocimiento y el mejoramiento constantes, para estudiar la realidad, proponer planes de prevención y alternativas de solución a las problemáticas, en retroalimentación mutua,

en pro de la vida; para la construcción social de las ciencias y para el ejercicio de acciones que promuevan al ser humano y a la sociedad en armonía con la naturaleza.

La Universidad, a través de la investigación, tiene la responsabilidad de promover la innovación, la creación y la apropiación social del conocimiento al servicio de la vida. En el ejercicio de su interacción social, tiene el compromiso de realizar acciones académicas de articulación sustentables con el entorno natural, dentro del contexto social y general, conducentes a mejorar las condiciones de vida en todas sus manifestaciones y potenciar las oportunidades, las fortalezas y los aspectos positivos que poseen las comunidades.

- **Gestión con calidad humana.** La Universidad de Nariño asume el reto de trabajar en equipo con el fin de generar sinergias, para fortalecer la eficiencia y la eficacia colectiva de los procesos, fundamentados en la ética, la pertenencia y el respeto de los principios y valores de todos los colaboradores, sin perder de vista las exigencias y las responsabilidades que se asume frente a la prestación del servicio.
- **Justicia y equidad.** La Universidad promueve la inclusión de los sectores más vulnerables de la sociedad y garantiza la ampliación de cobertura en condiciones adecuadas de financiación estatal; posibilita el derecho y el acceso a la Educación Superior con dignidad, igualdad y bienestar universitarios, basados en el reconocimiento de la diversidad social y cultural.
- **Democracia.** Forma de vida universitaria que se fundamenta en el libre discurrir de las ideas, en la fuerza de la argumentación, la concertación y el respeto por el disenso; es la forma de habitar en la Universidad y en el mundo de manera participativa, responsable, solidaria y sin discriminación alguna. A partir de ella, se organizan los procesos académicos y se promueve la libertad de asociación de los estamentos universitarios.
- **Universalidad.** La Universidad de Nariño está abierta a todas las manifestaciones de pensamiento; apoya y promueve la generación, estudio y aplicación de las múltiples formas de conocimiento y de expresiones culturales; propicia la comunicación en torno a los mismos con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina y, en especial, con universidades e institutos de investigación.
- La Universidad incorpora en los programas académicos los adelantos en todos los campos del saber; así como también, reconoce críticamente el valor científico y cultural de la

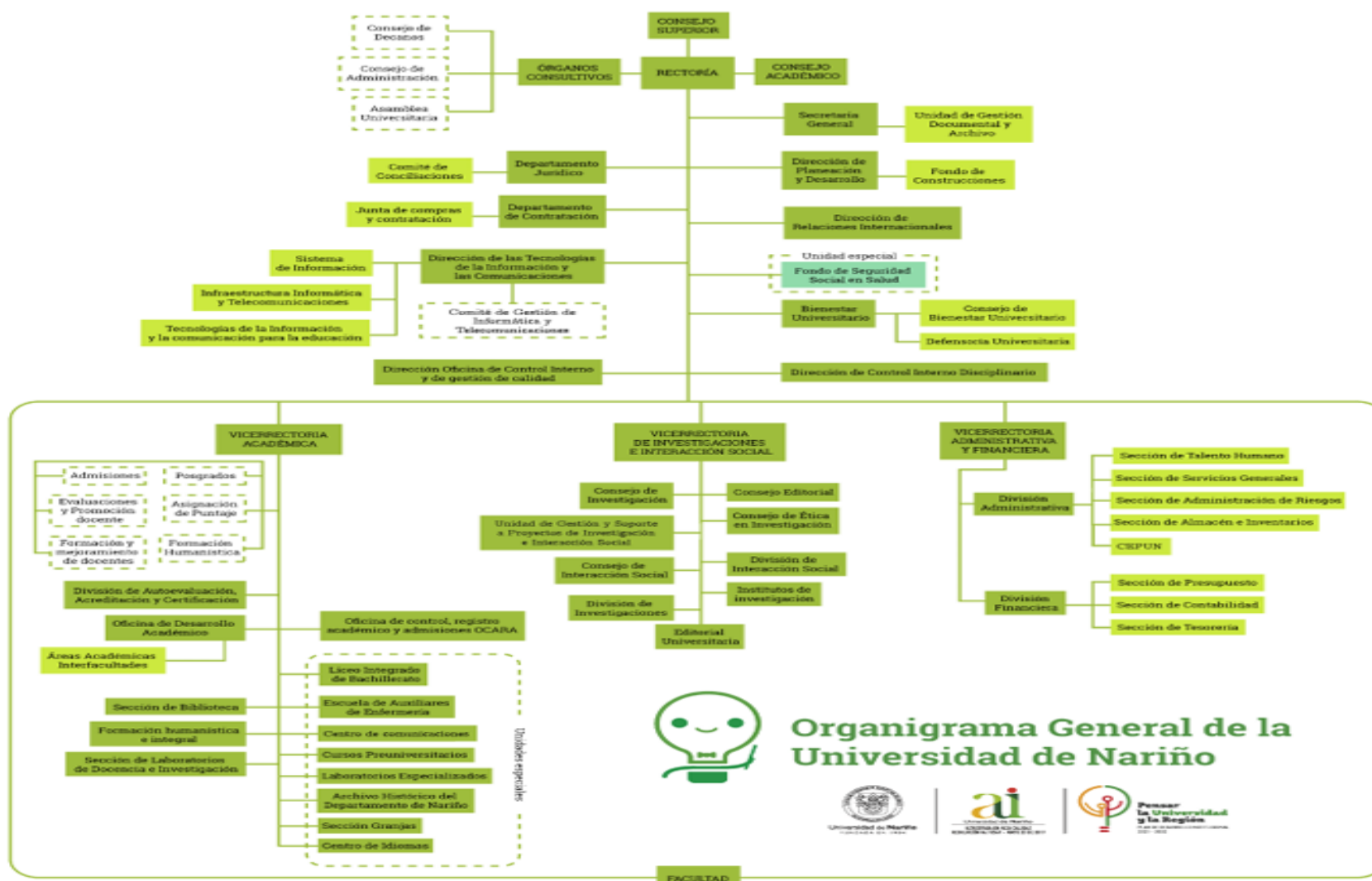
sabiduría de los pueblos ancestrales. En materia de ideología y pensamiento se rige por el principio del debate abierto, crítico y responsable de las diversas posiciones.

- **Excelencia académica.** El PEI acoge dicho principio como proceso, libre y autónomo de enseñanza-aprendizaje y de producción de conocimientos y saberes; en este horizonte, los sujetos aprenden, piensan por sí mismos o en mutua colaboración y ponen sus conocimientos al servicio de la comunidad. La Universidad cumple las funciones misionales con criterios de excelencia académica y científica; en consecuencia, las acciones administrativas estarán al servicio del desarrollo de la academia (Unedar, s.f.).

-Estructura organizacional Universidad de Nariño

Ver figura 8

Figura 8. Estructura organizacional



Fuente: Universidad del Nariño (2024) Estructura organizacional. Organigrama (botón de transparencia): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2023/08/organigrama_udenar_2020.pdf

5. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Los factores clave de éxito que se utilizarán para realizar el presente análisis de benchmarking son los siguientes:

5.1. Sistema de Planeación

Es una herramienta que integra y coordina los procesos de planificación, seguimiento y evaluación en una institución, asegurando que las estrategias y acciones estén alineadas con la misión, visión y objetivos establecidos. Este sistema facilita la toma de decisiones informadas y promueve una gestión eficiente de los recursos.

La Universidad del Valle por su parte cuenta con un **Sistema de Planeación y Gestión Institucional (SIPLAN)** que busca construir, mediante un proceso permanente y participativo, estrategias y programas para alcanzar los objetivos institucionales. Este sistema integra instrumentos de planeación y control, racionalizando los recursos y optimizando las capacidades de las dependencias universitarias (Universidad del Valle 2016).

La Universidad de Antioquia ha desarrollado el sistema **Plan+**, una plataforma institucional que promueve el desarrollo de la planeación universitaria en sus niveles de orientación, planeación y ejecución. Plan+ facilita la gestión de planes, programas y proyectos, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la institución (Universidad de Antioquia s.f.).

En cuanto a la Universidad de Nariño, en su Plan de Desarrollo "Pensar la Universidad y la Región 2021-2032", ha establecido un enfoque de planeación que incluye un plan indicativo y un plan plurianual de inversiones. Este enfoque busca garantizar la ejecución de proyectos prioritarios y la adaptación a cambios en las realidades sociales, culturales, económicas, tecnológicas y educativas (Universidad de Nariño 2020).

La Universidad Industrial de Santander, a través de su oficina de Planeación, coordina la planificación, el seguimiento y la gestión de los programas y proyectos de inversión que se desarrollan en la institución. Utiliza como instrumento el Banco de Programas y Proyectos de Inversión, asegurando que las iniciativas estén alineadas con el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 (Universidad Industrial de Santander s.f.).

5.2. Modelo de Riesgos Institucionales

Hace referencia al marco estructurado que permite a una organización identificar, evaluar, gestionar y monitorear los riesgos que pueden afectar el logro de sus objetivos estratégicos y operativos. Este modelo busca anticipar posibles eventos adversos y establecer controles para mitigar su impacto, asegurando así la continuidad y eficiencia de las operaciones institucionales. En el contexto de las oficinas de planeación universitaria, la gestión del riesgo es fundamental para garantizar la sostenibilidad de los planes de desarrollo y la toma de decisiones basadas en la identificación y mitigación de amenazas.

Para la Universidad del Valle el **Modelo de Riesgos está alineado** con la Ley 1523 de 2012, que establece la Política Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres. Este modelo busca integrar la gestión del riesgo en todos los procesos institucionales, promoviendo una cultura de prevención y preparación ante posibles eventos adversos. La universidad ha implementado estrategias de monitoreo y control, así como mecanismos de capacitación para fortalecer la capacidad de respuesta de la institución y garantizar la continuidad de sus operaciones académicas y administrativas (Universidad del Valle s.f.).

Por otro lado, la Universidad de Nariño ha implementado un **Modelo de Administración de Riesgos** que permite la identificación de amenazas, evaluación de vulnerabilidades y establecimiento de controles para mitigar los riesgos que puedan afectar sus objetivos institucionales. Este modelo se encuentra detallado en su "Manual para la Administración de Riesgos", versión 3, en el cual se establecen lineamientos específicos para la prevención y gestión de riesgos en las distintas dependencias de la universidad (Universidad de Nariño s.f.)

La Universidad Industrial de Santander, a través de su Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, ha adoptado un enfoque integral para la **Administración de Riesgos**. Este enfoque abarca la identificación, valoración y tratamiento de riesgos, así como la definición de controles que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución. La gestión de riesgos está articulada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la norma ISO 9001:2015 (Universidad Industrial de Santander s.f.).

La Universidad de Antioquia implementa la **Gestión Integral de Riesgos**, este enfoque requiere el compromiso de todos los miembros de la institución, incluyendo directivos y líderes que

promueven una cultura de gestión de riesgos. La metodología utilizada por la universidad se basa en la identificación de amenazas, la valoración de su impacto y la implementación de medidas de control y mitigación, asegurando una respuesta efectiva ante eventos adversos (Universidad de Antioquia s.f.).

5.3. Modelo de Calidad

El Modelo de Calidad en las oficinas de planeación universitaria se refiere a la implementación de estrategias, metodologías y estándares que garantizan la eficiencia, efectividad y mejora continua en la gestión institucional. Este modelo se fundamenta en principios de autoevaluación, cumplimiento de normativas nacionales e internacionales y la articulación con procesos de acreditación y certificación de calidad.

- Universidad del Valle (Univalle): Cuenta con un Modelo Institucional de la Gestión Integrada de la Calidad de la Universidad de Valle, también denominado Modelo MIGICUV, el cual permite integrar la planeación con la gestión a través de la operativización de políticas, planes, sistemas integrados de gestión con el mapa de procesos institucional. Esto asegura el aseguramiento de la calidad de la institución. Este modelo se evalúa a través de instrumentos de la Función Pública como el FURAG -Formulario Único de Reportes a la Gestión-, auditorías externas del ente certificador con base en la NTC ISO 9001:2015 y revisiones internas de procesos (los cuales operativizan lo planeado) (Universidad del Valle s.f.)
- Universidad de Antioquia (UdeA): Implementa el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), alineado con el Sistema Nacional de Acreditación, y cuenta con certificación ISO 9001, asegurando estándares internacionales (Universidad de Antioquia s.f.).
- Universidad de Nariño (Udenar): Basa su gestión en la Gestión por Procesos y el Modelo de Evaluación y Acreditación Institucional (MEAI), en concordancia con la normatividad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) (Universidad de Nariño s.f.).
- Universidad Industrial de Santander (UIS): Utiliza un Sistema Integrado de Gestión de Calidad (SIGC), combinando planeación estratégica participativa con modelos de excelencia como EFQM (Universidad Industrial de Santander s.f.).

5.4. Sistema de gestión institucional

El sistema de gestión institucional articula la planificación estratégica, la autoevaluación, la gestión de calidad y la rendición de cuentas, asegurando que las universidades operen de manera eficiente y orientada hacia la mejora continua.

La Universidad del Valle cuenta con una estructura organizativa que promueve la participación de diversos actores en la toma de decisiones. El Consejo Superior y el Consejo Académico son los principales órganos de gobierno, encargados de definir y supervisar las políticas institucionales. La Rectoría, junto con las Vicerrectorías de Académica, Administrativa, de Regionalización, de Extensión y Proyección Social, de Investigaciones y de Bienestar Universitario, implementa las estrategias definidas, asegurando una gestión integrada y coherente con la misión y visión de la universidad (Universidad del Valle s.f.).

Para la Universidad de Antioquia su sistema de gestión institucional en principio se basa en la gestión por procesos (Wikipedia s.f.), integrando la planificación estratégica con la evaluación y el control de sus actividades. Este enfoque permite una alineación efectiva entre los objetivos institucionales y las acciones operativas, promoviendo una cultura de excelencia y eficiencia en la gestión universitaria (Universidad de Antioquia s.f.).

En cuanto a la Universidad de Nariño cuentan con el Plan de Desarrollo "Pensar la Universidad y la Región, 2021-2032", que establece las directrices para su crecimiento y consolidación en los próximos años. Este plan se caracteriza por su enfoque participativo y flexible, permitiendo adaptaciones según los cambios en las realidades sociales, culturales, económicas, tecnológicas, políticas y educativas (Universidad de Nariño s.f.).

La Universidad Industrial de Santander cuenta con un sistema basado en un enfoque por procesos, representado en un Mapa de Procesos que integra las diferentes actividades de la universidad. La documentación y seguimiento de estos procesos se gestionan a través de la Intranet institucional, facilitando el acceso y la actualización de la información necesaria para la toma de decisiones y la mejora continua (Universidad Industrial de Santander s.f.).

5.5. La transformación de la estructura organizacional

Este proceso se encarga de rediseñar la configuración de una institución para adaptarse a los cambios internos y externos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones, esta

transformación implica la reorganización de áreas, la creación de nuevas unidades o la modificación de las jerarquías existentes para fomentar la innovación y asegurar una gestión más flexible y ágil.

Para el caso de la Universidad del Valle, la transformación estructural ha sido acompañada por la Oficina de Planeación, quien juega un papel clave en la coordinación y los estudios de viabilidad, facilitando la alineación de los procesos con la estrategia institucional (Universidad del Valle 2016).

En la Universidad de Antioquia ha impulsado dicho proceso mediante la implementación del **Modelo Integrado de Gestión (MIG)**, el cual busca generar una articulación entre las áreas académicas y administrativas. Este cambio ha facilitado que las facultades tengan una mayor autonomía para gestionar recursos y proyectos, promoviendo así una cultura organizacional más participativa y colaborativa, lo que también ha permitido una reconfiguración de la Oficina de Planeación, otorgándole un rol estratégico en la formulación y seguimiento de los planes de desarrollo institucional (Universidad de Antioquia s.f.)

En cuanto a la Universidad de Nariño se ha presentado la transformación direccionada a una **modernización y flexibilización** de su estructura organizacional. A través de la implementación del Plan de Desarrollo “Pensar la Universidad y la Región, 2021-2032”, la universidad ha redefinido sus estructuras internas, fortaleciendo a la de Planeación como ente articulador de las políticas institucionales, promoviendo una gestión más integrada y acorde a las demandas del entorno regional (Universidad de Nariño s.f.).

La Universidad Industrial de Santander ha optado por una estructura organizacional **matricial**, marcando así una diferencia entre las universidades anteriormente mencionadas ya que combina la gestión funcional con la gestión por proyectos, logrando que la oficina de Planeación adepte un enfoque más dinámico y adaptativo, integrando equipos multidisciplinarios para abordar proyectos estratégicos y optimizar el uso de los recursos institucionales para el fin de generar una satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria (Universidad Industrial de Santander s.f.).

5.6. La planta de cargos

En el contexto de las oficinas de planeación universitaria, la planta de cargos se refiere al número de empleos que componen la estructura organizacional y la distribución de estos dentro de la

dependencia. Un diseño adecuado de la planta de cargos permite una gestión eficiente de los procesos, facilita la ejecución de los planes estratégicos y garantiza la alineación con los objetivos institucionales.

En la **Universidad de Antioquia**, la Oficina de Planeación cuenta con una estructura jerárquica donde se destacan direcciones y subdirecciones especializadas en gestión estratégica y análisis institucional (Universidad de Antioquia s. f.). En la **Universidad del Valle**, la planta de cargos ha evolucionado con la incorporación de personal especializado en planificación y estadística, fortaleciendo su capacidad de análisis de datos (Universidad del Valle 2016). Por su parte, la **Universidad de Nariño** ha enfocado su estructura en una mayor flexibilidad, integrando equipos multidisciplinarios que optimizan la toma de decisiones (Universidad de Nariño 2020). Finalmente, la **Universidad Industrial de Santander** ha priorizado la profesionalización de su planta de cargos, incorporando expertos en planeación y desarrollo institucional para mejorar la eficiencia y la proyección estratégica de la universidad (Universidad Industrial de Santander 2024)

Es así como a través de estas 4 universidades se evidencia la importancia de contar con una planta de cargos adecuada para el éxito de la gestión universitaria.

5.7. El Banco de Proyectos

El banco de proyectos se entiende como una herramienta estratégica que funciona a través de las funciones de recopilar, evaluar y priorizar propuestas de inversión con el fin de facilitar la planificación, asignación de recursos y seguimiento de iniciativas, asegurando que los proyectos contribuyan al desarrollo y misión de la universidad, adicionalmente su implementación brinda la oportunidad de gestionar de manera más eficiente sus inversiones, promoviendo la transparencia y la coherencia en la ejecución de sus planes estratégicos.

Al analizar las oficinas de planeación de la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle, la Universidad de Nariño y la Universidad Industrial de Santander, se observa la adopción de bancos de proyectos como parte integral de su gestión institucional, presente en cada una de ellas de la siguiente forma:

- La Universidad del Valle cuenta con un Banco de Proyectos de Inversión, administrado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, que debe centralizar y organizar las propuestas de inversión de las diferentes unidades académicas y administrativas (Universidad del Valle s.f.).

Sin embargo, no opera a plenitud debido a la dinámica institucional con respecto a la toma de decisiones.

- La Universidad de Antioquia gestiona proyectos ante el Sistema General de Regalías (SGR) en diversas líneas y fondos de inversión, fortaleciendo la equidad regional y promoviendo grandes proyectos de desarrollo (Universidad de Antioquia s.f.).
- La Universidad de Nariño dispone de un Banco de Programas y Proyectos de Inversión, que sirve como instrumento para la programación de inversiones y apoyo en la asignación de recursos, asegurando la viabilidad de los programas y proyectos registrados (Universidad de Nariño s.f.).
- En cuanto a la Universidad Industrial de Santander, esta institución ha implementado el Banco de Programas y Proyectos de Inversión (BBPIUIS), el cual es un componente esencial de su sistema de planificación institucional, permitiendo concretar y dar coherencia al Plan de Desarrollo Institucional y al presupuesto de inversiones (Universidad Industrial de Santander s.f.).

5.8. La Data institucional

La data institucional es el conjunto de información cuantitativa y cualitativa que una universidad recopila, procesa y utiliza para la toma de decisiones, esta data incluye estadísticas académicas, administrativas y financieras que permiten evaluar el desempeño institucional y diseñar estrategias de mejora continua, por lo cual la data institucional representa un insumo esencial para la formulación de políticas, el seguimiento de indicadores clave y la rendición de cuentas ante organismos de control y la comunidad universitaria.

Las 4 universidades que se referencia en el presente análisis de benchmarking cuentan con un enfoque significativo en la data institucional. **La Universidad del Valle** a través de la Oficina de Planeación centraliza datos sobre indicadores estratégicos, calidad académica, desempeño financiero, gestión administrativa y cifras institucionales (Universidad Del Valle s.f.). Sin embargo, no cuenta con un Sistema de Información que automatice este proceso, se realiza de manera mecánica. Por parte de la **Universidad de Antioquia**, esta institución ha implementado "Data UdeA", una herramienta que facilita el acceso a información relevante sobre la gestión académica y administrativa, dirigida tanto a públicos internos como externos (Universidad de Antioquia s.f.). **La Universidad de Nariño** administra su data institucional a través de su Sistema de Información Institucional (SIIU), el cual permite consolidar información sobre matrícula,

egresados, finanzas y acreditación. Este sistema es clave para la elaboración de planes de mejora y la presentación de informes a entidades de control y acreditación (Universidad de Nariño s.f.). En cuanto a la **Universidad Industrial de Santander**, han implementado la Unidad de Información y Análisis Estadístico (UIAES), encargada de organizar y analizar la información primaria generada por la institución, diseñando mecanismos para construir nueva información y modelos de análisis que satisfagan tanto los requerimientos internos como externos (Universidad Industrial de Santander s.f.)

5.9. El desarrollo físico de la Universidad

Este factor hace referencia a la planificación, construcción y mantenimiento de la infraestructura física, incluyendo edificios académicos, administrativos, espacios recreativos y áreas verdes, convirtiéndose en un proceso esencial para crear un entorno que facilite el aprendizaje, la investigación y la interacción comunitaria, asegurando que las instalaciones satisfagan las necesidades actuales y futuras de la institución.

Al indagar en las oficinas de planeación de la Universidad de Antioquia, la Universidad del Valle, la Universidad de Nariño y la Universidad Industrial de Santander, se observa un compromiso con el desarrollo físico en cada uno de sus correspondientes planes estratégicos. **La Universidad de Antioquia** ha priorizado la expansión y modernización de su infraestructura para mejorar la calidad educativa y la investigación (Universidad de Antioquia 2024). **La Universidad del Valle**, en su Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, destaca la importancia de actualizar su infraestructura para mantenerse competitiva y atender las demandas académicas y tecnológicas actuales (Universidad del Valle 2016). En el plan de desarrollo de la **Universidad del Nariño** "Pensar la Universidad y la Región 2021-2032", se enfatiza la necesidad de fortalecer su infraestructura física para apoyar el crecimiento académico y la proyección social (Universidad de Nariño 2020). Por su parte, la **Universidad Industrial de Santander**, en su Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030, establece lineamientos para la ampliación y modernización de sus instalaciones, buscando consolidarse como un referente educativo y cultural en la región (Universidad Industrial de Santander 2023).

Estas instituciones reconocen que el desarrollo físico es fundamental para ofrecer ambientes propicios que fomenten el aprendizaje, la investigación y la interacción comunitaria, asegurando que sus instalaciones respondan a las necesidades presentes y futuras de la comunidad

universitaria, sin embargo es importante mencionar que este factor depende directamente de los presupuestos asignados para cada institución como ente público, presentándose como un condicional para su desarrollo *y ejecución*.

5.10. Estructura funcional

La estructura funcional de la oficina de planeación universitaria está relacionada con la organización y división de las tareas y responsabilidades en la oficina. Una estructura funcional exitosa implica descripción precisa de los roles, comunicación libre y coordinación efectiva entre todos los miembros del equipo. Esto propicia el logro de los objetivos establecidos por la oficina y, del mismo modo, la universidad.

A continuación, se presenta información sobre la estructura funcional de las oficinas de planeación de las cuatro universidades mencionadas:

- **La Universidad del Valle** posee una Oficina de Planeación que se encuentra adscrita a la Rectoría. La estructura funcional de esta institución responde al modelo jerárquico, con un director de Planeación como autoridad superior en lo correspondiente a la Planeación institucional, coordinadores de área y profesionales de apoyo (Universidad del Valle s.f.)
- **La Universidad de Antioquia**, cuenta con una Dirección de Planeación que también depende del Vicerrectoría Administrativa. La estructura funcional de esta oficina es similar a la de la Universidad del Valle, con un director y subdirector, subdirectores de área, además de profesionales de apoyo en estas mismas, sin embargo, cuenta con la diferencia de que las áreas más importantes son la planeación estratégica y no la física (Universidad de Antioquia s,f.).
- **La Universidad de Nariño** funciona con una Oficina de Planeación que depende directamente de Rectoría, sin embargo, esta institución cuenta con una estructura funcional es más sencilla que la de las universidades anteriores, ya que funciona bajo la ejecución de un director de Planeación y un equipo de profesionales de apoyo con áreas principales de planeación institucional, académica y financiera (Universidad de Nariño 2020).
- **La Universidad Industrial de Santander** tiene una Dirección de Planeación que lleva a cabo sus funciones en correspondencia a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera. Su estructura funcional es similar a la de la Universidad de Antioquia, con un director de Planeación, subdirectores de área y profesionales de apoyo (Universidad industrial de Santander 2020).

5.11. Funciones asociadas

Este factor incluye las responsabilidades, actividades y competencias que las dependencias de la oficina de planeación ejecutan para contribuir al desarrollo estratégico de la institución mediante funciones como la formulación, implementación y seguimiento de planes estratégicos, la gestión de indicadores de desempeño, la elaboración de estudios de prospectiva institucional, la optimización de recursos y la evaluación de políticas académicas y administrativas.

Las 4 universidades referenciadas manejan un cúmulo de funciones asociadas con diferentes enfoques, así pues, en la **Universidad del Valle** enfocan su gestión liderar la Formulación del Plan de Desarrollo Institucional, Gestión de Calidad, Gestión de Riesgos, Gestión de la Información Institucional, la inversión y la Asesoría en Planeación a las Unidades Académicas y Administrativas (Universidad del Valle s.f.) asimismo en la **Universidad de Antioquia**, la oficina de planeación lidera Formulación del Plan de Desarrollo Institucional, Coordinación del Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de la Información Institucional y la Asesoría en Planeación a las Unidades Académicas y Administrativas (Universidad de Antioquia s.f.). La **Universidad de Nariño** se centra en la planeación del desarrollo institucional, la gestión del riesgo, la promoción de la cultura de la planeación, la vinculación del entorno y evaluación de proyectos académicos y administrativos (Universidad de Nariño s.f.) finalmente la **Universidad Industrial de Santander** articula procesos de planeación estratégica y gestión presupuestaria, impulsando modelos de calidad institucional (Universidad industrial de Santander s.f.).

5.12. Matriz del perfil competitivo - MPC

Posterior a la selección y definición de los factores clave de éxito, se ha desarrollado la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la cual permite comparar su desempeño con otras universidades de referencia. Esta herramienta facilita el análisis de las fortalezas y debilidades de cada institución en función de criterios estratégicos previamente determinados.

La columna “Peso” registra la ponderación asignada a cada factor clave de éxito, calculada en función de su importancia relativa con respecto a los demás. La suma de estos pesos debe ser igual a 1.0, lo que corresponde al 100% del total, asegurando así una evaluación equilibrada y

representativa (Betancourt Guerrero, 2014). A partir de esta matriz, se podrá interpretar el posicionamiento de la Universidad del Valle en comparación con sus pares, identificando oportunidades de mejora y ventajas competitivas en su sistema de planeación y gestión institucional.

Tabla 5. *Matriz de perfil competitivo MPC*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso		U. del Valle		U. de Antioquia		U. de Nariño		U. Industrial de Santander	
			Valor	Vlr sopesado	Valor	Vlr sopesado	Valor	Vlr sopesado	Valor	Vlr sopesado
Sistema de Planeación	18%	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36	3	0.54
Sistema de Gestión Institucional	12%	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24
Modelo de Calidad	10%	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Banco de Proyectos	10%	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Data Institucional	9%	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Modelo de Riesgos Institucionales	8%	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Transformación de la Estructura Organizacional	7%	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
Estructura Funcional	7%	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21
Funciones Asociadas	7%	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Planta de Cargos	6%	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Desarrollo Físico de la Universidad	6%	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
TOTAL	100%	1		2.96		3.52		2.49		2.85

Fuente: Elaboración propia.

En consideración de lo antes expuesto, es importante analizar el panorama completo de todas las universidades referente a su resultado total sopesado, en donde la Universidad de Antioquia alcanza el valor más alto con 3.52, posicionándose como la institución con el desempeño más equilibrado y competitivo, esto conforme a la alta calificación en el sistema de planeación, estructura organizacional y gestión de riesgos, además de un sistema robusto de data institucional. Por su parte, la Universidad del Valle, con un puntaje de 2.96, muestra una base sólida en sistema de planeación y sistema de gestión institucional, aunque su bajo desempeño en banco de proyectos limita su competitividad global frente a sus pares. La Universidad Industrial de Santander obtuvo un resultado de 2.85, destacándose en banco de proyectos y modelo de calidad, pero su calificación se ve afectada por debilidades importantes en la transformación de la estructura organizacional y la planta de cargos. Finalmente, la Universidad de Nariño, con un puntaje de 2.49, refleja un desempeño general moderado, con fortalezas puntuales en planta de cargos y banco de proyectos, pero con rezagos significativos en modelo de riesgos institucionales y aprovechamiento de la data institucional, lo que condiciona su capacidad estratégica frente a las demás.

5.13. Radares de comparación y análisis de resultados

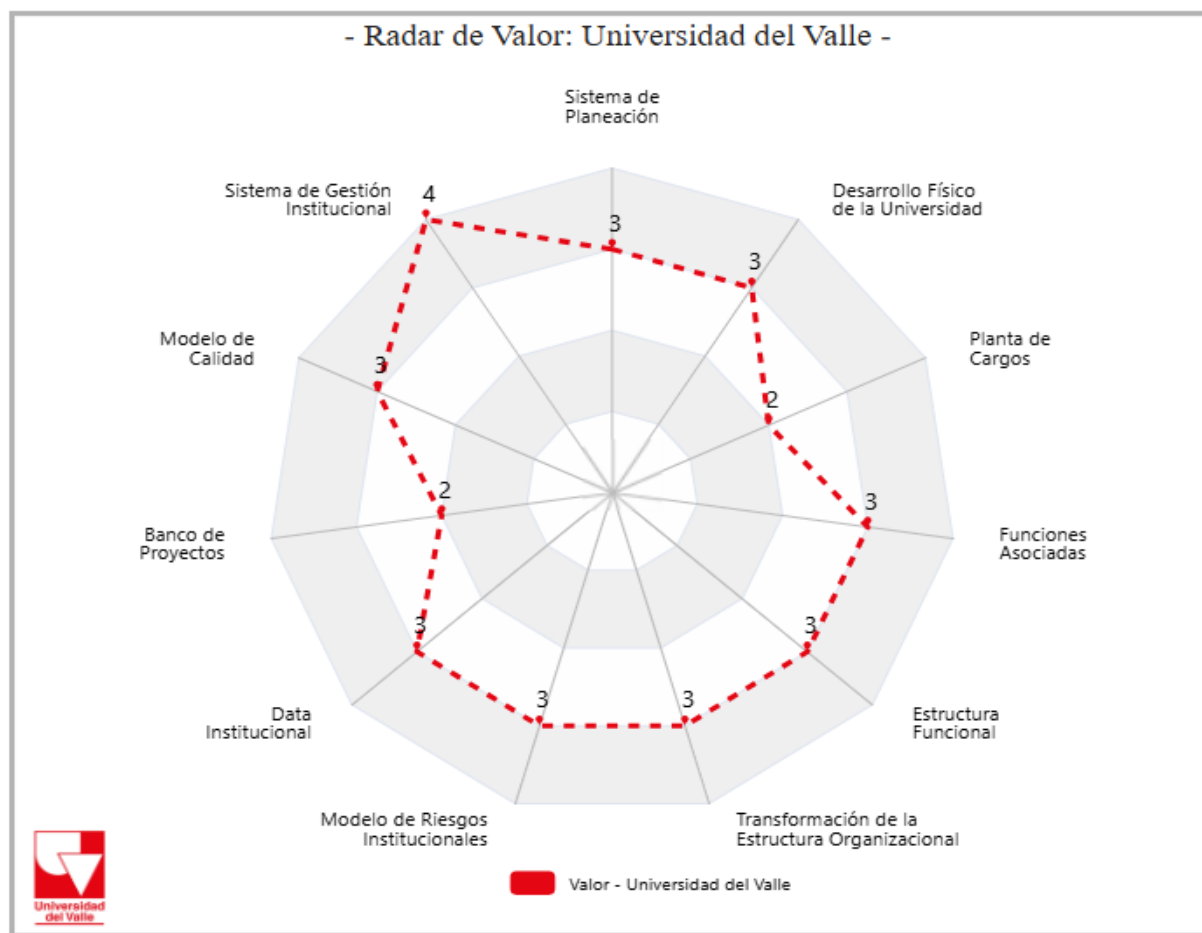
Mediante gráficos radiales, es posible visualizar de manera clara y comparativa la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de los factores clave de éxito analizados en las universidades objeto de estudio. Esta representación permite evaluar el desempeño de cada institución en relación con los criterios estratégicos definidos, proporcionando una interpretación visual de sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Cada factor clave de éxito se ubica en un eje específico, con valores asignados de acuerdo con la escala establecida en la MPC. El orden de los factores sigue la estructura definida en la matriz, garantizando coherencia en la comparación. A continuación, se presentan las gráficas radiales correspondientes a cada universidad analizada, facilitando así el análisis comparativo de su gestión y planificación institucional.

5.13.1. Radares de comparación: Universidad del Valle

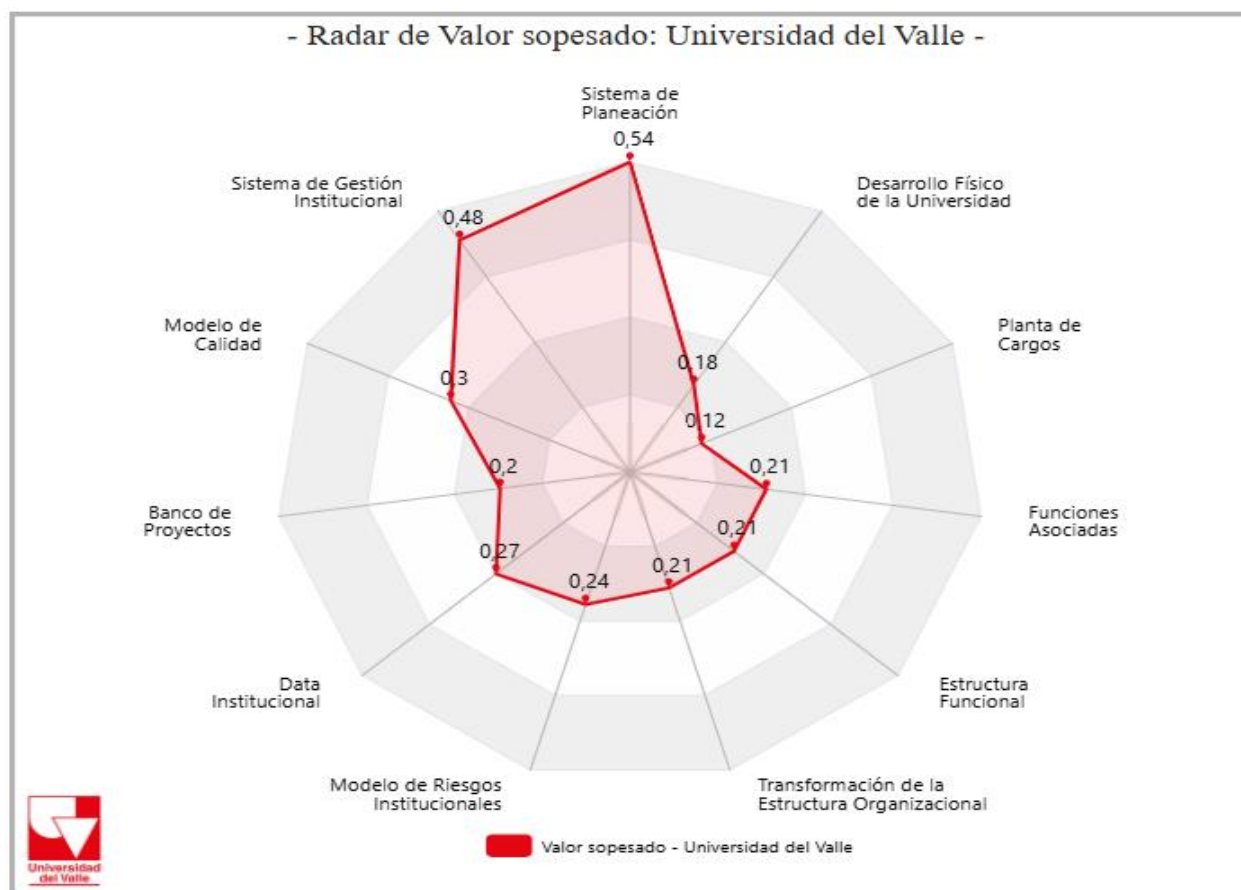
Ver figura 9

Figura 9. *Radar de Valor Universidad del Valle*



Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Radar de Valor sopesado: Universidad del Valle



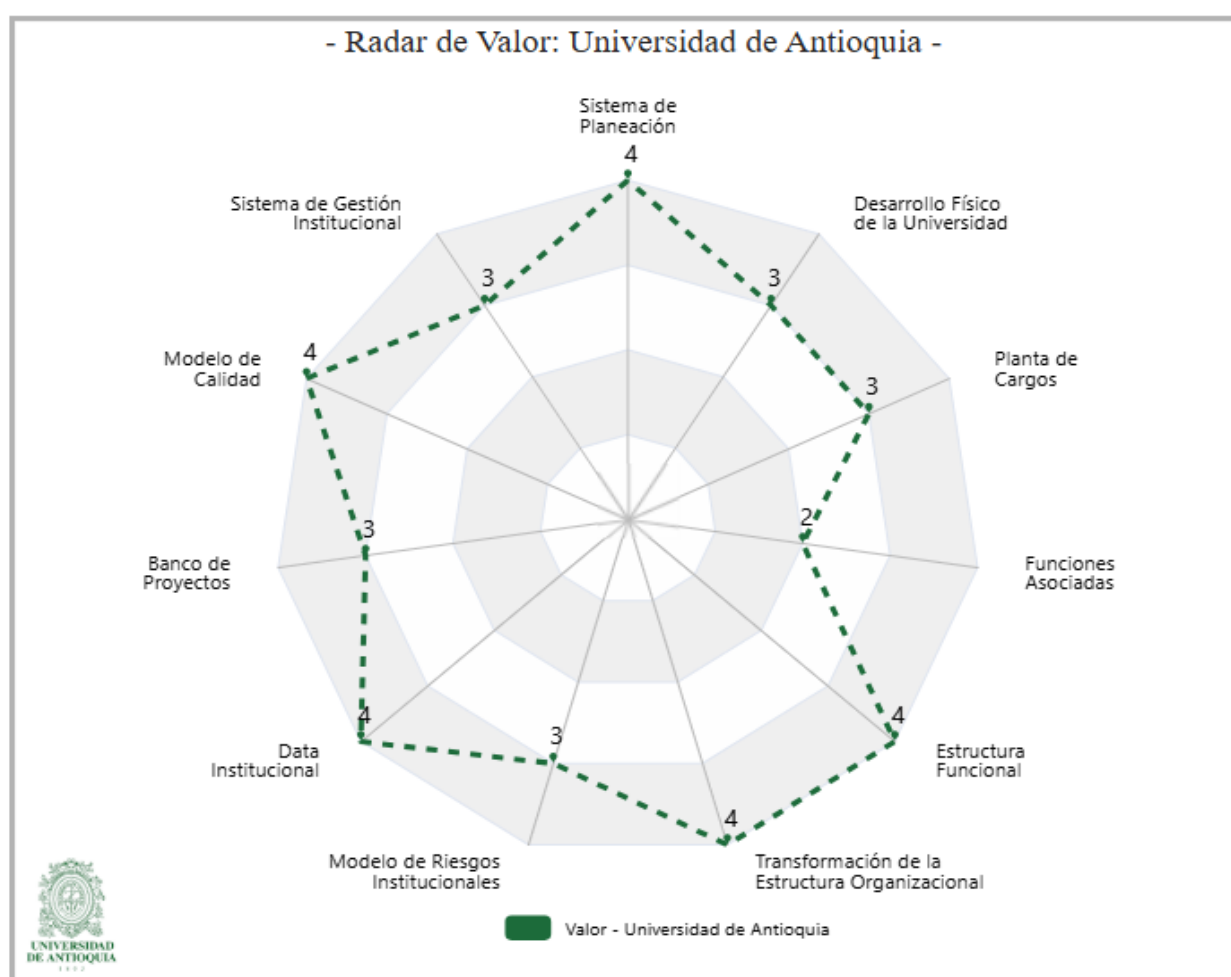
Fuente: Elaboración propia

El análisis consolidado del radar de valor y el valor sopesado evidencia que la Universidad del Valle presenta fortalezas significativas en planificación y gestión institucional, esto indica una estructura organizativa eficiente y alineada con sus objetivos estratégicos. Dichos factores, son altamente relevantes dentro de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), reflejan una base sólida para la toma de decisiones y la sostenibilidad institucional. No obstante, se logran identificar oportunidades de mejora en el Banco de proyectos (Vlr:2 - Valor sopesado: 0.2) y la Planta de cargos (Vlr:2 - Valor sopesado: 0.12), una optimización en estos aspectos permitiría incrementar la captación de recursos, mejorar la sostenibilidad financiera y fortalecer el impacto de la universidad en la comunidad, al mismo tiempo que otorgaría una oportunidad para perfeccionar la estructura organizacional, asegurando que la asignación de personal esté en sintonía con las necesidades operativas y estratégicas, lo que incide directamente en la eficiencia y productividad del cuerpo administrativo y docente.

Aunque el Modelo de Calidad (Vlr:3 - Volar sopesado: 0.3) y el Modelo de Riesgos Institucionales (Vlr:3 - Volar sopesado: 0.24) muestran un desempeño estable, su peso dentro de la evaluación (10% y 8% respectivamente) sugiere la necesidad de ajustes para garantizar altos estándares de eficiencia y control. La consolidación de una estructura funcional flexible, junto con una gestión estratégica de la Transformación Organizacional, permitirá a la universidad fortalecer su liderazgo y mejorar su capacidad de respuesta frente a los desafíos institucionales y del entorno.

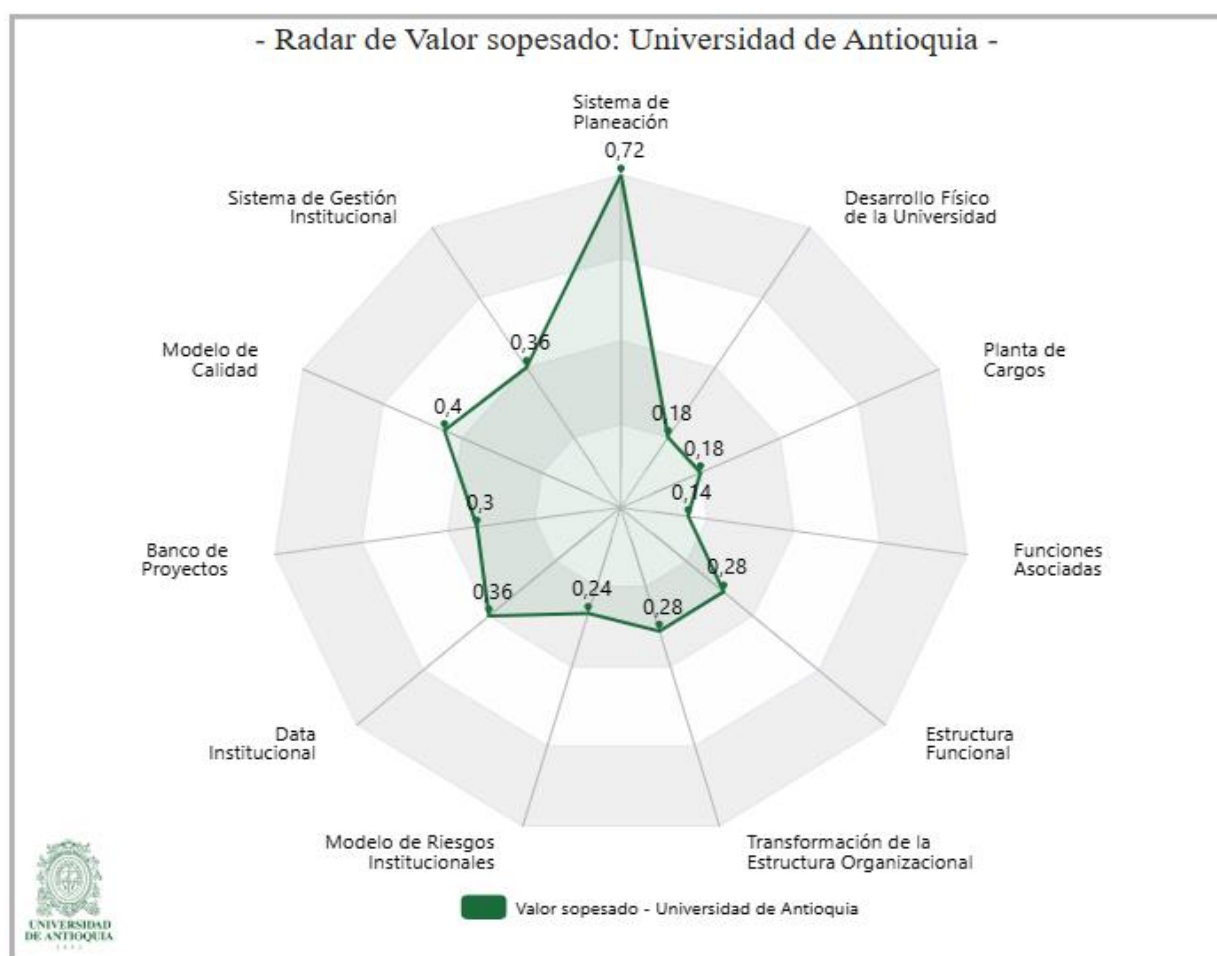
5.13.2. Radares de comparación: Universidad de Antioquia

Figura 11. Radar de Valor: Universidad de Antioquia



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Radar de Valor sopesado: Universidad de Antioquia.



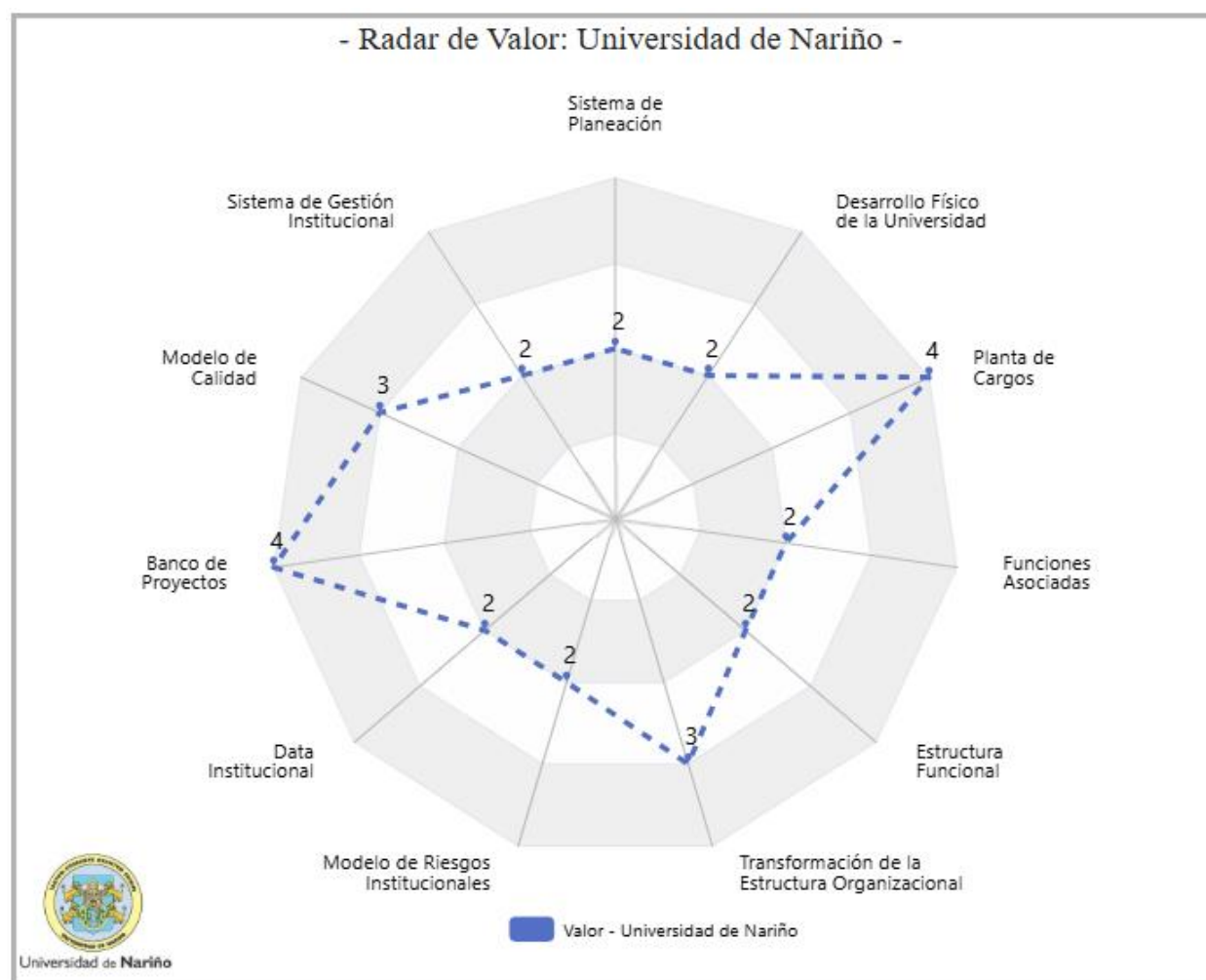
Fuente: Elaboración Propia.

La Universidad de Antioquia presenta un desempeño destacado en cinco factores clave: Sistema de Planeación, Modelo de Calidad, Data Institucional, Transformación de la Estructura Organizacional y Estructura Funcional, con una valoración de 4. En particular, el Sistema de Planeación ($Vlr: 4 - Vlr \text{ sopesado: } 0.72$) evidencia una estructura estratégica robusta, respaldada por un modelo de calidad bien definido y un uso eficiente de la data institucional para la toma de decisiones. La transformación organizacional y la estructura funcional reflejan una capacidad de adaptación y alineación con los objetivos institucionales, favoreciendo la eficiencia administrativa y académica.

Sin embargo, se identifican oportunidades de mejora en las Funciones Asociadas (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.14) y la Planta de Cargos (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.18), factores clave para fortalecer la gestión del talento humano y garantizar una asignación óptima de recursos. Aunque el Modelo de Riesgos Institucionales y el Desarrollo Físico de la Universidad presentan estabilidad, su relevancia dentro de la evaluación sugiere la necesidad de estrategias de mejora continua. En general, la universidad exhibe una gestión institucional sólida y orientada a la excelencia, pero optimizar la eficiencia operativa y fortalecer la planificación estratégica serán determinantes para consolidar su liderazgo y capacidad de adaptación en el entorno académico.

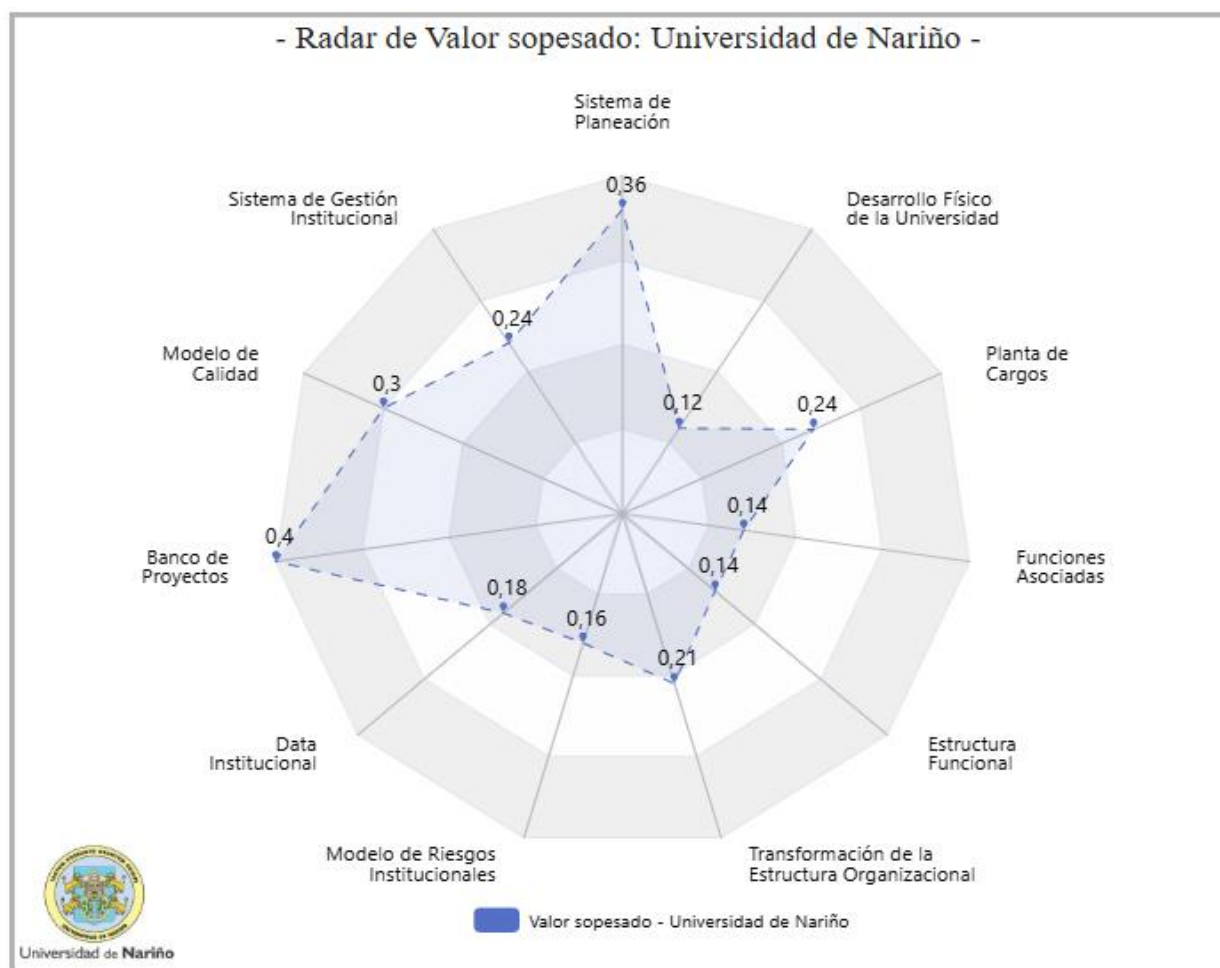
5.13.3. Radares de comparación: Universidad de Nariño

Figura 13. Radar de Valor: Universidad de Nariño



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Radar de Valor sopesado: Universidad de Nariño



Fuente: Elaboración Propia

La Universidad de Nariño presenta un desempeño moderado en comparación con otras instituciones, con fortalezas clave en el Sistema de Planeación (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.36) y el Modelo de Calidad (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.3), lo que indica una estructura de gestión alineada con sus objetivos estratégicos. Adicionalmente, el Banco de Proyectos y la Planta de Cargos muestran un buen nivel de ejecución, reflejando avances en la gestión de proyectos y la administración de recursos humanos, aspectos fundamentales para su operatividad y desarrollo organizacional.

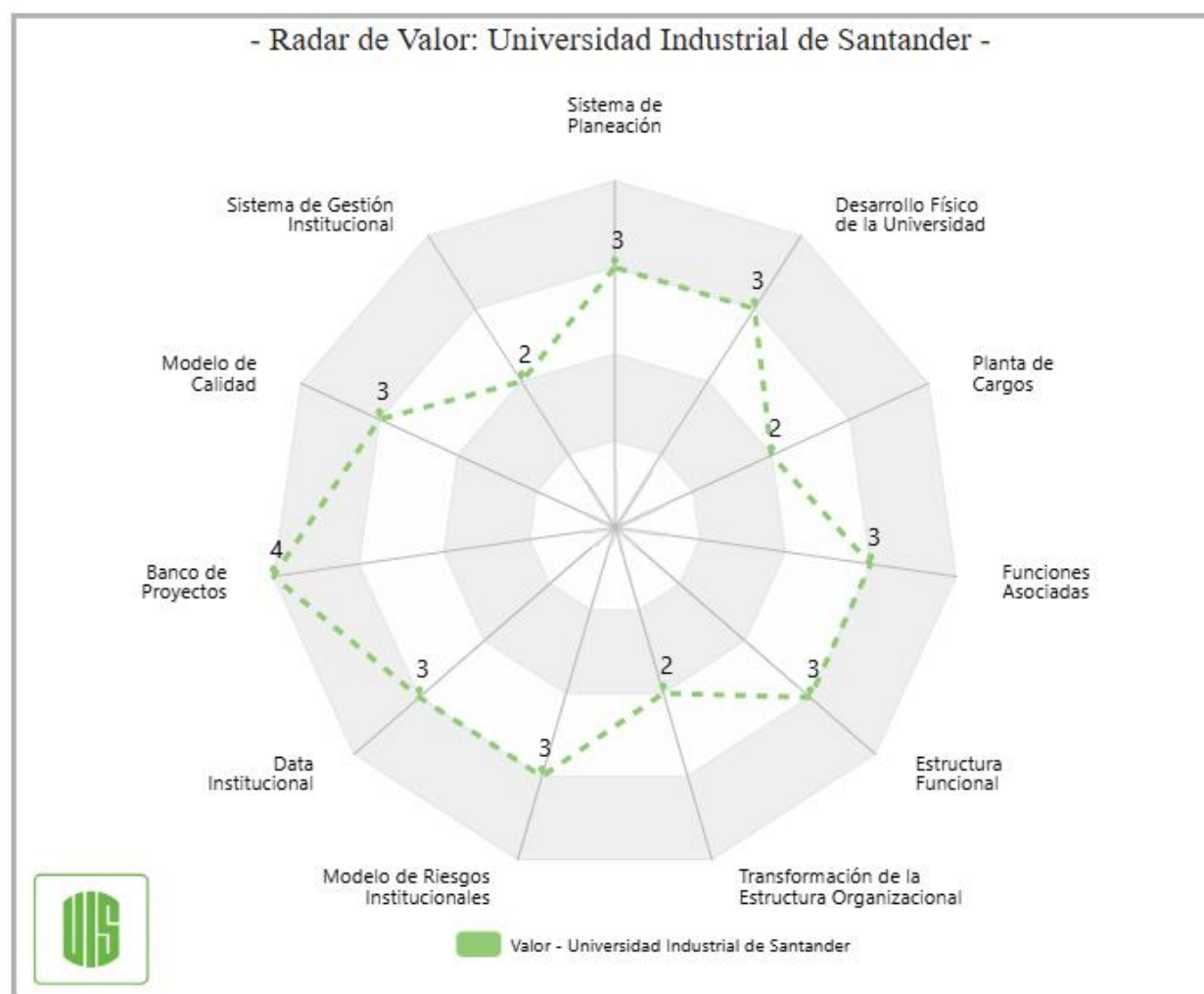
No obstante, el Modelo de Riesgos Institucionales (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.16) y la Data Institucional (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.18) evidencian oportunidades de mejora, ya que su impacto en la evaluación destaca la necesidad de fortalecer la capacidad de análisis y gestión de

información para una toma de decisiones más efectiva. La optimización de estos factores permitirá a la universidad mitigar riesgos estratégicos y operativos, garantizando mayor estabilidad institucional y capacidad de respuesta ante escenarios cambiantes.

Si bien la universidad cuenta con una estructura funcional estable, la consolidación de un sistema de información robusto y una gestión de riesgos más estructurada fortalecerá su competitividad en el ámbito académico. Implementar estrategias que optimicen la calidad de los datos y la administración del riesgo contribuirá a una mejor planificación y ejecución de proyectos, asegurando así un crecimiento sostenido y alineado con las necesidades del entorno académico.

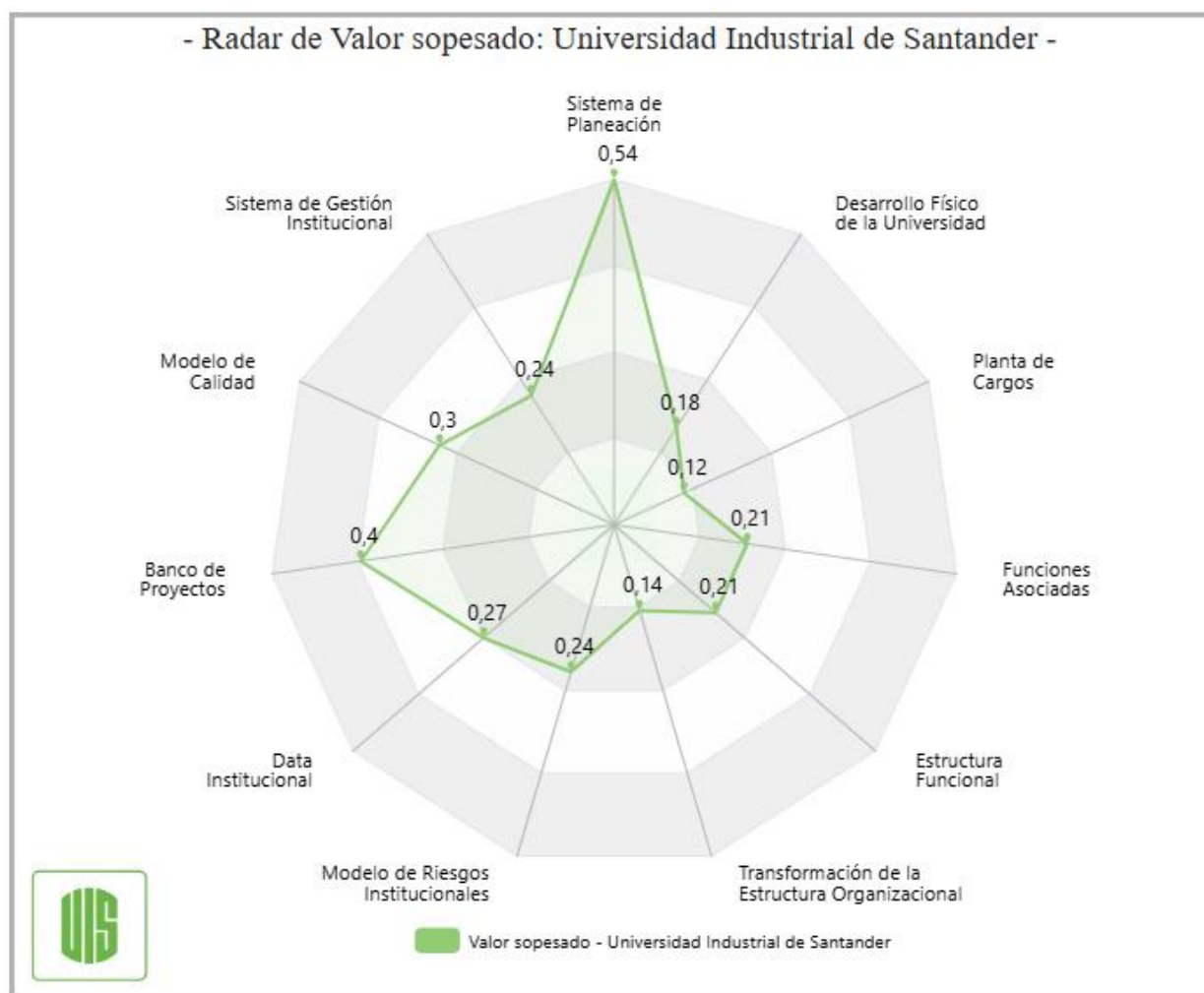
5.13.4. Radares de comparación: Universidad Industrial de Santander

Figura 15. Radar de Valor: Universidad Industrial de Santander



Fuente: Elaboración Propia

Figura 16. Radar de Valor sopesado: Universidad Industrial de Santander



Fuente: Elaboración Propia

La Universidad Industrial de Santander presenta un desempeño equilibrado en la mayoría de los factores clave de éxito, con fortalezas destacadas en Banco de Proyectos (Vlr: 4 - Vlr sopesado: 0.4), Sistema de Planeación (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.54) y Modelo de Calidad (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.3). Estos tres factores, que representan el 38% del peso total en la evaluación, reflejan una gestión estructurada y alineada con objetivos estratégicos, garantizando eficiencia en la planificación, ejecución de proyectos y aseguramiento de calidad académica y administrativa.

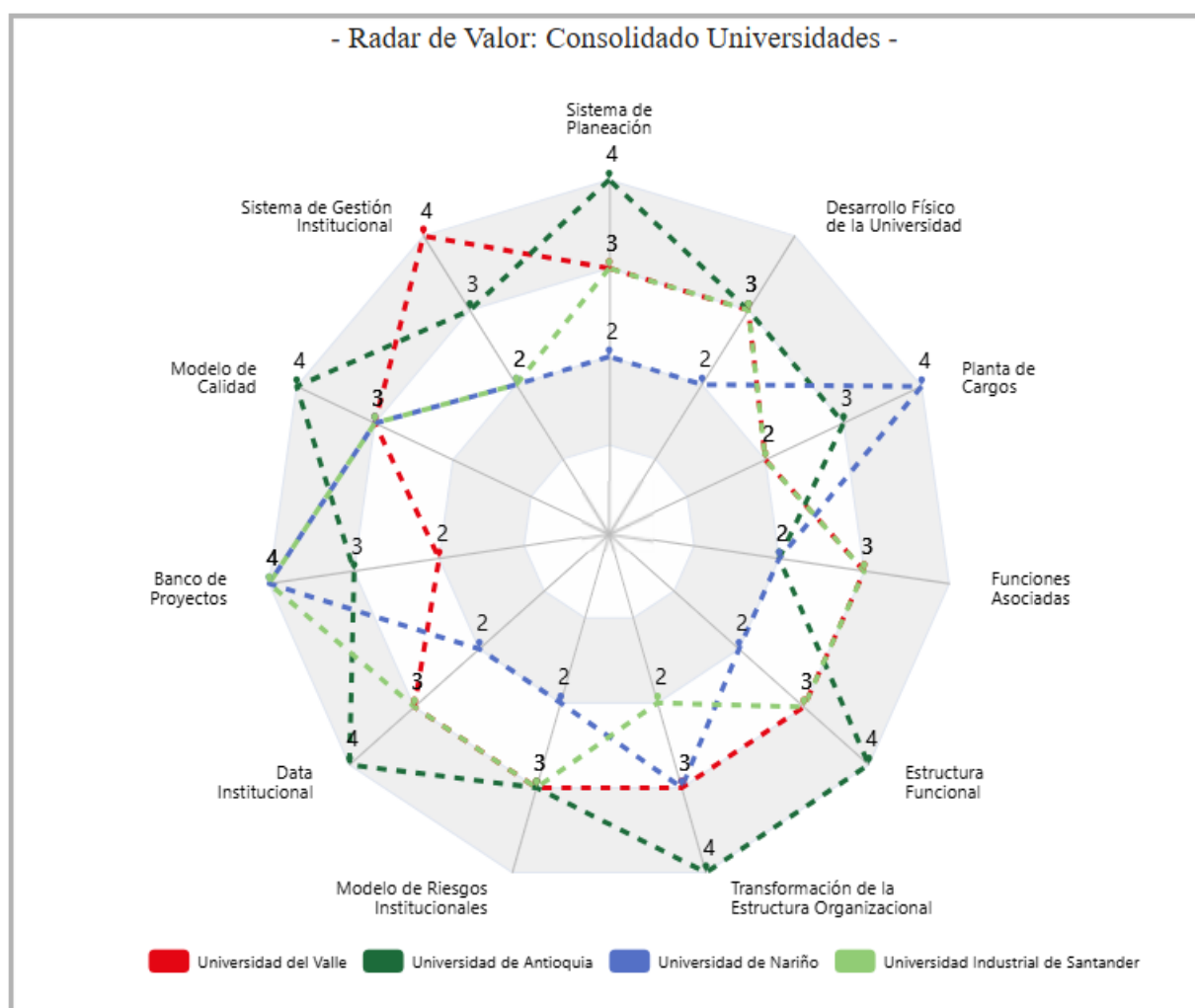
Sin embargo, la universidad enfrenta desafíos en Transformación de la Estructura Organizacional (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.14) y Planta de Cargos (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.12). Aunque su peso combinado en la evaluación es del 13%, estas áreas impactan directamente en la capacidad de adaptación y la eficiencia institucional. La baja calificación en Transformación de la Estructura

Organizacional evidencia la necesidad de fortalecer la flexibilidad operativa y la modernización de procesos internos para responder eficazmente a los cambios del entorno educativo y administrativo.

La universidad mantiene una estructura funcional definida, pero se hace imperativo optimizar la gestión del talento humano y la reestructuración organizacional, esto resultará clave para mejorar su desempeño global. Implementar estrategias que favorezcan la evolución interna, la asignación eficiente de personal y la consolidación de equipos de trabajo más adaptativos permitirá fortalecer la competitividad y liderazgo institucional.

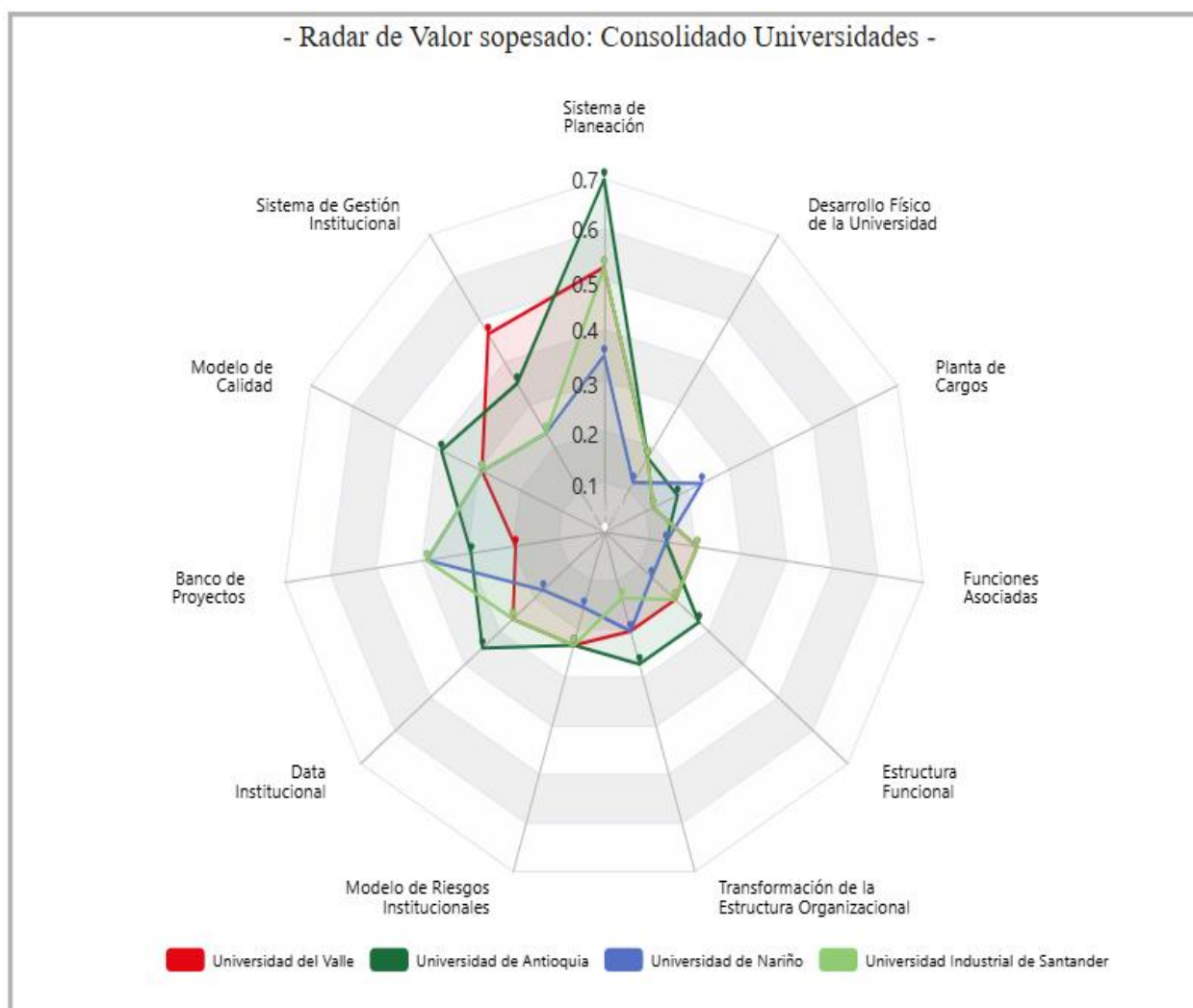
5.13.5. Radares de comparación: Consolidado Universidades

Figura 17. Radar de Valor: Consolidado Universidades



Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18. Radar de Valor sopesado: Consolidado Universidades



Fuente: Elaboración Propia.

Una vez efectuado el análisis individual de las universidades evaluadas, es fundamental consolidar los hallazgos para obtener una visión integral de su desempeño en los factores clave de éxito. En términos de planeación estratégica, la Universidad de Antioquia lidera con un sistema altamente estructurado y alineado con los objetivos institucionales (Vlr: 4 - Vlr sopesado: 0.72). La Universidad Industrial de Santander también demuestra un buen desempeño en este aspecto (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.54), mientras que la Universidad del Valle y la Universidad de Nariño presentan oportunidades de mejora en la optimización de sus estrategias de planeación.

En cuanto al Sistema de Gestión Institucional, la Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle reflejan una gestión estable y alineada con los estándares competitivos, aunque con

necesidad de mejora continua. En cuanto al modelo de calidad la Universidad Industrial de Santander ostenta un buen nivel de calidad (Vlr: 3 - Vlr sopesado: 0.3).

La Universidad Industrial de Santander se destaca con una puntuación alta en Banco de Proyectos (Vlr: 4 - Vlr sopesado: 0.4), lo que indica una capacidad sobresaliente en la captación y ejecución de iniciativas estratégicas. La Universidad de Antioquia y la Universidad de Nariño también presentan un buen nivel en la gestión de proyectos, aunque con oportunidades de fortalecimiento en su impacto y sostenibilidad. En contraste, la Universidad del Valle presenta una debilidad en este aspecto (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.2), lo que resalta la necesidad de mejorar su capacidad de desarrollo y gestión de proyectos para optimizar la captación de recursos y su impacto en la comunidad académica.

Un aspecto clave en la competitividad institucional es la capacidad de adaptación organizacional y la eficiencia en la asignación de recursos humanos. La Universidad de Antioquia y la Universidad del Valle reflejan una estructura organizacional bien definida, pero con oportunidades de mejora en la gestión del talento humano. La Universidad Industrial de Santander presenta una debilidad en Transformación de la Estructura Organizacional (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.14) y en Planta de Cargos (Vlr: 2 - Vlr sopesado: 0.12), lo que afecta su capacidad de respuesta a los cambios y la eficiencia operativa. La Universidad de Nariño, por su parte, evidencia una estructura funcional estable, pero con margen de mejora en la adecuación de su personal a las necesidades estratégicas.

El Modelo de Riesgos Institucionales es un factor clave en la sostenibilidad de las universidades. En este aspecto, todas las instituciones presentan desempeños relativamente similares, con necesidades de mejora continua para optimizar la gestión del riesgo y garantizar la estabilidad institucional. La Data Institucional también se perfila como un elemento crítico, donde la Universidad de Antioquia presenta un buen desempeño, mientras que la Universidad de Nariño y la Universidad del Valle tienen oportunidades para fortalecer sus mecanismos de análisis y gestión de información.

El análisis comparativo evidencia que la Universidad de Antioquia presenta el desempeño más equilibrado en los factores clave de éxito, con fortalezas en planeación, calidad y estructura organizacional. La Universidad Industrial de Santander se destaca en Banco de Proyectos y Sistema de Planeación, pero requiere mejorar su estructura organizacional y la gestión del talento

humano. La Universidad del Valle mantiene una base organizativa sólida, pero enfrenta retos en la captación de recursos y en su estructura de cargos. Por su parte, la Universidad de Nariño presenta un desempeño moderado, con oportunidades de mejora en modelo de calidad, data institucional y gestión del riesgo.

Para fortalecer la competitividad de estas instituciones, es fundamental optimizar los sistemas de planeación, mejorar la asignación de recursos humanos y potenciar la transformación organizacional. Asimismo, consolidar la gestión de proyectos y el aseguramiento de calidad contribuirá a fortalecer su impacto en el entorno académico y social.

6. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

Con base en el análisis de las problemáticas identificadas en la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle y de la referenciación realizada de las diferentes universidades propuestas en los anteriores capítulos, se han identificado algunas oportunidades de mejora que contribuirían a un mejor desempeño en la gestión de la Oficina- Estas oportunidades se relacionan a continuación:

6.1. Sistema de planeación

En el entendido que persiste una falta de claridad en el Sistema de Planeación Institucional (SIPLAN) y cómo éste se articula con la gestión institucional, contribuyendo a una baja cultura de la planeación en la comunidad universitaria, se invita a la Universidad a incorporar y/o sancionar un Estatuto o Reglamento de Planeación que permita ver la integralidad del proceso y cómo se articula a nivel institucional, siendo éste de carácter permanente y participativo, profundizando la comprensión y alcance de los distintos niveles y dependencia que participan en ella, sobre todo la comprensión y alcance de la Oficina de Planeación dentro del Sistema de Planeación mismo (SIPLAN). Así también, que este Estatuto o Reglamento considere la definición conceptual y criterios para la construcción de indicadores, de manera que se mitigue la “dispersión de indicadores” identificada en la evaluación de impacto del Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025. Resulta fundamental que la sanción de este Estatuto o Reglamento, una vez sancionado, debe ir acompañado de una estrategia de comunicación permanente que incremente la conciencia sobre la importancia de la planeación, promueva el conocimiento y la comprensión sobre ella, y a su vez, estimule la participación, haciendo consciente a la comunidad universitaria de su lugar en ella.

Es importante, previo a lo anterior, realizar una revisión integral del SIPLAN a luz de las demandas de la planeación en Colombia hoy, en términos prospectivos, pero específicamente en el sector educación y, para ser más específicos, en el ámbito de la educación superior, y que también se considere la definición de un sistema de monitoreo que garantice su control y seguimiento.

Es fundamental institucionalizar la figura de roles como, por ejemplo: **“Enlaces de Planeación”**, en todas las dependencias de la Universidad, de manera que el proceso de planeación sea vinculante y obligatorio en todos los niveles. Esto, por ejemplo, fortalecería la cultura de planeación y garantizaría una mayor participación y compromiso de la comunidad universitaria.

Con el propósito de reducir el impacto presupuestal que implicaría la creación de nuevos cargos para asumir estos roles, se propone que sean actividades asignadas y redistribuidas en la carga laboral de los funcionarios que sean designados por el jefe de cada unidad (de manera temporal), sin el ánimo de incrementar la carga laboral y que esto reduzcan las capacidades institucionales, y que esto sea retribuido mediante estímulo económico.

6.2. Estructura funcional

En función de lo anterior, se propone también que, con base en el análisis prospectivo de la planeación en las instituciones de educación, sobre todo de educación superior, y de la institucionalización de un Estatuto o Reglamento de Planeación que dé claridad sobre la misma en la Universidad, se aterrice una estructura organizacional para la Oficina de Planeación, con base en la metodología de Chandler (1962) (Estrategia / Estructura / Procesos), la cual orienta que, desde el pensamiento estratégico para las organizaciones, la Estructura debe respaldar a la Estrategia a través de un diseño organizacional que garantice el cumplimiento de los objetivos y metas trazados en la misma y, por lo tanto, los procesos que se operan en la estructura deben orientar no solo el cumplimiento de los objetivos sino también la aplicación de la gerencia estratégica: la planificación, organización, dirección y control.

Teniendo en cuenta que, la estructura de la Oficina de Planeación fue definida en el 2015 en función de los desafíos que proponía la planeación institucional para ese momento y en función del recién sancionado Plan Estratégico de Desarrollo institucional 2015-2025, con un enfoque no prospectivo, a 10 años de su última reestructuración, tal como está hoy por hoy, no responde a los desafíos actuales ni visionados prospectivamente a través del nuevo plan estratégico de desarrollo institucional que se encuentra en formulación, el cual sí tiene un enfoque en prospectiva. Es por ello que, la invitación orienta hacia clarificar los desafíos actuales y prospectivos para considerar una estructura y una planta de cargos que responda a ellos de manera eficiente y eficaz, puesto que la planta de cargos hoy por hoy es muy reducida (por lo que los procesos que opera son provistos y altamente dependientes a ser asumidos por prestaciones de servicios (contratistas)), considerando el crecimiento institucional en los últimos años tanto en estudiantes, docentes como en procesos y en gestión.

Es importante resaltar la importancia de mantener y/o incorporar dentro de esta estructura organizacional de la Oficina, estructuras especializadas, como por ejemplo un tanque de

pensamiento o “*Think Tank*” como instancia de generación y/o producción de conocimiento, a propósito de un elemento de Buen Gobierno en la Función Pública en el que se precisa la importancia de la participación ciudadana, el cual promovería la participación de la sociedad en asuntos de orden institucional y permitiría reorientar los enfoques en la planeación de la Universidad. Para ello, sería preciso también estructurar un modelo de operación en la institución, así como la definición de las líneas temáticas a las cuales él respondería. Esto le permitiría también a la institución retomar su enfoque estratégico.

Por otro lado, en lo pertinente a la búsqueda de un flujo adecuado para el desarrollo del proceso administrativo dentro de la Oficina, considerando las limitaciones en Estatuto de Presupuesto actual, en términos de la ordenación del gasto y, teniendo en cuenta que el Ordenador de Gasto de la Oficina de Planeación es el Rector, y por ello su operación administrativa (Unidad Ejecutora) es en el Despacho de la Rectoría, se propone que se pueda distribuir parte de la operación administrativa al personal de la Oficina de Planeación, específicamente la asociada a la planeación y ejecución presupuestal, siendo la fase de revisión y aprobación final en el Despacho de la Rectoría.

6.3. Funciones

En seguimiento a lo anterior, una clara definición de la planeación de la Universidad, con enfoque estratégico y con una estructura organizacional y planta de cargos idónea, permitirá redefinir con precisión los roles y responsabilidades que como funciones deben gestionar cada una de las áreas internas de la Oficina, garantizando no solo el dar el cumplimiento a las regulaciones (normativas o de ley) sino también el cumplimiento de los procesos que sí deben ser gestionados por la Oficina, que son de carácter estratégico, es decir, lo que se procura no es “hacer bien lo que no se debe hacer” sino “hacer bien lo que sí se debe hacer”.

6.4. Unidad especializada de riesgos

Por otro lado, se propone crear una unidad especializada dentro de la Oficina de Planeación que, así como en la Universidad Industrial de Santander, abarque de manera integral la identificación, valoración y tratamiento de los diferentes tipos de riesgos de la institución. De esta manera, se garantizaría el seguimiento y control necesario y, a su vez, la mínima afectación a la gestión institucional.

6.5. Banco de proyectos

Si bien la Universidad del Valle ya cuenta con un Banco de Proyectos sancionado, se invita a la reestructuración de éste en el sentido de la definición de criterios claros de evaluación y selección de proyectos, así como un proceso de seguimiento y control, con el propósito de retomar el objetivo estratégico por el cual se creó, y que su implementación y puesta en marcha sean respaldadas por la Alta Dirección.

6.6. Gobierno del dato

Es importante que se incorpore dentro de la gestión institucional un Gobierno del Dato, de manera que se estructure metodológicamente y se estandarice su operación en términos de recopilación de la información institucional y garantizando su disponibilidad, oportunidad y veracidad, de manera que coadyuve a un proceso de toma de decisiones informado y objetivo.

Finalmente, resulta crucial resaltar que, si bien lograr la implementación de las estrategias aquí propuestas no resolverá integralmente toda la problemática, por lo menos contribuirá a una mejor y más coordinada gestión, y procurará el fortalecimiento de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle y, en consecuencia, mejorar su capacidad para alcanzar sus objetivos. Para esto es fundamental contar con el apoyo y respaldo de las directivas universitarias para sacar adelante estos propósitos.

6.7. Desde una perspectiva gerencial-administrativa

Chandler (1962) en su obra *"Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise"*, mencionó que *"la estructura sigue a la estrategia"* (*structure follows strategy*) y demostró que los cambios emprendidos en las estructuras de las organizaciones, en función de sus direccionamientos estratégicos organizacionales, es clave para lograr los objetivos establecidos desde su planeación y para hacer organizaciones más competitivas en el mercado (o sector) donde se desempeñan. Por la misma línea de la competitividad, los autores Spendolini y Benjamín Betancourt introducen el Benchmarking como una herramienta para impulsar a las organizaciones a tener un mejor desempeño a través de su comparación con otras, y, por tanto, ganar competitividad en el sector donde se desempeñan. Éstas han sido dos de las más grandes contribuciones al campo de las ciencias de la administración.

En este sentido, si bien la Universidad del Valle en su componente misional no debe responder a un mercado como tal, o no le corresponde desempeñarse en un sector económico de manera competitiva, a nivel de organizaciones privadas con misionalidad similar, puesto que tiene una responsabilidad social que supera lo que las necesidades o demandas del mercado mismo le puedan exigir, esto no la exime de su carácter mismo de “organización” por lo cual se enfrenta, así como las demás organizaciones, a las dinámicas del mercado y de su entorno y, por lo tanto, no puede ni debe ser un elemento estático y, en cambio, sí debe adaptarse en función de ganar sostenibilidad en el tiempo para seguir contribuyendo a su misión y visión, y al Estado y Sociedad misma con los cuales tiene responsabilidad constitucional. Si se hace necesario que, en seguimiento a los postulados de Chandler, en función de la coherencia entre estrategia y estructura para lograr el éxito organizacional, y lo planteado por Spendolini (1994) y Betancourt (2014), entorno al Benchmarking como herramienta para mejorar el desempeño institucional, adopte lo identificado en los factores claves de éxito en el presente trabajo de investigación como insumo diagnóstico que pueda retroalimentar la planeación institucional y, a partir de ella, impactar el diseño de la estructura organizacional (estructura y procesos) de manera que se adapte una estructura idónea que contribuya al cumplimiento de la estrategia planteada.

Asimismo, se plantean las siguientes estrategias para el mejoramiento continuo:

1. **Fortalecer la integración de tecnologías emergentes:** Aunque el estudio menciona la importancia de adoptar plataformas digitales y sistemas digitalizados, sería beneficioso explorar más a fondo cómo la inteligencia artificial y otras tecnologías avanzadas pueden personalizar y optimizar aún más los procesos de planeación institucional.
2. **Fomentar la cultura de innovación continua:** La promoción de una mentalidad institucional abierta a cambios y mejoras constantes, puede potenciar una mayor adaptabilidad y proactividad frente a los retos del entorno externo.
3. **Capacitación y desarrollo del personal:** Profundizar en programas de formación en metodologías modernas y herramientas tecnológicas, asegurando que el equipo de planeación esté equipado para afrontar los nuevos desafíos digitales y estratégicos.
4. **Implementar prácticas de benchmarking de forma sistemática y periódica:** La comparación con instituciones similares es fundamental, por lo que sería recomendable institucionalizar estos análisis para monitorear avances y ajustar estrategias continuamente.

5. Impulsar alianzas estratégicas internacionales: Ampliar la colaboración con instituciones de diversos países puede aportar innovaciones y buenas prácticas que enriquezcan los procesos internos, más allá del enfoque regional.

6. Inclusión de indicadores de sostenibilidad: Incorporar métricas y objetivos relacionados con la sostenibilidad y responsabilidad social puede fortalecer la visión integral de la gestión universitaria y alinearse con tendencias globales

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El análisis comparativo de la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle con la Universidad de Antioquia, la Universidad Industrial de Santander y la Universidad de Nariño ha permitido identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la gestión estratégica y administrativa. A través del estudio de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y los radares de comparación, se han evidenciado factores clave que influyen en la eficiencia y efectividad de la planificación institucional.

La Universidad del Valle presenta un desempeño sólido en la formulación de planes estratégicos, pero enfrenta retos en su implementación y seguimiento. Mientras otras universidades han incorporado herramientas avanzadas de monitoreo y control, la dependencia de procesos manuales y reportes periódicos limita la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno y ralentiza la toma de decisiones basada en datos. En términos de financiamiento, la Universidad del Valle depende en un 85% de recursos estatales, a diferencia de otras instituciones que han diversificado sus ingresos mediante alianzas estratégicas, consultorías y educación continua, logrando mayor estabilidad financiera.

En cuanto a la adaptación tecnológica, si bien la Universidad del Valle ha avanzado en la digitalización de procesos administrativos, aún está rezagada frente a universidades que han implementado modelos de planificación basados en inteligencia artificial y análisis predictivo. Esto afecta su capacidad para anticipar escenarios y optimizar la asignación de recursos. Así mismo, en la percepción de la comunidad académica, se identificó que un 42% de los encuestados considera que los planes estratégicos no son suficientemente difundidos, lo que impacta su apropiación y ejecución, y un 38% señaló que las metas institucionales no siempre están alineadas con los recursos disponibles.

Por otro lado, el benchmarking con universidades de referencia permitió analizar estructuras organizacionales y modelos de planeación exitosos. La Universidad de Antioquia destaca por su sistema de planeación robusto y su estructura organizativa descentralizada, con el sistema Plan+ que garantiza la alineación estratégica de programas y proyectos. La Universidad Industrial de Santander se distingue por su enfoque técnico-científico y su gestión eficiente de proyectos mediante el Banco de Programas y Proyectos de Inversión, alineado con el Modelo Integrado de

Planeación y Gestión (MIPG) y la norma ISO 9001:2015. La Universidad de Nariño, con un enfoque de planeación participativo y flexible, ha desarrollado herramientas como su Modelo de Administración de Riesgos y el Sistema de Información Institucional (SIIU).

El análisis comparativo evidencia que las universidades con mejores prácticas de planeación logran una mayor alineación entre sus objetivos estratégicos y los resultados obtenidos, reflejándose en el crecimiento sostenido de indicadores de calidad académica, infraestructura y posicionamiento institucional. Para fortalecer la competitividad de la Universidad del Valle, es clave optimizar su Sistema de Planeación Institucional (SIPLAN), reducir la rotación en la jefatura de la Oficina de Planeación, institucionalizar un Estatuto de Planeación, crear una unidad especializada en riesgos y reestructurar su Banco de Proyectos. Implementar estas mejoras contribuirá a fortalecer su impacto en el entorno académico y social, asegurando una planificación más efectiva y sostenible a largo plazo.

7.2 Recomendaciones

Para fortalecer la Oficina de Planeación de la Universidad del Valle y mejorar su desempeño en el contexto externo, proponemos las siguientes recomendaciones:

- 1. Profundizar en estudios cualitativos complementarios:** Como investigadoras, sugerimos realizar entrevistas y grupos focales con los actores clave de la Oficina de Planeación y de las distintas dependencias universitarias, para comprender en mayor profundidad las dinámicas internas y las barreras que enfrentan en la implementación de mejoras estratégicas, para que se permita identificar barreras, oportunidades y resistencias en la adopción de nuevas prácticas, además de comprender mejor las percepciones sobre la cultura de la planeación, facilitando el diseño de estrategias más ajustadas a la realidad institucional
- 2. Ampliar el alcance del análisis comparativo:** Recomendamos ampliar el muestreo a otras universidades nacionales e internacionales, para identificar prácticas innovadoras que puedan ser adaptadas y traducidas en el contexto específico de la Universidad del Valle, esto facilitaría identificar prácticas innovadoras, modelos de gobernanza efectivos y metodologías de evaluación que puedan ser adaptadas y pilotadas en nuestro contexto, enriqueciendo la base de evidencia y fortaleciendo la propuesta de mejoras
- 3. Incorporar análisis longitudinal:** Proponemos realizar que se elaboren estudios en el tiempo para evaluar cómo las intervenciones y reformas impactan en la gestión de la Oficina de Planeación

de la universidad, permitiendo así ajustar las estrategias de manera más efectiva. Es fundamental que se diseñe un esquema de evaluación que permita monitorear de manera periódica los avances de las intervenciones. Esto implicaría establecer indicadores claros, definir hitos en la implementación de cambios y realizar mediciones en diferentes fases. De esta forma, se podrá ajustar oportunamente las acciones, asegurar la sostenibilidad de las mejoras y fortalecer la evidencia empírica que sustente las recomendaciones

4. Explorar el uso de tecnologías específicas: Como investigadoras, sugerimos que se investigue cual es el impacto del uso de tecnologías emergentes, como inteligencia artificial y análisis predictivo, en los procesos de planificación universitaria, para determinar su viabilidad y aportes reales en la toma de decisiones. Proponemos, asimismo, explorar con mayor profundidad cómo las herramientas de inteligencia artificial, análisis predictivo, y de sistemas de gestión en la nube pueden potenciar los procesos de toma de decisiones, optimización de recursos y seguimiento de metas. Este enfoque permitirá generar recomendaciones específicas y factibles para su incorporación, así como evaluar su impacto en la eficiencia y efectividad institucional.

5. Fomentar la colaboración interinstitucional en investigación: Asimismo, recomendamos establecer alianzas con otras instituciones para realizar proyectos conjuntos que puedan generar conocimiento innovador y mejor práctico, además de fortalecer la capacidad investigativa de nuestro equipo. Al establecer vínculos con universidades nacionales e internacionales reconocidas en gestión, innovación educativa y tecnologías digitales, así como con centros especializados en investigación aplicada, facilitaría que se realizarán proyectos conjuntos, intercambio de buenas prácticas, transferencia de conocimiento y acceso a recursos que fortalecerán la investigación y la innovación en la Oficina de Planeación

4. Documentar y difundir proactivamente las buenas prácticas: Proponemos que la Oficina de Planeación de la Universidad genere informes y casos de éxito documentados que puedan servir como referentes tanto internos como para otras instituciones educativas. Es importante consolidar el conocimiento generado mediante publicaciones académicas, casos de estudio, publicaciones en revistas especializadas y presentaciones en foros nacionales e internacionales. Esto no solo permitirá valorar las innovaciones internas, sino también promover el reconocimiento institucional y aportar al debate académico sobre gestión universitaria en entornos complejos y dinámicos

Estas recomendaciones son nuestra posición de investigadoras, orientadas a consolidar y ampliar el conocimiento producido, creando una base sólida para futuras intervenciones y estudios en gestión universitaria, no solo se busca fortalecer la gestión institucional, sino también enriquecer el cuerpo de conocimiento académico desde una óptica investigativa, promoviendo un proceso de mejora continua apoyado en evidencia empírica y metodológica sólida.

REFERENCIAS

- Bernal, C. (2010) *metodología de la investigación* (3 ed.) Editorial Pearson.
<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/el-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-f.g.-arias-2012-pdf.pdf>
- Betancourt Guerrero, B. (2014) *análisis sectorial y competitividad*. Editorial ecoe ediciones.
<https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/an%C3%A1lisis-sectorial-y-competitividad1.pdf?srltid=afmboopwxyt0rzcxvwk7b71h2hjptjdp3liehm4zrseiwe-rjop3bjl>
- Bless, C., y Higson Smith, C (1995). *Fundamentals of social research methods: an african perspective*. Juta and company ltda.
https://books.google.ws/books?id=oi9cFSb5Oc0C&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Bunge, M. (1969). *La ciencia, su método y su filosofía*. Ediciones Ariel.
<https://posgrado.unam.mx/musica/lecturas/LecturaIntroduccionInvestigacionMusical/epistemologia/Mario-Bunge-la-Ciencia-su-Metodo-y-Filosofia.pdf>
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*, Editorial Panorama Editorial S.A., México
- Castillo, L.C. (2020). *75 años de la universidad del valle Síntesis de una historia brillante*.
<https://www.univalle.edu.co/resena-historica-75-aniversario/sintesis-de-una-historia-brillante>
- Cerda Gutiérrez, H. (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: editorial el búho.
https://banner9.icesi.edu.co/ic_contenidos_pdf/adjuntos/202220/202220_11361_14790.pdf
- Chandler A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Washington.
<https://books.google.com.co/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Consejo Privado de Competitividad (2022) *informe nacional de competitividad 2021-2022*.
https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/12/CPC_INC_2021-2022-COMPLETO.pdf
- Constitución política (1991) *artículo 67*. <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-67>
- Dankhe, G. L. (1986). *Enfoques metodológicos*.
https://www.academia.edu/25306375/la_investigaci%C3%93n_seg%C3%9an_DANKHE
- Ferrater Mora, J (2001). *Diccionario de filosofía*.
https://es.wikipedia.org/wiki/Diccionario_de_filosof%C3%ADa_de_Ferrater_Mora

- Gortari, E. (1979). *El método de las ciencias: Nociones elementales*. México: Grijalba
- Hernández Rodríguez, C. (2017) *la importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Milagros cano flores
chromeextension://efaidnbmninnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04ca201702.pdf
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-Hill.
- Kerlinger, F y Lee, H.B. (2002) *Investigación del comportamiento*.
https://books.google.com.co/books/about/Investigaci%C3%B3n_del_comportamiento.html?hl=es&id=6Y3gOwAACAAJ&redir_esc=y
- Ley 30 de 1992 (28 de diciembre de 1992). *Congreso de la República. Artículo 1 y 4*. (parrf. 1-4).
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>
- Malhotra, N. K (2008). *Marketing research: an applied orientation*. Pearson education.
- Morales, M, y Pech, J. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias*.
https://www.researchgate.net/publication/277764597_Competitividad_y_estrategia_el_enfoque_de_las_competencias_esenciales_y_enfoque_en_los_recursos
- Ohmae K, (2004) *la mente del estratega. Management (2 ed.) España: Mcgraw-hill interamericana*. <https://www.buscalibre.com.co/libro-la-mente-del-estratega-2-edicion-management/9788448142315/p/996000>
- Ordoñez Burbano, L.A: (2005). Universidad del Valle 60 años. 1945-2005: atando cabos en clave de memoria. <https://programaeditorial.univalle.edu.co/gpd-universidad-del-valle-60-anos-1945-2005-atando-cabos-en-clave-de-memoria-9789584418449-63325040cc34c.html>
- Ortiz, E.L (1970). *La Universidad del valle 1945-1970*.
https://books.google.com.co/books/about/La_Universidad_del_Valle_1945_1970.html?id=m4skaaaamaaj&redir_esc=y
- Ramos Calderón, I.E. (2015) *informe de gestión Rectoría Univalle 12 años*.
<https://comunicaciones.univalle.edu.co/sagarectores/ivan-enrique-ramos-calderon.pdf>
- Real Academia española (2020) *concepto de competencia*. <https://www.rae.es/desen/competencia>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Editorial panapo.
https://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Scimago institutions (2023). *Ranking – Colombia (general)*:
<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=higher+educ.&country=col&ranking=>
- Spaienes Research. (2024). *Rankin u-sapiens – 2024-1 (investigación)*:
<https://www.srg.com.co/lasmejoresuniversidades-usapiens>.

Spendolini. M, J. (1994) *Benchmarking*. Madrid: Grupo editorial norma.

Universidad del Nariño. (2023). *Organigrama Institucional*.
https://www.udenar.edu.co/recursos/wpcontent/uploads/2023/08/organigrama_udenar_2020.pdf

Universidad de Antioquia (s.f.). *Línea del tiempo de la página web*
https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/campanas/memoria!/ut/p/z1/04_sj9cpykssy0xplmnmz0vmafjjo8zi_qjnxq2nna18lilmja0czvx83mjcqs2cxy30w8eklcydjqwdtqx8dlwntq0ca10d_el8nqncviz0o4jrb4adoboqpx-pgij8xofrr-gzwstzcf2bv6exq0ggpz9pglg7p5gjutfuab4wioskgtzq0aidtm90r0vfam2j4ti!/?1dmy&page=udea.generales.interna&urile=wcm%3apath%3a%2fportaludea%2fasportaludea%2fasho meudea%2fcampanas%2fmemoria%2fascontenidos%2fasdestacados%2flinea-de-tiempo

Universidad de Antioquia. (2024). *Plan de acción institucional 2024-2027: una universidad que se consolida desde la diversidad de voces, ideas y conocimientos*. recuperado de
https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fy_bcsiwees_pseymzs2hkmrofiskig0usqrbu9mknan4azvd168dptml2eholtadt7ubyoybnxkjufnclvrctisz_ufwf5xxbf8dtqkkin_p9btfdnhegxfgt5dna6

Universidad de Antioquia. (s.f.). *¿Qué es plan?*. <https://www.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Cambio organizacional en la universidad*. Universidad de los andes.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstreams/758d7cb9-234c-4ec8-b02e-c1e8a46870bd/download>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Data Udea: ¿qué es data Udea?*
<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/data-udea/acerca-data-udea/que-data-udea>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Dirección de planeación y desarrollo institucional*.
<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-administrativas/direccion-planeacion-desarrollo-institucional>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Dirección de planeación y desarrollo institucional*.
https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidadesadministrativas/direccion-planeacion_desarrollo_institucional

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Gestión documental*.
<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/somos-udea/empleados/gestion-organizacion/gestion-documental/>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Gestión integral de riesgos*. <https://www.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia. (s.f.). *Gestión por procesos y planificación estratégica*.
<https://www.udea.edu.co>

- Universidad de Antioquia. (s.f.). *Planes y proyectos en el entorno*.
<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/planeacion/instrumentos-planeacion/planes-proyectos-entorno>
- Universidad de Antioquia. (s.f.). *Sistema interno de aseguramiento de la calidad (siac) y certificación iso 9001*. <https://www.udea.edu.co>
- Universidad de Nariño (s.f.) *Naturaleza*. <https://www.udenar.edu.co/naturaleza/>
- Universidad de Nariño. (2020). *plan de desarrollo "pensar la universidad y la región 2021-2032"*.<https://www.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2020/12/080-plan-de-desarrollo-2021-2032-final.pdf>
- Universidad de Nariño. (2020). *plan de desarrollo institucional 2021-2032*.
<https://www.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2020/12/080-plan-de-desarrollo-2021-2032-final.pdf>
- Universidad de Nariño. (2020, 17 de diciembre). *Plan de desarrollo “pensar la universidad y la región, 2021-2032”*. <https://www.udenar.edu.co>
- Universidad de Nariño. (s.f.). *Banco de programas y proyectos de inversión*.
<https://www.udenar.edu.co/dependencias/rectoria/oficina-de-planeacion-y-desarrollo/>
- Universidad de Nariño. (s.f.). *Dirección de planeación y desarrollo*.
<https://www.udenar.edu.co/dependencias/rectoria/oficina-de-planeacion-y-desarrollo/>
- Universidad de Nariño. (s.f.). *Gestión por procesos y modelo de evaluación y acreditación institucional (meai)*. <https://www.udenar.edu.co>
- Universidad de Nariño. (s.f.). *Manual para la administración de riesgos (versión 3)*
<https://www.udenar.edu.co>
- Universidad del valle (11 de julio de 2015) *Acuerdo 018 del Consejo Superior de la Universidad del Valle*. https://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/consejo-superior/acuerdos/2015/Acu_018.pdf
- Universidad del Valle (1979). *Resolución 476 de 1979 del Consejo Directivo*.
<https://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/consejo-superior/resoluciones/1979/index.html>
- Universidad del valle (2000). *Plan de desarrollo 1986-2000*.
https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/Planes%20de%20Desarrollo/Plan%20de%20desarrollo_univalle_1986-2000.pdf
- Universidad del valle (2002) *Acuerdo 007 del 01 de octubre de 2002 del Consejo Superior*.
<https://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/consejo-superior/acuerdos/2002/ACU-007%20Planeaci%F3n.pdf>

- Universidad del Valle (2008). *Resolución* 842.
<https://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/rectoria/resoluciones/2008/index.html>
- Universidad del Valle (2015). *Planta de cargos de la oficina de planeación y desarrollo institucional*. Acuerdo 018 de 2022 del consejo superior.
- Universidad del Valle (2015). *Proyecto educativo institucional*. Acuerdo 010 de 2015. Consejo superior.
https://proxse16.univalle.edu.co/~secretariageneral/consejo-superior/acuerdos/2015/Acu_010.pdf
- Universidad del Valle (2021). *Marco histórico de la oficina de y desarrollo institucional*.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/5f9e246f-1d5f-4ee4-9dcd-dc003e9f66f3>
- Universidad del Valle (2022). *Análisis de entorno*. <https://planeacion.univalle.edu.co/estrategia-y-riesgo/informes-de-seguimiento-y-evaluacion>
- Universidad del Valle (2022). *Entornos*.
https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/2022/PlanAccion2022_Resolucion.pdf
- Universidad del Valle (2022). *Memoria institucional*.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/07324a5d-1bd3-4c23-8df8-da2d7e3da1a3/content>
- Universidad del Valle (2024). *Conversatorio en calidad hacia la calidad a la excelencia universitaria*. <https://ped.univalle.edu.co/noticias/item/6-conversatorio-desde-la-calidad-a-la-excelencia-universitaria>
- Universidad del Valle. (2016). *plan estratégico de desarrollo 2015-2025*.
https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/analisis/plan/pd20152025/revision/ped_2015-2025-31122016-publicado.pdf
- Universidad del Valle. (2016). *Sistema de planeación y gestión institucional siplan*.
<https://proxse16.univalle.edu.co>
- Universidad del valle. (2025). *Oficina de planeación y desarrollo institucional*.
<https://planeacion.univalle.edu.co/>
- Universidad del Valle. (s.f.). *Banco de proyectos de inversión*.
<https://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/>
- Universidad del valle. (s.f.). *Estructura organizativa y gestión institucional*.
<https://www.univalle.edu.co>
- Universidad del Valle. (s.f.). *Modelo de riesgos*. <https://planeacion.univalle.edu.co>

- Universidad del Valle. (s.f.). *Oficina de planeación y desarrollo institucional lidera la construcción del plan estratégico de desarrollo 2025-2034*. <https://www.univalle.edu.co/lo-que-pasa-en-la-u/oficina-de-planeacion-y-desarrollo-institucional-lidera-la-construccion-del-plan-estrategico-de-desarrollo>
- Universidad Industrial de Santander (2024). *Estructura organizacional*. <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2024/02/organigramauis.pdf>
- Universidad Industrial de Santander (2022). *Proyecto institucional*: <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/04/proyectoinstitutional.pdf>; <https://uis.edu.co/uis-es/>
- Universidad industrial de Santander. (2023). *plan de desarrollo institucional 2019-2030*. https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/plan-de-desarrollo-institucional-2019_2030.pdf
- Universidad industrial de Santander. (s.f.). *Banco de programas y proyectos de inversión (bbpiuis)*. <https://uis.edu.co/uis-planeacion-anual-es/>
- Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Control, gestión y administración de riesgos en la uis*. <https://www.uis.edu.co>
- Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Mapa de procesos y gestión por procesos en la uis*. <https://www.uis.edu.co>
- Universidad industrial de Santander. (s.f.). *Planeación uis: unidad de información y análisis estadístico (uiaes)*. <https://uis.edu.co/planeacion/>
- Universidad industrial de Santander. (s.f.). *Planeación*. <https://uis.edu.co/planeacion/>
- Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Sistema integrado de gestión de calidad (sigc) y modelo efqm*. <https://www.uis.edu.co>
- Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Revista uis*. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistadocencia/article/view/6774/7102>
- Universidad Nariño. (2020). *plan de desarrollo 2021-2032*. <https://www.udenar.edu.co/recursos/wp-content/uploads/2020/12/080-plan-de-desarrollo-2021-2032-final.pdf>
- Wikipedia. (s.f.). *Sistema de gestión institucional de la universidad de Antioquia*. <https://en.wikipedia.org>