

# Colección

## Documentos relacionados con la Metodología de Interlocución

Documento “Balance fase final mesas de  
interlocución formulación del plan de desarrollo”  
(2017)

Grupo de investigación

**Recursos Estratégicos, Región y Dinámicas Socioambientales (RERDSA)**

Instituto de Estudios Regionales

Universidad de Antioquia

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



UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA  
1803

# PLAN DE DESARROLLO 2017 2026

BALANCE FASE FINAL MESAS DE INTERLOCUCIÓN  
FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Responsable: Claudia Puerta Silva

3 de mayo de 2017

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>1. RESULTADOS</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Realización de MI correspondientes a 6 Temas Estratégicos</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. Ejecución.....	4
1.1.2. Documentos producidos por cada MI.....	6
1.1.3. Memoria metodológica.....	7
1.1.4. Carpeta de la Mesa.....	7
1.1.5. Inventario de la información .....	8
<b>1.2. Características del documento final del PDI</b> .....	<b>8</b>
<b>2. DIFICULTADES Y AJUSTES</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1. Valoración y evaluación de las MI</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2. Integración metodológica</b> .....	<b>11</b>
2.2.1. Metodología de interlocución .....	12
2.2.2. Metodología de planeación por escenarios .....	13
2.2.3. Campos de acción metodológica: 1) Activación y vinculación política y sociocultural, 2) comunicación y formación, 3) devolución y retroalimentación .....	14
<b>2.3. Cronograma y logro de objetivos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4. Participación</b> .....	<b>18</b>
2.4.1. Reconocimiento y valoración de la participación por los órganos de gobierno .....	19
2.4.2. Fortalecer la participación de las regiones.....	20
2.4.3. Otros espacios y mecanismos de participación además de las MI .....	21
2.4.4. Socializaciones y comunicación de los avances de las MI .....	21
<b>2.5. Asesoría de expertos</b> .....	<b>22</b>
<b>3. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL</b> .....	<b>22</b>

## PRESENTACIÓN

En este informe se presenta una síntesis en la clave de enunciar los aspectos más relevantes de la ejecución de la etapa de Mesas de Interlocución para la formulación del Plan de Desarrollo de la Universidad de Antioquia. Es un documento interno en el que se exponen dificultades, logros y ajustes, así como recomendaciones para el futuro.

Este documento es preliminar al informe metodológico que debe entregarse en el mes de junio de 2017.

### 1. RESULTADOS

En el siguiente apartado se relacionan los avances logrados entre el 16 de enero y el 30 de abril de 2017, en el marco de la ejecución de las Mesas de Interlocución MI, estrategia mediante la cual se formuló el Plan de Desarrollo 2017-2026 de la Universidad de Antioquia.

#### 1.1. Realización de MI correspondientes a 6 Temas Estratégicos

Las MI se han realizado con normalidad y se valora su propuesta metodológica, con algunas solicitudes de modificación y aclaración metodológica.

##### 1.1.1. Ejecución

Se realizaron entre el 1 de diciembre y el 30 de abril un total de 65 sesiones de MI.

MI	Número de sesiones	Moderación	Equipo responsable
MI 1 Ejes misionales, internacionalización y regionalización	13	Vicerrectora de investigación: María Patricia Arbeláez Vicerrectora de docencia: Luz Stella Isaza Directora de Posgrados: Sandra Turbay	<i>Responsables de Mesa:</i> Jenni Perdomo Julián Pérez <i>Analista de GDO<sup>1</sup>:</i> Pedro Pablo Villegas Sol Mery Álvarez <i>Sistematizadores:</i> Dorelia Zapata Víctor Valencia

---

<sup>1</sup> Gestión de la Dinámica Organizacional, equipo que se integró de manera completa en enero 2017 hasta la finalización del proceso.

M2 Ciclos de vida comunidad universitaria	10	Directora de Bienestar universitario: Adriana Arcila Asistente de Vicerrectoría de Docencia: Camilo Andrés Morales Directora Educación Física: Gloria Castañeda	<i>Responsable de Mesa:</i> Daniel Villegas <i>Analista de GDO:</i> Gloria Elena Pérez <i>Sistematizadoras:</i> Constanza Silva Tiffany Delgado
M3 Democracia, gobierno y convivencia universitarias	12	Director de la oficina jurídica: Richard Ramírez Profesora e investigadora IEP: Deicy Hurtado	<i>Responsable de Mesa:</i> María Maya <i>Analista de Gestión de GDO:</i> Juan Muñoz <i>Sistematizadora:</i> Carolina Peña
M4 Gestión universitaria y financiamiento público	10	Asistente de planeación FNSP: Luz Nelly Zapata	<i>Responsable de Mesa:</i> Sharon Ciro <i>Analista de GDO:</i> Jovanny Estrada <i>Sistematizadora:</i> Sara Baena
M5 Compromiso de la universidad con la construcción de paz y con la equidad y la inclusión	11	Profesora FCSH: Sara Fernández Director de regionalización: Luis Alfonso Escobar	<i>Responsable de Mesa:</i> Juan Camilo Bustamante <i>Analista de GDO:</i> Mauricio Sánchez <i>Sistematizadora:</i> Luisa Fernanda Botero
M6 Contribuciones de la Universidad a la gestión del ambiente y la biodiversidad	10 <sup>2</sup>	Director INER: Vladimir Montoya Profesor Facultad de Ciencias Económicas: Harold Cardona	<i>Sistematizadora:</i> Carolina Orrego <i>Analista de GDO:</i> Javier Esteban Henao <i>Sistematizadora:</i>

---

<sup>2</sup> La décima sesión fue virtual.

			Daniela Londoño
<b>Total de MI: 6</b>	<b>Total de Sesiones: 65</b>	<b>Total de moderadores: 15</b>	<b>Total de integrantes del equipo de responsables de mesa: 21 (7 responsables, 7 analistas de Gestión de GDO y 8 sistematizadores)</b>

A todas estas MI las asisten: el equipo de mesa, el analista de GDO, el director de Desarrollo Institucional o la Coordinadora de Gestión de la Dinámica Organizacional, la líder de la orientación metodológica, la asistencia general del PDI y el equipo logístico y de comunicaciones.

Adicionalmente, siempre hay 2 observadores del equipo de Sistematización del Instituto de Estudios Políticos, quienes construyen unas fichas de observación, a las que tiene acceso el equipo de MI para realizar ajustes metodológicos oportunos.

### **1.1.2. Documentos producidos por cada MI**

Con fundamento en el Documento Bases Estratégicas 2017-2026 aprobado por el Consejo Superior de la Universidad, el equipo técnico responsable de la ejecución de las MI produjo seis documentos insumo, herramienta esencial para el logro de la metodología de interlocución. Este documento insumo evolucionó en las primeras sesiones con la identificación de faltantes de información sobre el diagnóstico interno del tema correspondiente. Dicho documento insumo fue la fuente para dos documentos entregados por cada equipo de mesa:

- **Documento del marco estratégico.** Este documento fue la fuente principal para el documento presentado al Consejo Académico. Contiene:
  - **Declaración del Tema Estratégico.**
  - **Objetivo estratégico.** Remiten a los propósitos y propuestas de la Universidad para cada uno de los diferentes temas estratégicos priorizados y proyectados.
  - **Lineamientos de cada objetivo estratégico.** Expresan los estados de logro de los objetivos estratégicos al cabo de la finalización del PDI y las orientaciones generales y estratégicas que el plan de desarrollo propone para lograr los objetivos de cada tema estratégico.

- **Aportes del tema estratégico a la visión:** recomendaciones de lo que debe quedar en la visión con relación al TE.
- **Aportes del tema estratégico a los enfoques y principios universitarios:** aportes a la materialización y cumplimiento de esos enfoques y principios.
- **Glosario:** definición acogida para los términos más usados en la declaración del tema o en sus objetivos y lineamientos.
- **Documento final del Tema Estratégico.** Este documento fue la fuente para el Diagnóstico, documento de soporte al PDI y contiene la documentación de cómo evolucionaron los acuerdos con relación a la construcción del tema estratégico y sus objetivos. Contiene:
  - **Diagnóstico del Tema Estratégico** (diagnóstico interno y externo)
  - **Evolución del Tema Estratégico:** de subtemas y factores, MICMAC (cuando aplique), alternativas, clasificación de alternativas, escenarios, calificación con factores externos y escenario recomendado con sus alternativas relacionadas.
  - **Iniciativas, acciones, actividades** propuestas por la Mesa.
  - **Relacionamientos y articulación con los otros TE.**
  - **Bitácora de la mesa:** fechas de las sesiones y su objetivo; indicar aquí las actividades complementarias: entrevistas, espacios de consulta, foros, visitas a actores, encuadres, etc.
  - **Listado de inscritos y nuevos participantes,** con su estamento, el número de sesiones a las que asistió.

*En el Anexo 3 se consignan estos dos entregables de las seis Mesas de Interlocución.*

### **1.1.3. Memoria metodológica**

Documento que compendia el análisis del ejercicio de la metodología en términos de las lecciones aprendidas en la aplicación de los métodos y las técnicas, los ajustes realizados a la metodología, recomendaciones y reflexiones de tipo conceptual, metodológico y práctico o logístico. Este documento es resultado de las huellas metodológicas realizadas cada semana de ejecución del proyecto y de las manifestaciones de quienes participaron en las actividades.

*El documento final está en proceso de consolidación con base en las memorias metodológicas entregadas por cada equipo de mesa.*

### **1.1.4. Carpeta de la Mesa**

La carpeta de la Mesa contiene:

- Protocolos y presentaciones para cada semana
- Documentos insumo y documentos de apoyo entregados en cada sesión (incluye todos los instrumentos, las matrices, los cuestionarios, formularios, etc.)

- Documentos de consulta acopiados durante el desarrollo de las mesas
- Archivo de registros visuales, listados de asistencia, evaluaciones por parte de los participantes, relatorías, notas resumen, transcripciones y documentos de apoyo de todas las sesiones. Recuerden incluir las actividades adicionales.
- Ingreso de todos sus datos a las tablas conglomeradas de: Factores, resultados MICMAC, alternativas, escenarios, escenario final; listado de iniciativas y acciones propuestas por los participantes; solicitudes de información y marcar si fue resuelto o no; y otros...

### **1.1.5. Inventario de la información**

Ver tabla en el siguiente enlace: <https://drive.google.com/open?id=1-10GwCLqWjtCzhOvxIHtdx2u-Kzykfb2-vL7YFnuoc>

## **1.2. Características del documento final del PDI**

Luego de finalizar las sesiones de las mesas de interlocución se realizó un encuentro de todas las mesas, un taller con el Consejo Académico, además de un proceso técnico de análisis de consistencia, que dio como resultado el documento presentado por el Rector a la comunidad universitaria el 19 de abril. Ese mismo día se publicó en el sitio web el documento con el fin de animar contribuciones por parte de la comunidad. Los aportes recibidos fueron sistematizados y clasificados y se tuvieron en cuenta en la deliberación del Consejo Académico el 27 de abril de 2017. El documento recomendado por esta corporación tiene la siguiente estructura:

- Presentación
- Marco misional
- Metodología
- Marco estratégico
- Visión
- Enfoques del Plan
- Temas Estratégicos
- Objetivos estratégicos
- Lineamientos
- Glosario
- Referencias bibliográficas
-



Los primeros dos temas estratégicos abordan los procesos misionales y a las personas que conforman la vida universitaria. Los dos siguientes temas, los procesos institucionales de gobierno, administración, financiamiento, participación y convivencia. Los últimos dos temas se comprometen con la sociedad en temas de gran interés para el país y el mundo.

## **2. DIFICULTADES Y AJUSTES**

Las siguientes son las dificultades encontradas y los ajustes implementados.

### **2.1. Valoración y evaluación de las MI**

Algunos de los análisis llevan a indicar lo siguiente:

- Los participantes reconocieron que se trataba de un ejercicio de planeación pero privilegiaron los mecanismos de interlocución, debate y deliberación para alcanzar los logros, sobre los instrumentos de calificación y evaluación individual.
- Durante las primeras sesiones se dieron una serie de ajustes en la forma de participación de los diferentes actores universitarios implicados en el proceso, de manera que los participantes tardaron en identificar los resultados de la deliberación con el proceso de planeación, así como el equipo de planeación tardó en ver reflejada la dinámica de planeación en el ejercicio de interlocución. Así, las primeras sesiones fueron claves para encuadrar a los participantes frente a la metodología y los objetivos, que alguna vez cambiaban de acuerdo a las innovaciones introducidas a las necesidades de cada mesa, haciendo más complejo el ejercicio su comprensión.
- Hubo un aprendizaje en los participantes de la mesa con relación a las pautas de interlocución y se identificaron dinámicas de autorregulación entre los participantes para mantener su cumplimiento.
- Se hizo un proceso de convocatoria adicional para atraer nuevos participantes a las mesas y mantener el interés en los inscritos. Para los nuevos participantes se establecieron estrategias para el encuadre metodológico de modo que no afectaran la dinámica de la MI y pudieran integrarse oportuna y adecuadamente. Primero se identificaron cuáles participantes de la lista de inscritos quedaron por fuera de las mesas por falta de cupos y se procedió a invitarles; se consultó con quienes no asistían si renunciaban a la mesa; se estableció una lista de personas que cumplían con los requisitos y tenían disponibilidad de tiempo y se procedió a invitarles con el fin de equilibrar la participación de los estamentos. En este mismo sentido, se le propuso a colectivos presentes en la Universidad que enviaran delegados a las MI. *En Anexo I* se detalla el comportamiento de la participación en las MI.

- En la dinámica de las MI se reflejaron las tensiones al interior de una institución pública donde los diferentes actores reclamaban visibilidad, participación y vinculación de sus aportes a los resultados del Plan, de manera que el transcurso de las primeras sesiones sirvió como catarsis y como válvula de escape a las expectativas de los participantes, lo cual incidió en el logro de los objetivos de las sesiones iniciales.
- Aunque algunos participantes en las MI manifestaron inconformidades con la metodología de interlocución, hubo una defensa a continuar al ejercicio por sus posibilidades de interlocución entre los diferentes actores universitarios.

Algunas de las ventajas que pueden identificarse con relación a la Metodología de Interlocución en comparación con otros métodos o técnicas existentes (grupos focales, mesas de expertos, etc.):

- Se involucran diferentes actores universitarios que pueden participar de acuerdo a su conocimiento e interés. Las reglas exigen la argumentación y la exposición de evidencia.
- El encuentro periódico permite tanto a los participantes como al equipo técnico elaborar paulatinamente los resultados con mayores posibilidades de desarrollo y profundidad.
- Esta metodología participativa fomenta el diálogo sobre asuntos importantes y colectivos y propicia una cultura deliberativa en la comunidad universitaria.
- Aprovecha y potencia el conocimiento acumulado de los participantes en la MI.
- La continuidad en las sesiones y la constancia en la participación posibilitan la regulación entre los participantes de la mesa sobre temas ya aprobados.
- La metodología de interlocución permitió la argumentación pública de los puntos de vista, el debate de las ideas y la posibilidad de aprendizaje en la escucha mutua de los expertos en diferentes temas.

Algunas lecciones aprendidas identificadas:

- Para la mayor parte de los actores se dificulta el ejercicio de planeación porque implica esquematizar, sintetizar y seleccionar, teniendo en cuenta que la tradición académica procura abordar los fenómenos en su complejidad.
- Se logra un mismo nivel de información sobre el tema pero no es posible pretender que todos los participantes tengan la misma comprensión de conceptos o categorías, puesto que esta varía por campos de conocimiento, enfoques teórico-metodológicos y posturas ideológicas.
- Diligenciar formatos y hacer ejercicios de priorización generaron en los participantes la sensación de apremio y reclamaron más pausa en la planeación.

- Es necesario mantener el rigor en el registro de los aportes de los participantes, haciendo posible la respuesta a la necesidad de los participantes de ver reflejado su trabajo en los resultados, por medio de los documentos insumo y las matrices de registro. Esto, evita el riesgo de malestar y falta de identificación con el ejercicio y lo vinculante de los aportes.
- La polisemia, actualización y contextualización institucional de los conceptos que sustentan el discurso de planeación y las dinámicas universitarias se convierte en parte del ejercicio, pero debe dársele trámite efectivo desde antes y al principio de las sesiones para evitar ruido y atrasos en la toma de decisiones.
- La convocatoria para estamentos como egresados, jubilados, pensionados y estudiantes se hace difícil en términos de establecer compromisos sobre asistencia y participación, lo cual podría dar paso a cuestionamientos sobre la legitimidad del proceso.
- Se carece de mecanismos que centralicen y consoliden la información producida por la institución, lo que hace complejo contextualizar ciertos fenómenos.

En el *Anexo 2* se puede observar la evaluación general realizada por los participantes.

## **2.2. Integración metodológica<sup>3</sup>**

El esquema metodológico integrador y su implementación cumplen con las características de los procesos investigativos. Documentan los procedimientos, exponen sus enfoques y técnicas para generar datos, analizarlos, producir interpretaciones, se ciñen a consideraciones éticas y técnicas, se someten a validaciones y verificaciones, etc. En medio de las emociones movilizadas por la identidad universitaria, la pertenencia y el compromiso institucional, y las agendas y posturas políticas e ideológicas, avanzó un proceso metódico que pretendía la puesta en común y el logro de acuerdos mínimos con el propósito de formular una visión y un plan común para guiar el accionar de la Universidad en los siguientes 10 años.

La metodología de interlocución es compatible con la metodología de planeación por escenarios, con la condición de garantizar el tiempo para la interlocución. Con relación a los aprendizajes de la primera etapa de realización de las MI entre noviembre y diciembre se realizaron los ajustes correspondientes con los siguientes resultados:

- El acopio de información y la producción de series estadísticas sobre los diferentes temas relativos a las MI sigue siendo difícil por la dispersión y la falta de unicidad en los datos entre las diferentes unidades que producen o consolidan datos.

---

<sup>3</sup> Ver tanto el documento que expone la metodología integradora, como el documento con la metodología de interlocución, así como la síntesis metodológica en construcción.

- Se integraron de manera rápida los analistas de GDO. Se asignaron 2 para la Mesa 1 y 1 persona para cada una de las otras mesas.
- El equipo de GDO se responsabilizó de orientar la ruta de trabajo, la producción de instrumentos y su análisis. Tuvimos algunos desajustes en la preparación de las sesiones porque no siempre había el tiempo de discutir entre responsables de Mesa y equipo de GDO las propuestas metodológicas de cada sesión.
- La ruta de planeación fue construida globalmente al principio y detallada semana por semana. No había tiempo de acordar asuntos entre los dos equipos y específicamente en dos ocasiones esto implicó retrocesos o atrasos en los logros de las mesas.

### **2.2.1. Metodología de interlocución**

Si bien la metodología ha sido valorada en términos de la posibilidad que abre a la deliberación y puesta en común de diferentes visiones sobre los temas estratégicos, se manifestó casi en todas las sesiones cuestionamientos a las metodologías y al proceso de toma de decisiones.

- Los responsables de las MI se posicionaron como referentes para precisar asuntos de la mesa, pero debieron generar mayor retroalimentación crítica.
- Los documentos producidos exponen de una manera clara los acuerdos de los participantes de las mesas. Hubo dificultades para hacer explícitos los desacuerdos y establecer la ruta de resolución. En la mayoría de las ocasiones se resolvió por medio del voto. Solo en un caso, al ser evidente la imposibilidad de llegar a un acuerdo se aludió a la instancia de mayor jerarquía en la toma de decisiones para dirimir el desacuerdo: en este caso, mencionaron al Consejo Académico.
- En este mismo sentido, se invitó a responsables de mesa y a moderadores orientar acuerdos comprensivos, es decir incluyentes y promotores del pluralismo.
- Cuando la MI está desequilibrada en cuanto a las posturas, el equipo técnico y los moderadores deben exponer el riesgo que subyace al desequilibrio en la configuración de las MI. Un ejemplo fue el de la MI1, en la cual la docencia no fue lo suficientemente expuesta con relación a la fuerza que ganada por la investigación. Por su parte, la regionalización no fue suficientemente tratada pues había pocos interesados y concedores de su desarrollo y eventual proyección. En la MI5 sucedió lo mismo con el subtema de inclusión, mientras que el de la paz y la equidad de género han sido suficientemente abordados. En estos casos, se acudió a realizar actividades complementarias a las mesas: consultas, tertulias y foros.
- Se debe insistir en explicitar los acuerdos y desacuerdos. Para estos últimos se debe establecer su ruta de gestión. Los silencios no aportan a este cometido. Por ello se insistió en recuperar la técnica de las rondas secuenciales para dar la palabra a todos

los participantes. También se hicieron las preguntas directas sobre el acuerdo de la mesa sobre los temas planteados y sobre los cuales había silencio o desacuerdos.

- En algunas mesas preocupó la ausencia de personas en roles directivos y decisorios. Se insistió en la participación de miembros del comité rectoral y del Consejo Académico, pero no siempre fue posible su continuidad o su presencia en la totalidad de la sesión y en todas las sesiones.
- Esto tiene toda la relación con la pregunta por el momento decisorio y los actores que tomarían las decisiones finales. El equipo técnico garantizó un ejercicio responsable y riguroso de análisis y síntesis de los debates, con la disposición de todos los documentos para los participantes. Una vez el documento se presentó por parte del equipo técnico a las instancias que por norma deben dar vida formal al PDI, es responsabilidad de los órganos de gobierno su proceso de toma de decisiones alrededor del documento entregado.
- El encuadre metodológico y la pedagogía sobre la planeación fueron necesarios en todas las sesiones.
- El rol de los expertos, el uso de otras fuentes y de consultas externas a la MI y el ingreso de nuevos participantes con experticia en temas no abordados con suficiencia merece un esquema ajustado.
- En la Mesa 4, la integración del analista de GDO, así como del departamento financiero y del sistema de comunicaciones aportó al fortalecimiento de la mesa.
- La MI se constituyó como un espacio específico para la construcción colectiva del PDI. Sin embargo, los argumentos de algunos actores sobre el incumplimiento histórico de acuerdos por parte de las directivas de la institución, eran frecuentados en las sesiones de MI. Se debe tener en cuenta que estos argumentos por parte de ciertos sectores, son recursos políticos sobre muchas otras discusiones y que no atañe exclusivamente a la metodología de interlocución su resolución, aunque la metodología si dispuso puentes para la credibilidad de las partes en discusión.

### **2.2.2. Metodología de planeación por escenarios**

El ejercicio llevado a cabo implicó para los participantes pasar de una fase expansiva en generación de información, en puesta en común de todas las propuestas y en exponer las aspiraciones y expectativas, a una fase de síntesis, acuerdos, posturas intermedias y superación de dilemas, ayudados por técnicas de planeación.

El lenguaje de la planeación ha sido de difícil comprensión. Para aquellos más cercanos a la planeación, las metodologías propuestas no coinciden con las posturas más clásicas. Las variables de la participación y de la interlocución entran en tensión con la síntesis y la descripción univocal. El mayor reto es simplificar y concretar sin atentar con la pluralidad

que es riqueza a la vez que complejidad para un ejercicio de planeación. La interlocución requiere de legibilidad y, para ello era necesario suministrar:

- El glosario de términos de la planeación por escenarios.
- La ruta detallada de los pasos a seguir.
- La utilidad de cada uno de esos pasos frente al propósito final.
- El alcance del ejercicio.
- En complemento, se debe establecer con claridad qué corresponde al ejercicio con las MI y qué al trabajo exclusivo del equipo técnico.

En cuanto a la integración metodológica se identificaron las siguientes dificultades:

- Tiempo limitado para el acuerdo entre equipo de GDO y equipo de mesas.
- Se limitó el tiempo para la interlocución para poder ejecutar técnicas de planeación que requerían trabajo individual o en subgrupos. Específicamente, la exposición de los acuerdos logrados por los subgrupos en plenarios no siempre permitían la interlocución y el logro de acuerdos globales. En ocasiones los participantes solicitaban volver a los resultados de los ejercicios realizados en subgrupos para debatirlos en la mesa en pleno.

### **2.2.3. Campos de acción metodológica: 1) Activación y vinculación política y sociocultural, 2) comunicación y formación, 3) devolución y retroalimentación**

Se ganó mucho con el fortalecimiento del equipo de comunicaciones al integrar un periodista y una diseñadora. Sin embargo, no se logró consolidar un conjunto de estrategias comunicativas de tipo pedagógico que aportarán a la información y formación de los actores universitarios para la planeación participativa. La información periodística, las notas y el lanzamiento de preguntas por redes sociales avanza en el propósito de activar, pero es necesario un esfuerzo mayor para que las personas se animen a involucrarse en el campo político que se ha abierto con este proceso de planeación. Con relación a las notas periodísticas, se tuvo que hacer un esfuerzo adicional por parte del equipo de las mesas para precisar la información que el periodista pretendía utilizar en las notas con el fin de evitar desinformación y malestares entre los participantes.

Estos dos campos son esenciales en la realización de socializaciones y devoluciones para generar oportunidades de retroalimentación y validación escalonada del proceso. En resumen, no se logró una estrategia comunicativa contundente que activara a los actores universitarios y los preparara para la lectura juiciosa, responsable y activa de los avances y resultados presentados.

Por otro lado, la metodología integradora debe ajustar el esquema de retroalimentación externa a las mesas. No siempre era claro cómo se informaban a la mesa las propuestas de actores externos a ellas.

### 2.3. Cronograma y logro de objetivos

Ha habido cambios en el cronograma de acuerdo a las necesidades del proceso y a la solicitud expresa de algunas mesas de repetir actividades de planeación y de ampliar los espacios deliberatorios.

En la tabla inicial de ejecución de las mesas se muestra el ajuste de número de sesiones con relación a las ocho sesiones concebidas inicialmente. Cada una de las ocho sesiones concebidas inicialmente se proponía lograr los siguientes propósitos:

- Sesión 1: Encuadre + árbol de factores.
- Sesión 2: Panorama actual del tema y priorización de factores.
- Sesión 3: Alternativas.
- Sesión 4 y 5: Escenarios y selección.
- Sesión 6: Restricciones y factores críticos.
- Sesión 7: Programas y proyectos.
- Sesión 8: Sesión final – cierre.

La siguiente tabla muestra el paso a paso y las sesiones correspondientes al propósito, así como el actor y las técnicas utilizadas.

Año	Sesión	Sesiones de mesa por actividad	PASO A PASO	TÉCNICA	RESPONSABLES
2016	1	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Descripción del estado del TE + Presentación del árbol de factores + ajuste del árbol de factores	Árbol de factores e interlocución	Equipo técnico y sesión mesa

2016	2	M1: 1* M2: 1 M3: 2 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Socialización de nuevo árbol de factores + ajuste al árbol de factores + Descripción de factores	Árbol de factores, Matriz de descripción de factores	Sesión mesa
2016	3	M1: 1 M2: 1 M3: 1** M4: 1** M5: 1 M6: 1	Descripción de factores + Calificación de influencia-dependencia	Interlocución, Matriz MICMAC	Sesión mesa
2016	4	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Re-contextualización metodológica + discusión de avances de la mesa	Interlocución	Sesión mesa
2016	5	M1: 4*** M2: 1 M3: 2 M4: 2 M5: 1 M6: 1	Precisar descripciones de los factores + identificar relaciones con otros TE + Selección de factores de planeación	Análisis estructural e Interlocución	Sesión mesa
2016	N.A		Propuesta de alternativas de futuro	Análisis Morfológico	Equipo técnico con consulta de fuentes (entre diciembre de 2016 y febrero de 2017)
2017	6	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1**** M5: 1	Re-contextualización Metodológica + Presentación de alternativas + Ajuste de alternativas	Interlocución	Sesión de Mesa



		M6: 1			
2017	7	M1: 1 M2: 1 M3: 2 M4: 0 M5: 2 M6: 1	Ajuste de alternativas + clasificación de alternativas	Interlocución	Sesión de Mesa
2017	N.A		Propuesta de escenarios	Análisis Morfológico de Asignación de Probabilidades	Equipo técnico con consulta de fuentes
2017	8	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Presentación de escenarios + ajuste y deliberación sobre los escenarios	Interlocución	Sesión de Mesa
2017	9	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1	Calificación de escenarios con relación a los factores externos + selección de escenario recomendado	Asignación de probabilidad e interlocución	
2017	N.A		Propuesta de objetivos estratégicos + propuesta de lineamientos estratégicos (programas y proyectos estratégicos)	Árbol de Objetivos, metodología de marco lógico y árbol de problemas	Equipo técnico

			– Propuesta de los participantes).		
2017	10	M1: 1 M2: 1 M3: 1 M4: 1 M5: 1 M6: 1*****	Deliberación y ajuste a la declaración del TE + Deliberación y ajuste a los objetivos estratégicos + Deliberación y ajuste a los lineamientos estratégicos + Cierre de mesa*****	Interlocución	Sesión de Mesa

\*Se realizó una reunión de delegados de la mesa para ajustar y depurar el árbol de factores.

\*\* La calificación se realizó en la quinta sesión.

\*\*\* La última sesión para definir el listado de factores se realizó el 14 de febrero de 2017.

\*\*\*\* Se realizó la clasificación de alternativas en la sesión.

\*\*\*\*\* La sesión de ajuste a la declaración y a los objetivos y lineamientos estratégicos, fue virtual.

\*\*\*\*\* Los objetivos de cada sesión cambiaron con relación a las necesidades de cada mesa de interlocución.

## 2.4. Participación

En el Anexo 1 se encuentra el detalle del comportamiento de la participación. En síntesis los mayores ajustes para las próximas experiencias deben estar dirigidos a: aumentar la participación del estudiantado, egresados y jubilados; fortalecer los espacios y mecanismos de participación por fuera de las MI y establecer su interacción; establecer mecanismos de participación de actores externos y su interacción con las MI. Adicionalmente, es de especial cuidado clarificar los momentos decisorios del proceso y el alcance de la participación en el marco normativo de órganos de gobierno en la Universidad.

### **2.4.1. Reconocimiento y valoración de la participación por los órganos de gobierno**

Este proceso ha estado atravesado por una variable difícil de sortear que es la desconfianza mutua entre órganos de gobierno y lo que podría denominarse “comunidad universitaria”. Entendiendo que ninguno de estos dos actores es homogéneo, las actividades realizadas y las estrategias metodológicas para ir avanzando en el proceso de planeación participativa han buscado con la comunicación abierta, transparente y oportuna desmitificar algunas sospechas, como por ejemplo:

- El plan ya está hecho y nos utilizan para legitimarlo.
- Nos invitan a estas actividades pero no serán tenidas en cuenta nuestras propuestas.
- Sólo si se garantiza el carácter vinculante de lo expuesto en las actividades se legitima el plan.
- Lo técnico debería ser abordado por los técnicos, lo importante es el acuerdo de la comunidad universitaria sobre lo fundamental, y para ello es necesaria más deliberación, entre otras.

Por su parte, quienes tienen saberes técnicos cuestionan:

- La validez de la participación masiva en ejercicios técnicos que requieren de experticias.
- Se cuestiona la selección de ciertos métodos y técnicas del conjunto extenso de posibilidades del campo de la planeación estratégica y de la prospectiva.
- Se exponen las diversas comprensiones y definiciones de los conceptos y términos utilizados en un campo de conocimiento específico.
- Se cuestiona la representatividad de la participación, la suficiencia del número de participantes, la cualificación de la participación, entre otras.

Finalmente, los órganos de gobierno tienen diferentes niveles de reconocimiento de la validez de la participación en el ejercicio de la planeación. Se presentan dudas sobre:

- ¿Cómo se pasa de una lista de problemas y de propuestas a unos objetivos estratégicos de carácter general?
- ¿Cómo se establece una visión común de universidad?
- ¿Cómo se compagina la experticia y el argumento fundamentado en evidencia, con los intereses y las agendas políticas?
- Siendo evidentes los intereses y las agendas de algunos actores, ¿cómo tramitarlas?

En general, este proceso invita a los órganos de gobierno a generar puentes de interlocución con la denominada comunidad universitaria, más allá de los ámbitos de representación que esta tiene en dichos órganos. Estos puentes de interlocución implican el reconocimiento de que la delegación de poder que la comunidad universitaria y los ciudadanos en general han

hecho en los órganos de gobierno universitario, conlleva su responsabilidad. La promoción tanto de la democracia representativa como de la democracia directa puede aportar a la democratización y al fortalecimiento de una cultura de la política participativa en la Universidad.

El poder y su expresión en la autoridad de dicho gobierno, se sustenta en la legitimidad que otorga el consenso de la comunidad de la cual emana; es este el que justifica la existencia de dicha autoridad. En conclusión, comportarse bajo reglas iguales y cumplir con los compromisos de *accountability*/rendición de cuentas con relación al interés general, justifica la existencia de la autoridad y especifica las condiciones de delegación del poder por la vía del consentimiento de los miembros de la comunidad universitaria.

Bajo esta óptica, se espera que los órganos de gobierno recojan y enriquezcan lo emanado en las intervenciones de los diferentes actores universitarios, para que se reconozca con mayor fortaleza la delegación del poder que ellos representan, y las posibilidades de actualización, renovación y re-configuración del poder que implican el fortalecimiento de la participación y la potencia de la acción política ciudadana. Los órganos de gobierno con su visión panorámica, experiencia en la toma de decisiones, y conocimiento más específico sobre la realidad de la Universidad, en el escenario ideal aportan a cualificar, precisar y priorizar de acuerdo a criterios de viabilidad y a los principios de la Universidad.

#### **2.4.2. Fortalecer la participación de las regiones**

En todas las MI se hizo un esfuerzo constante por mantener el esquema de comunicación con los participantes situados en sedes y seccionales por fuera de Medellín. La conexión mediante videoconferencia no funciona siempre de manera satisfactoria, sin embargo hay ajustes requeridos:

- Ha bajado la participación periódica en las MI (se excusan con anterioridad). Se deberá activar con directores de sede y seccionales actividades paralelas a las MI para estimular el involucramiento de los miembros de la comunidad universitaria con el Plan de Desarrollo.
- Aquellas personas que han deseado asistir presencialmente han sido apoyadas por la Dirección de Regionalización. Es necesario mantener este apoyo.
- Aunque el sistema de videoconferencia funciona bien, las personas no participan las mismas veces que los asistentes presenciales.
- Se transmitieron las socializaciones y otras actividades por streaming y videoconferencia, con participación baja en las sedes y seccionales regionales.

Para ver más sobre la participación de miembros de la comunidad universitaria de sedes y seccionales diferentes a la de Medellín, remitirse al *Anexo 1*.

### **2.4.3. Otros espacios y mecanismos de participación además de las MI**

- No se logró hacer periódica la consulta a comités universitarios (CODI, comité de vicedecanos, comité ampliado de extensión, comité central de posgrados y de coordinadores de posgrados, comité de coordinadores de bienestar, etc.).
- Se visitaron colectivos y personas ausentes de las MI para leer colectivamente los documentos producidos y responder con ellos preguntas tales como: 1) ¿Qué no observa de sus reivindicaciones en los documentos producidos? 2) ¿Qué le propone a las MI?
- Los responsables de las MI socializaron en la MI lo consultado externamente para complementar el debate.
- Se recogieron comentarios y sugerencias en redes sociales y en el streaming, así como correspondencia enviada al correo del Plan y a los correos de las mesas. Se trató de dar siempre respuesta oportuna. Se debe ajustar mejor responsabilidad de respuesta en un equipo de grandes dimensiones.

### **2.4.4. Socializaciones y comunicación de los avances de las MI**

- No se logró activar el esquema de interacción continua del Comité Directivo del Plan con asociaciones, sindicatos y otros colectivos universitarios. Se hicieron algunas pocas reuniones pero no se logró periodicidad.
- La documentación debe ser abierta, pública y ordenada para facilitar la consulta. Se debe dar a conocer a la comunidad universitaria (así como se hace cuando se hace la invitación por correo a ver el streaming) con un link donde quien esté interesado pueda acceder a ello.
- Las socializaciones son fundamentales porque son amplias y abiertas, y se garantiza que haya espacios deliberativos. Hubo aprendizajes contundentes como la apertura del micrófono en los foros, tertulias y devoluciones.
- Es de esperar por el voto del representante profesoral alguna manifestación en contra del PDI. Establecer esquema de actuación.

## 2.5. Asesoría de expertos

La metodología concebía para cada una de las MI asesores temáticos que apoyaran la producción de insumos y de información relevante para la mesa, y la deliberación de los participantes.

Las estrategias fueron las siguientes:

- Se realizaron entrevistas a expertos internos y externos sobre conceptos específicos o tendencias sobre un tema.
- Actividades complementarias como foros, tertulias, consultas.
- Experto general, Hernán Jaramillo. Asistencia a las sesiones de la mesa 1, apoyo en la construcción del documento de factores externos que sirvió a la calificación de los escenarios, retroalimentación al documento del PDI, producción de conceptos o reflexiones específicas, informes de observación de las MI.

## 3. EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

### Estado Financiero de Grupos o Proyectos de Extensión

Datos De Proyecto				
Nombre del proyecto:	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017-2026			
Consecutivo:	201603			
Centro(s) de Costos:	8810			
Descripción:	PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2017-2026			
Responsable:	43745587 - Claudia Puerta Silva			

  

Rubro de Egresos	Presupuesto Inicial	Valor Comprometido		Disponibilidad
		Reservas	Egresos	
Gastos Generales	124.852.690	45.351.019	52.864.781	26.436.890
Servicios Personales	394.257.810	53.276.082	321.894.412	19.087.316
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>518.910.500</b>	<b>98.627.101</b>	<b>374.759.193</b>	<b>45.524.206</b>