

---

**ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE  
LA OFICINA DE PLANEACIÓN  
PARA SER INCORPORADAS AL PROCESO  
DE FORMULACIÓN DEL PDI 2020-2028  
FRENTE AL DOCUMENTO**

---

**“Tendencias internacionales en Educación Superior en Iberoamérica e identificar los desafíos estratégicos, en los que se desenvuelve la UTP y sus grupos de valor”**

Dr. Luis Arturo Rivas Tovar



Universidad Tecnológica  
de Pereira

[www.utp.edu.co](http://www.utp.edu.co)

Tel. Conmutador: (57) (6) 313 7300



UTPereira

## Concepto de retroalimentación “tendencias internacionales en Educación Superior en Iberoamérica e identificar los desafíos estratégicos, en los que se desenvuelve la UTP y sus grupos de valor.”

Este documento contiene el análisis y retroalimentación frente a los resultados entregados del ejercicio desarrollado por el Dr. Luis Arturo Rivas Tovar en el marco de la formulación del Nuevo Plan de Desarrollo Institucional, y el proceso de Autoevaluación con fines de reacreditación institucional, el cual fue construido bajo el liderazgo de la Dirección de la Oficina de Planeación.

Es importante resaltar el resultado del ejercicio participativo y de los productos presentados frente al mismo, los cuales serán un insumo importante para el proceso que se está adelantando, y el análisis de lo aplicable a la institución podrá ser reflejado en su resultado final.

Esta retroalimentación se realiza con base en la dinámica institucional y la normatividad aplicable al contexto de Educación Superior Colombiano.

### 1. Estado del arte y tendencias internacionales en la educación superior

Una vez revisado el capítulo del estado del arte, se vislumbra un análisis interesante frente a la dinámica de la educación superior, las cuales serán incluidas dentro del diagnóstico institucional, sin embargo, se sugiere realizar los siguientes ajustes:

- Frente a las cinco tendencias internacionales en la región de Iberoamérica, éstas serán tenidas en cuenta en el diagnóstico y para el análisis de la formulación del Plan de Desarrollo Institucional.
- Incluir un glosario de términos para algunos términos poco usados en el contexto colombiano, para facilitar la interpretación del lector (Ejemplos: Feminización del alumnado, eficiencia terminal, entre otros). Esta consideración es general para todo el documento.
- Ajustar las siguientes cifras y datos del estado del arte UTP:
  - En las diferentes estadísticas de graduados, se comparó por semestres, lo cual puede distorsionar las apreciaciones sobre los datos, porque generalmente en nuestra Universidad en primer semestre se graduando entre 500 y 900 estudiantes, mientras en segundo semestre la cifra puede superar los 2000, por esta razón se realizó un cálculo donde se describía un aumento de 837%, cuando realmente si se compara por año asciende a 290%. (726 graduados en 2006 vs 2112 graduados en

- 2018). De igual manera, revisar bajo la misma lógica la graduación para el sexo femenino, comparando años completos.
- Un fenómeno similar ocurre con estudiantes nuevos o de primer curso, por lo cual se recomienda tomar la suma del año completo.
  - Frente a la acreditación, se sugiere también destacar en el documento la acreditación con ARCU – SUR del programa de Ingeniería Mecánica.
  - Frente al Incremento de la matriculación y graduación, es importante resaltar que desde el año 2015 se implementaron varias de las estrategias sugeridas frente a la graduación (eficiencia terminal), esto ha permitido que en los 4 años se hayan entregado más de 10.000 títulos.
  - Frente al lema propuesto “No solo somos una universidad de alta calidad sino también somos Incluyentes”, este será tenido en consideración en el proceso de definición del nuevo eslogan, el cual se realizará de manera participativa con la comunidad universitaria.
  - Frente a *“El reto es mantener la calidad conciliando la inclusión de los colectivos más marginados y excluidos. Es muy importante señalar que una universidad pública de calidad no debe reproducir la estructura de desigualdades de nuestras sociedades latinoamericanas”*. Es una consideración a lugar, la cual es una apuesta interesante para la Universidad que se tendrá en cuenta tanto para la formulación, como para el manejo estadístico institucional para la toma de decisiones.

## 2. Identificación de involucrados clave

Se analizó la herramienta de “Definición del campo de actividades (territorio)”, la cual es interesante, se incluirá en el diagnóstico institucional y será utilizado como herramienta del proceso.

Frente a la recomendación de *“Una de las tendencias para combatir la “ceguera moral” de la que habla (Bauman, 2011) es integrar a distintos colectivos entre los involucrados claves”*, la universidad desde el año 2015 viene desarrollando diferentes espacios de diálogo con estamentos (Estudiantes, Sala de Profesores, Consejos de Facultad, Administrativos), Toma con facultades, Feria de la Universidad que tienes en mente, entrevistas con grupos de valor, audiencias externas y audiencia general de rendición de cuentas, urna de cristal, chat en línea; entre otros. Los cuales se sistematizan y se realiza seguimiento desde la oficina de planeación. Además la construcción del Proyecto Educativo Institucional, que parte de un ejercicio participativo en claustros con la comunidad universitaria durante 2 años. Todo lo anterior hace parte integral de la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, que permitieron definir las temáticas de discusión que actualmente se están analizando para la construcción de la propuesta preliminar del direccionamiento estratégico, que de igual manera será retroalimentada por los grupos de valor de la Universidad.

### 3. Escenarios de cambio estratégico

- Frente a los escenarios de cambio, estos serán incluidos en el diagnóstico institucional, y se someterán a discusión en las mesas de construcción del direccionamiento estratégico en la formulación del Plan.
- Con respecto al comentario de los objetivos donde se expresa *“Suelen ser cualitativos, sin embargo, es deseable que en la medida posible incluyan aspectos cuantitativos que permitan compararlos objetivamente”*, es importante aclarar, que para los objetivos institucionales que actualmente se manejan en el Plan de Desarrollo Vigente, tienen indicadores y metas al 2019 planteadas desde el inicio del Plan a nivel de propósito, los cuales hacen parte integral del objetivo.

### 4. Propuesta de direccionamiento estratégico (2020-2028)

En este apartado, desde la oficina de Planeación nos permitimos realizar los siguientes comentarios:

Durante los talleres, en los que se realizó la recomendación de racionalizar el número de indicadores para el nuevo plan de desarrollo, esta actividad es a lugar, e incluso ya se había planteado dentro de la metodología de formulación nuevo plan de desarrollo aprobada por el Consejo Superior.

El párrafo inicial del documento menciona lo siguiente: *“El modelo de planeación estratégica de la universidad y sus instrumentos se realizan con una eficacia digna de mención. Es un ejemplar caso de orientación de acciones que ha obtenido un éxito notable. El (estupendo) staff del equipo de planeación influencia en las decisiones y la Rectoría. Pese a sus logros y orden, es un modelo que podría ser calificado un híbrido de la planeación estratégica y la planificación indicativa. Los seguimientos de los ejes estratégicos del plan rector están soportados por más de 200 indicadores que tienen una alta transparencia al punto de mostrarse algunos en tiempo real en la misma página web. Esta característica de actualización y transparencia es difícil de observar no solo en el mundo universitario sino en cualquier sistema de gestión pública. Pese a su eficacia se trata de un modelo de prospección entre la segunda y tercera generación. Dentro de sus inconvenientes cabe mencionar los siguientes: La visión y misión tautológicas, falta de definición de objetivos estratégicos, método de diagnóstico basado solo en el FODA, Diagnósticos internos desasociados de la creación de valor, ausencia de evaluación de estrategias, identificación de barreras de implantación y sistema de control desintegrado”*.

Consideramos que este análisis se debe aterrizar a la realidad institucional, para lo cual recomendamos realizar lectura del proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional vigente, el cual se puede consultar en el siguiente enlace: <https://www.utp.edu.co/pdi/como-se-formulo-el-plan.html>; de igual manera, resaltar que existen algunas imprecisiones frente al

concepto, dado que el plan de desarrollo actual no se formuló exclusivamente sobre el análisis FODA, dado que también se aplicaron otras herramientas y metodologías (Unidad de análisis, Delphi, Matriz de Marco Lógico, Metaplan, entre otros.), éstas pueden ser consultadas en la siguiente página web. <https://www.utp.edu.co/pdi/fase-de-informacion>. Adicionalmente, es importante aclarar que en el nivel de propósito, se manejan solo 18 indicadores que configuran el tablero de mando institucional.

Frente al sistema de control del Plan de Desarrollo, el cual se denomina para la Universidad Sistema de Gerencia del Plan de Desarrollo Institucional, éste se ha consolidado y fortalecido durante la ejecución del plan, y ha sido referente nacional entre las universidades, para lo cual sugerimos la lectura del Manual publicado en la página web del PDI: <https://www.utp.edu.co/pdi/sistema-de-gerencia-del-pdi.html>; esta metodología permite a la Universidad hacer seguimiento y evaluación de manera mensual a nivel de proyectos, trimestral a nivel estratégico, y se rinde cuentas al máximo órgano de gobierno de manera semestral y avances parciales de manera mensual que permite la toma de decisiones oportunas basadas en información pertinente. También es importante resaltar la cultura del reporte y el compromiso a los coordinares de objetivo para atender a esta metodología que permite dar respuesta oportuna a diferentes requerimientos tales como:

- Procesos de autoevaluación de programas e institucional.
- Requerimientos antes de control.
- Rendición de cuentas.
- Respuesta a peticiones, quejas y/o reclamos.
- Solicitudes de información en general.
- Construcción de informes de gestión institucional y por facultades.

Todas estas actividades se encuentran alineadas con el Sistema Integral de Gestión de la institución. De igual manera solicitamos aclarar a que se refiere con que está desarticulado.

#### 4.1. Modelos de planeación de tercera y cuarta generación

Frente al comentario que “Modelo de planeación de tercera y cuarta generación Reiteramos en este espacio que el modelo de planeación actual, basado en ejes estratégicos que no definen objetivos estratégicos y métricas cuantificables en el espacio de tiempo proyectado (2028) no pueden seguir rigiendo la gestión”, es importante que la metodología de formulación aprobada si contempla la proyección de resultados al 2028 y este juicio de valor es apresurado con respecto al momento temporal en que nos encontramos de ejecución de la formulación. Es un tema que no hemos perdido de vista, y tal como se expresó en el taller, es un referente a tener en cuenta para la formulación.

Frente a los cambios planteados, presentamos los siguientes comentarios de retroalimentación:

**Primer cambio. Replantear los valores, la visión y la misión armonizando a los valores fundacionales contenido en su lema, con una imagen de futuro y no con una definición tautológica y auto recursiva.**

Nos permitimos anexar documento en el cual se explica el proceso participativo en el cual se construyó la Misión y Visión, por lo cual consideramos que nos es pertinente realizar el cambio sugerido.

**Segundo cambio. Definir objetivos estratégicos y no objetivos institucionales. Los que se mencionan en la web (Oficina de planeación, 2019c), basados en el paradigma: Objetivo-componente proyecto, carecen de claridad.**

Estos ajustes ya se plantearon en la metodología de formulación del Nuevo PDI. En cuanto a los objetivos propuestos, relacionados a continuación, serán tenidos en cuenta en las mesas de participación con los grupos de valor, quienes finalmente proyectaran las apuestas de la institución al 2028.

1) Mejorar la eficiencia terminal en el pregrado de la UTP al nivel de los mejores desempeños en América Latina: 70%
2) Duplicar la matrícula del posgrado y certificar como de alta calidad al 50% de los posgrados
3) Aumentar 100% las recaudaciones de fondos con la actuación de una política ampliada de inclusión de un cupo cinco veces mayor al actual orientado a minorías
4) Crear un centro de estudios estratégicos en torno a la agroindustria innovadora o en el campo de la gestión de la energía y el medio ambiente, que permita incidir en las políticas públicas a nivel nacional
5) Transformar la cultura de la UTP hacia el emprendimiento social. La mitad de los egresados deberán haber desarrollado un emprendimiento social, cultural o tecnológico para el año 2028.

De igual manera, se tendrán en cuenta aquellos objetivos planteados en el taller:

1) Formar profesionales integrales con altos estándares de calidad y excelencia académica a nivel nacional e internacional. (cobertura)
2) Fortalecer las capacidades científico tecnológico para el emprendimiento y la transferencia efectiva de los activos del conocimiento.

3) Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria. (inclusión)
4) Dinamizar el desarrollo regional y nacional, con proyección internacional, mediante el fortalecimiento de alianzas estratégicas y el fomento de la convivencia pacífica. (Fortalecer las alianzas para dinamizar)
5) Garantizar los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos que sustente el desarrollo administrativo, académico y sostenible de la institución.

Con relación a la estructura para el planteamiento del Plan de Desarrollo la Oficina de Planeación se adapta al enfoque de cadena de resultados del marco lógico (ILPES - CEPAL), ya que este modelo comúnmente utilizado en el país para la gestión de programas y proyectos de inversión Nacional y adaptado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para la financiación de programas y proyectos de inversión Nacional, igualmente este enfoque es utilizado por las agencias de cooperación para el desarrollo para la estructuración de proyectos susceptibles a ser financiados.

En este sentido el plan de desarrollo 2020 – 2028 estará estructurado en los niveles de eje/objetivo estratégico (nivel estratégico), programas (nivel táctico) y proyectos (nivel operativo).

**Tercer cambio. Dejar de usar el FODA como herramienta de análisis del entorno externo sustituyéndolo por el perfil estratégico del entorno ilustrado en la figura 4. Este perfil debe estar sustentado en datos empíricos comprobables, por ejemplo: crecimiento anual del PIB, informalidad laboral, inflación anual, salario mínimo, tasa de desempleo etc.**

Las herramientas suministradas serán tenidas en consideración para que hagan parte del proceso de formulación, sin embargo, es importante resaltar que en la metodología de formulación no se encontraba el uso de la FODA como herramienta de análisis, por tanto es importante precisar de donde se generó esta recomendación.

Para el proceso que se está desarrollando, la FODA solo se ha usado en el taller de prospectivo que se dirigió bajo su coordinación.

**Cuarto cambio. Usar el análisis de la cadena del valor en el diagnóstico de cada una de las facultades y carreras identificando la fuente de la creación del valor, usando el ejemplo contenido en el numeral 5, este informe, página 27.**

Esta actividad está más relacionada con el Sistema Integral de Gestión, el cual se ha venido desarrollando y mejorando a través de la oficina de gestión de calidad. (<https://www.utp.edu.co/gestioncalidad/>)

Es importante mencionar también que la cadena de valor del Plan de Desarrollo a formular es diferente a la cadena de valor planteada y analizada en el taller. La cadena de valor del PDI hace referencia a la cadena de resultados o teoría del programa del instrumento de planeación a formular

estructurada en los diferentes niveles de resultados estratégico, táctico y operativo; para la generación de productos y servicios por la organización a partir de los **recursos de inversión**:

"Se puede decir que en una primera etapa de la cadena de valor se toman insumos, que tienen unos costos asociados, y bajo alguna tecnología y procesos (llamados actividades), se transforman en productos (bienes y servicios). Luego, en una segunda etapa, los productos, bajo condiciones específicas, generan resultados que deben cumplir parcial o totalmente los objetivos formulados" (DNP, 2017).

La cadena de valor trabajada en el taller se realizó con base en los procesos de la UTP (cadena de valor de la organización), que si bien fue un ejercicio que permitió un análisis importante de la organización y las posibles brechas a intervenir, el Plan de Desarrollo a formular está orientado a generar capacidades a través de la formulación de programas y proyectos. Claro está que la organización en su momento deberá revisar y ajustar sus procesos para atender a los retos planteados en el nuevo PDI que se está formulando.

**Quinto cambio. Hacer la evaluación de las estrategias de mayor impacto en términos de su factibilidad, aceptabilidad adecuación usando en método LART ilustrado en el numeral 7**

La evaluación de las estrategias en términos de factibilidad se tiene contemplado en la metodología de formulación, desde la perspectiva académica, financiera y estratégica, la cual se encuentra transversalizada en el momento de formulación del direccionamiento estratégico. Las herramientas planteadas serán tenidas en consideración para los actores del proceso de formulación.

**Sexto cambio. Evaluar las barreras para la implantación de las estrategias que sean seleccionados luego de la evaluación, usando las matrices de análisis ilustradas en el numeral 7.**

La evaluación de las estrategias en términos de factibilidad se tiene contemplado en la metodología de formulación, desde la perspectiva académica, financiera y estratégica, la cual se encuentra transversalizada en el momento de formulación del direccionamiento estratégico. Las herramientas planteadas serán tenidas en consideración para los actores del proceso de formulación.

**Séptimo cambio. Definir el cuadro de mando que medirá la implantación de las estrategias agrupándolas en las perspectivas de: aprendizaje y crecimiento, calidad, procesos, satisfacción de los involucrados claves, y rentabilidad social y la salud financiera de la UTP conforme al ejemplo que se ilustra en la página 41 y 42.**

Como se indicó anteriormente en el documento, se tiene planteado un plan con una cantidad de indicadores racionalizado, identificando claramente cuáles van a ser de carácter estratégico y que conformarán el tablero de mando integral del plan, por lo tanto la recomendación será atendida.

## 5. Barreras o supuestos percibidas para su implementación



Con respecto a las barreras y/o supuestos, nos permitimos comentar lo siguiente:

**1) La inexistente estrategia sobre emprendimiento e incubación de empresas que privilegia entre los egresados de la UTP, un perfil de empleados.**

Es una barrera en la que coincidimos, y el señor Rector tiene planteada una estrategia desde su plan de gobierno para fortalecer los aspectos de emprendimiento, de igual manera, se priorizará su discusión para el nuevo Plan.

**2) la falta de acciones específicas, para resarcir los bajos niveles de eficiencia terminal.**

La Universidad es consiente que debe seguir fortaleciendo el egreso exitoso de los estudiantes, sin embargo, no se puede desconocer los esfuerzos que se realizan desde el año 2015, año desde el cual se han titulado más de 10.000 estudiantes, esto corresponde a la cuarta parte del total de graduados desde el inicio de la universidad (40.000 titulados) en menos de 5 años. Así mismo, es importante que el documento tenga coherencia en sus conclusiones, dado que en la parte de estado del arte se dice: *“la tasa de graduación en pregrado, de 182 a 1,524, esto es un aumento del 837%”*.

**3) la nula búsqueda de financiación de actores clave que han sido excluidos de los involucrados claves tales como: fundaciones internacionales, fundaciones nacionales, empresas con fomento al emprendimiento, grupos industriales, universidades iberoamericanas líderes en emprendimiento, creadores de patentes,**

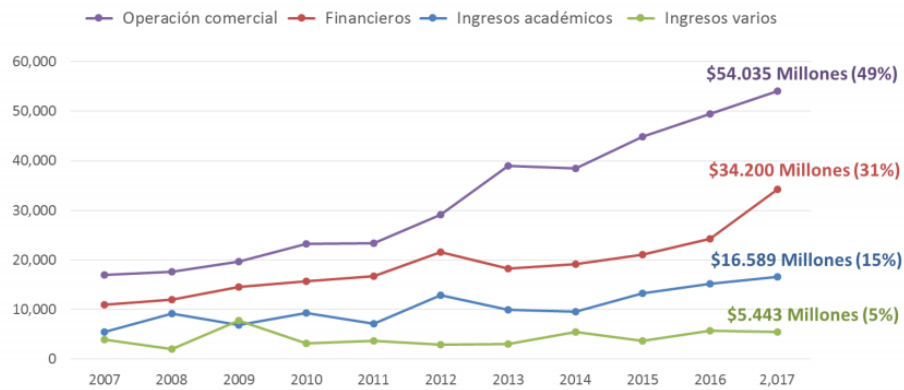
Es importante precisar esta aseveración, dado que, se debe fortalecer la búsqueda de financiación, en especial recursos a la base presupuestal por parte del gobierno, sin embargo, desde la actual administración la gestión de recursos ha incrementado, lo cual ha permitido plantear y cumplir metas retadoras en la universidad, que entre otras se pueden evidenciar en:

- Fortalecimiento de la infraestructura.
- Nueva oferta académica.
- La creación de la Facultad de Ciencias Agrarias y Agroindustria.
- El fortalecimiento de los grupos de investigación.
- Entre otros.

Visibilizando un incremento presupuestal como se puede observar en el siguiente gráfico:

## Evolución en la participación de ingresos

(Propios)



- 4) la ausencia de una estrategia de recursos humanos agresiva que plantee objetivos retadores como por ejemplo que todos los profesores de maestría serán doctores y los de pregrado tenga un magister o una maestría en ciencias. Esta acción, sin embargo, supone enfrentar la restricción que supone la inmovilidad en los profesores de planta derivado de las restricciones presupuestales y cambiar los sistemas de incentivos internos para premiar la obtención de estas titulaciones.

Somos conscientes de esta barrera, sin embargo es un problema estructural del país, sin embargo la Universidad ha realizado los esfuerzos para incrementar el número de doctores, cerrando el año 2018 con 140 docentes con Doctorado, mientras en el año 2014 eran 91, lo que significa un incremento del 54%.

*“Por lo anterior, resulta imprescindible definir objetivos estratégicos en lugar de áreas de impacto o ejes estratégicos y evaluar las estrategias asociadas a los objetivos estratégicos y replantear el proceso estratégico mediante el modelo LART que se ilustra en la figura 2.*

*Este re-direccionamiento estratégico supone analizar cuidadosamente los aspectos que se deben conservar el sistema de planeación indicativa que tiene la UTP identificando los indicadores y los procesos que deben alimentar el cuadro de mando integral del nuevo modelo de dirección estratégico propuesto”.*

Con relación a la estructura para el planteamiento del Plan de Desarrollo la Oficina de Planeación se adapta al enfoque de cadena de resultados del marco lógico (ILPES - CEPAL) que evalúa desde los insumos hasta los impactos, ya que este modelo comúnmente utilizado en el país para la gestión de programas y proyectos de inversión Nacional y adaptado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para la financiación de programas y proyectos de inversión Nacional, igualmente

este enfoque es utilizado por las agencias de cooperación para el desarrollo para la estructuración de proyectos susceptibles a ser financiados.

En este sentido el plan de desarrollo 2020 – 2028 estará estructurado en los niveles de eje/objetivo estratégico (nivel estratégico), programas (nivel táctico) y proyectos (nivel operativo).

### Recomendaciones generales:

- Favor revisar ortografía y palabras con errores en digitación que quedaron consignados en el contenido del documento.
- Ajustar las referencias al pie de página, dado que los números en el cuerpo del documento no quedaron en superíndice.