

PARTE 2:

DESARROLLO

INSTITUCIONAL

Desarrollo institucional

El desarrollo institucional se enmarca dentro de un proceso de cambios que nos determina el crecimiento, avance o estancamiento de la institución de educación superior. De ahí que quienes la dirijan deban conocer su evolución y los factores que hayan incidido positiva o negativamente en su desarrollo; esto facilitará la comprensión del contexto (interno y externo) invitándonos a concebir su progreso como un proceso continuo, global y dotado de una gran flexibilidad.

Aunque existen diversos modelos teóricos de desarrollo institucional, el más adecuado es aquel que se construye colectivamente y al interior de la institución; lo esencial es saber para dónde va y tener interés en el 'cambio'. Otros factores a tener en cuenta serían: conocer la institución en sí misma, sus principios, sus políticas, su historia, sus características, su entorno, sus recursos; en fin, todas aquellas circunstancias, experiencias y variables que permitan planear la institución deseada y trabajar con las herramientas que faciliten su consecución, esto es, una institución cuyo impacto se vea reflejado en la formación integral de su educando, quien participa activamente como un ciudadano responsable mejorando la calidad de vida de nuestro país.

Es muy importante concebir el desarrollo *institucional* como un *proceso* a través del cual se despliegue la *política* universitaria, cuya administración de recursos esté en función de la *misión* institucional, *proceso* que debe operacionalizar los diferentes *programas universitarios* de acuerdo con su naturaleza y campo

de acción (académico, financiero y presupuestal, bienestar, docencia, estudiantil, extensión, investigación, tecnológico, entre otros), los cuales desarrolla a través de *proyectos y planes* que facilitan el cumplimiento de los *objetivos* y de la *función* institucional.

21 Artículo 65 de la Ley 30 de 1992 (Funciones Consejo Superior)

Plan de desarrollo

Una de las herramientas del desarrollo institucional es la planeación institucional, generadora de la dinámica de un sistema de administración y gestión, con una proyección a corto, mediano y largo plazo.

Este instrumento de planeación establece el marco de desarrollo institucional, con una visión dinámica y compartida por todos, plasmado en un documento y considerado también como el medio de concertación del compromiso institucional de participar activamente hasta lograr (entre todos y bajo la dirección de un buen gobierno) el cumplimiento de los fines propuestos.

El consejero, como miembro del máximo órgano de gobierno universitario, tiene dentro de sus funciones la de definir las políticas administrativas y la planeación institucional²¹. De ahí que deba realizar gestiones de control de ejecución al Plan de desarrollo, revisando los mecanismos internos de gestión a través de indicadores de seguimiento a los procesos y exigiendo de la máxima autoridad en materia ejecutiva (rector) una gestión por resultados (facilitando, por ejemplo, la verificación del cumplimiento de la calidad académica y administrativa de la institución, cuya evaluación podría darse con la participación de personas comprometidas en la ejecución, elemento básico para el desarrollo institucional).



Recomendaciones

- Teniendo en cuenta su responsabilidad como máximo orientador y dirigente, lo invitamos a liderar el Plan de desarrollo de su institución con medidas que conduzcan al logro del objetivo misional. Tenga presente que como consejero usted cuenta con la facultad de expedir la máxima norma institucional, el *estatuto general*, considerado como la orden de mayor jerarquía interna de funcionamiento y regulación y el más importante instrumento normativo de dirección, que señala la organización administrativa, entre otros aspectos, siendo de obligatorio cumplimiento. Proceda entonces a promover su incorporación en el Plan, facilitando la organización y el manejo intra-institucional.

- Propicie la *participación* concertada de la comunidad universitaria, con la asesoría de las dependencias especializadas al interior de la institución y lideradas por el Rector (como las Oficinas de Planeación y de Control Interno), bajo los lineamientos del máximo órgano de gobierno universitario, tratando de hacer frentes comunes de mutuo interés, lo que propiciará que todos sean responsables de su diseño, implementación, seguimiento, evaluación y control.
- Rodéese de *planificadores hábiles* para adecuar el Plan de desarrollo a las características de la institución, al preparar, proyectar y ejecutar los recursos para la materialización de las políticas institucionales. El recurso humano debe ser preferiblemente conocedor de la institución, de este modo podrá adecuar el Plan de Desarrollo a las características de la institución, al preparar, proyectar y ejecutar los recursos para la materialización de las políticas institucionales
- Tenga en cuenta que el Plan de desarrollo institucional es un documento de carácter técnico que desarrolla la *política* en forma coordinada, de manera que es muy importante conocer la política educativa nacional y los planes y programas de desarrollo regional, con el fin de articularla con la política interna a través de su Plan de Desarrollo.
- No hay que olvidar que el éxito de la gestión en la ejecución del Plan de desarrollo se mide por el *impacto* que se logre en la comunidad a quien va dirigida y es su razón de ser. En ella veremos el logro de las metas y objetivos propuestos, de ahí que en la medición de los indicadores se señale el grado o nivel de su consecución, como el resultado cuantificable y medible del cumplimiento de las mismas. Por tales razones, se sugiere enfocar los indicadores de acuerdo con las metas propuestas, por ejemplo: desde la perspectiva de la formación académica, las finanzas, los procesos internos, la empleabilidad de los egresados en el campo laboral, los aportes en la ciencia y la tecnología a nivel interno y externo, entre otros.
- El mejor indicador del mejoramiento institucional es el compromiso que cada consejero aplique a su gestión, ello se verá reflejado en el cumplimiento de objetivos y metas, así como en la optimización de los recursos.

Proceso de planeación institucional

Planear implica, ante todo, partir de un objetivo muy claro, y para alcanzarlo deben ejecutarse unas acciones necesarias e indispensables. Podría partirse de lo más sencillo a lo más complejo, dependiendo del medio y las circunstancias.

Etapas de la planeación



Por tratarse de un proceso de toma de decisiones que *surge* desde el seno del máximo órgano de dirección y gobierno universitario, se aconseja enfocar el interés de la comunidad universitaria como ejercicio previo, abordando el tema del Plan de desarrollo institucional. Si lo hay, proceder a evaluar su cumplimiento frente a la satisfacción de las necesidades reales (internas y externas) en cumplimiento de la misión institucional y, si es del caso, las políticas alternativas de solución.

Partiendo de la realidad institucional, cualquiera que sea, visualicemos nuestra institución al futuro, ¿cómo la ve?, ¿es próspera o la vislumbra en situaciones difíciles?, ¿habrá que hacer algo?, ¿cómo, cuándo, qué, porqué y para qué?

1. Definir la misión institucional (¿cuál es su deber ser?)
2. Definir la visión (¿cómo la proyecto en el futuro?)
3. Realizar un diagnóstico (¿cómo está la institución en todos sus aspectos, ¿cuáles el pronóstico?)
4. Determinar los objetivos (con ellos oriento el actuar y evalúo la institución por resultados)
5. Definir las metas (seccionar objetivos y fijarles metas, me conducirá a alcanzar los objetivos)
6. Determinar las estrategias (definir lo que hago para cumplir los objetivos)
7. Determinar los métodos (¿cómo lo hago?)
8. Proyectar el plan de inversiones y presupuesto (¿cuánto vale el plan?)
9. Elaborar planes y programas (medio para lograr la consecución de los objetivos)
10. Tomar decisiones (decidir cuáles la ruta más conveniente para lograr lo propuesto)

Beneficios de planear dentro de un proceso administrativo:

- Adelantarnos a los resultados (dónde queremos llegar) previendo todas las variables y actividades que nos conducirán a lograr lo que nos hemos propuesto.
- Con un proceso bien planeado y concertado, previendo el futuro y enfrentando las dificultades para cambiar el escenario, nuestra preocupación e incertidumbre disminuye al ver los resultados de lo que estamos haciendo.

Misión

Es la *razón de ser* de la institución de educación superior, lleva implícita a quién va dirigida y qué necesidades satisface, determinando los límites de su actividad y, por ende, la de sus servidores. Este aspecto debe estar claramente definido en el *Estatuto general* de la institución.

Considerada como elemento esencial de la planificación institucional, porque todo gira en torno a su consecución, a partir de la misión se formulan las *políticas* y los *objetivos* que guiarán la institución. Nos permite acercarnos a una visión más completa para generar procesos conducentes a lograr su realización misional.

En todo caso, la misión siempre deberá responder a este cuestionamiento: ¿Qué se supone hace la institución?, ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué lo hacemos?, ¿para quién trabajamos?, ¿cuál es nuestro compromiso social?



Corresponde al máximo órgano de gobierno definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional, éstas orientarán y regularán la toma de sus decisiones en los ámbitos y procesos de gestión institucional. Es importante *coordinar las políticas nacionales* (cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia) y las *territoriales*, de manera integral, facilitando así el cumplimiento de la responsabilidad social de la institución.

Visión

Es la *idealización del futuro* de la institución de educación superior, a partir de su *misión*: *el deber ser* proyecta su imagen en lo que *deberá convertirse* anticipadamente en el futuro (a largo plazo). A partir de este momento, se inicia la planeación institucional que define su destino, plasmado en un plan de desarrollo. Es importante contextualizar la visión institucional con el entorno regional, nacional y del mundo globalizado.

La *visión* define y concreta las *metas* y permite enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia el logro de los objetivos de manera constante, de ahí que se constituya en herramienta fundamental para los consejeros.

Políticas

Son los criterios generales que se constituyen en guías para canalizar el pensamiento institucional (deber ser) en direcciones específicas, a través de las cuales se establece el marco de referencia para el desempeño de sus actividades en función del servicio educativo, constituyéndose en el instrumento normativo de más alta jerarquía, a través del cual se alcanzan los objetivos.

Diagnóstico

Es una dinámica interna que parte de la *realidad* institucional, sobre la cual se *evalúan todos los aspectos que inciden en su desarrollo*, identificando

sus problemas y dificultades, sus fortalezas, sus debilidades, en fin todos los procesos, variables y demás circunstancias que la afecten y que sean objeto de análisis. Propicia la reflexión con el propósito no sólo de tomar consciencia de la situación real que enfrenta la institución, sino que es el punto de partida para que desde el máximo órgano de gobierno universitario se tomen las decisiones pertinentes para superar las dificultades; decisiones que deben ser consecuentes con los propósitos misionales y con una visión a largo plazo.

Así, el diagnóstico se constituye en un elemento básico y esencial para el diseño y construcción de la planeación institucional.

¿Cuál es el mecanismo que conduce a un diagnóstico confiable?

Es la *evaluación institucional*, por cuanto su finalidad es formular un *diagnóstico confiable, veraz y válido*, basado en el análisis de los resultados (por indicadores)

frente al impacto deseado y determinado por las funciones y actividades realizadas (incluyendo manejo de los recursos).

La evaluación institucional como actividad constante permite proyectar cambios sustanciales que actualizan e impulsan a la institución educativa a lograr sus fines. Por tal motivo se recomienda a la institución *registrar* la evaluación documentalmente y de manera sistematizada y organizada, esto permitirá a



los planificadores realizar el seguimiento y las proyecciones al Plan de desarrollo institucional, facilitándoles la toma de decisiones.

Para impulsar la gestión de la evaluación podría apoyarse en las dependencias e instancias al interior de la institución educativa para que, de acuerdo con las funciones definidas en la normativa interna, se conozca —a través de registros confiables— el estado y seguimiento del cumplimiento de los objetivos y fines propuestos; por ejemplo, a quien le competa la evaluación de programas académicos, contratación, financiera, bienestar, investigación, matrículas, egresos.

Para *garantizar la confiabilidad* de la evaluación es muy importante contar con un *recurso humano responsable, capacitado y dinamizador, guiado por sus principios y valores morales y éticos*. No puede olvidarse que la participación activa de todos, conduce a los verdaderos cambios, por lo que se aconseja detectar líderes que conformen equipos de trabajo; ellos mismos podrían diseñar los documentos de registro de las actividades y de evaluación, para que de manera periódica y concertada, analicen los logros, las dificultades, los problemas y las posibles soluciones.



Los indicadores

Es un dato de medición que reflejan el resultado de algún aspecto en particular, sintetizando la información que califica parámetros o variables que afectan a la situación que se analiza en un tiempo determinado (se mide en porcentaje, tasas, etc.)

La *importancia* de los indicadores (obtenidos durante la ejecución de un proceso) radica en que permite conocer la situación *actual* y predecir el comportamiento del mismo proceso en el *futuro*, lo que conlleva a facilitar la toma de *decisiones* basadas en *resultados*.

¿Para qué sirve un indicador?

- Para describir un problema.
- Para medir resultados obtenidos con la aplicación de acciones, procesos o programas.
- Para identificar diferencias entre los resultados obtenidos y los planeados, identificando aspectos críticos o relevantes para la toma de decisiones.

Una institución de educación superior *autorregulada*, selecciona sus indicadores y sus marcos de referencia con el fin de realizar seguimiento al sistema de educación superior.

A continuación, se presentan a manera de *ejemplos*, algunos indicadores que las instituciones de educación superior establecen, dentro del marco de su *autonomía*, de acuerdo con sus necesidades y en cumplimiento de su gestión institucional:

Tipos de indicadores utilizados por algunas instituciones de educación superior en el marco de su autonomía:

- Inserción laboral tras la graduación
- Calidad de la investigación basada en factores de impacto del lugar de publicación
- Producciones artísticas
- Publicaciones
- Aportes de la universidad a la cultura nacional e internacional, a la defensa del medio ambiente, a la conciencia de la solidaridad internacional
- Servicios a la sociedad
- Servicios prestados al Estado
- Contribución a la socialización de los jóvenes
- Contribución a la igualdad de oportunidades educativas
- Número de alumnos (pregrado y posgrado)
- Número de graduados
- Medidas para la integración y supervisión de nuevos estudiantes
- Medida de permanencia tras el primer año
- Movilidad interna de los alumnos
- Movilidad internacional de alumnos por convenios
- Incentivos internos y externos para la permanencia de los estudiantes
- Tasa de retorno
- Tasa de repitencia
- Abandonos y tasas de deserción
- Mecanismos de participación de los estudiantes
- Desgranamiento de las cohortes
- Desarrollo de posgrados
- Estructura del personal docente (categorías, calificaciones, dedicaciones)
- Existencia de bases de datos
- Duración hipotética de la carrera/duración real de la carrera
- Existencia de redes de información científica
- Costo por estudiante o ratio docente/estudiante
- Costo operativo por alumno
- Costo operativo por graduado
- Índice del aprovechamiento del espacio físico
- Estructura y costo de la organización administrativa
- Relación docentes/ alumnos/ no docentes
- Costo operativo de cada unidad académica
- Número total de docentes/ número total de estudiantes
- Número total de estudiantes de tiempo completo
- Número total de docentes tiempo completo
- Número de horas docentes dedicadas a enseñanza/ número de horas docentes totales
- Número de horas docentes dedicadas a enseñanza/ número de estudiantes
- Número de horas de personal no docente dedicadas a enseñanza/ número de horas no docentes
- Número de horas del personal no docente dedicadas a enseñanza/ número de estudiantes
- Número total de docentes / número de docentes que hacen investigación
- Número de horas docentes dedicadas a investigación/ número de horas docentes totales
- Número de docentes con dedicación total/ número total de docentes
- Número de horas de personal no docente dedicadas a investigación/ número de horas de personal no docente.

- Número total de funcionarios no docentes con régimen de dedicación exclusiva por apoyo a la
- Investigación / número total de funcionarios no docentes.
- Distinciones científicas
- Reconocimientos internacionales por los trabajos realizados
- Calidad de la formación profesional
- Perfil científico de los graduados
- Invenciones
- Patentes
- Contratos con empresas
- Publicaciones anuales de los investigadores
- Tesis de posgrado
- Distinciones científicas
- Calificaciones de ingreso
- Evaluación estudiantil y evaluación de pares
- Acreditación de alta calidad
- Programas con registro calificado
- ECAES (rango interno y externo)
- Presupuesto universitario dedicado a enseñanza/ presupuesto total del servicio.
- Costo por estudiante
- Costo por egresado
- Presupuesto universitario dedicado a investigación/ presupuesto total del servicio
- Financiamiento externo para investigación/ financiamiento universitario del servicio
- destinado a Investigación
- Financiamiento externo para investigación/ número de docentes que hacen investigación
- Tasa de uso de locales y espacios.
- Rentabilidad de propiedades universitarias.
- Presupuesto universitario dedicado a bibliotecas/ Presupuesto total del servicio
- Presupuesto de bibliotecas/ número de estudiantes
- Horas semanales de atención al público por biblioteca
- Número de computadoras dedicadas a enseñanza/ número de estudiantes
- Creación de nuevos empleos en la universidad
- Prestación de servicios a empresas
- Explotación de servicios agropecuarios
- Producción de herramientas o máquinas
- Realización de consultorías para organismos del Estado o empresas.
- Costo por graduado
- Rentabilidad de las instalaciones explotables (campos, centros de producción audiovisual, Laboratorios industriales, etc)
- Quantum y porcentaje de los ingresos producidos dentro del presupuesto global personal no docente.

22 Tasa: Medida, relación entre dos magnitudes.

23 Ratio: Relación o proporción que se establece entre dos cantidades o medidas.

24 quantum: cantidad, cuanto, medida

El SIGOB (Sistema de Gestión para la Gobernabilidad) creado con el fin de que la ciudadanía participe en el seguimiento detallado a las políticas sociales frente a los indicadores seleccionados para medir resultados, objetivos y metas, está disponible en la página web de la Presidencia y en www.sigob.gov.co/ind/indicadores



¿Cómo identificar las dificultades institucionales, su importancia, magnitud y urgencia, partiendo de indicadores?

Es fundamental cuestionarse desde múltiples ópticas, para dimensionar y caracterizar el planteamiento del problema, si la situación que genera la dificultad está bien sustentada, así su formulación se podrá delimitar de manera objetiva facilitando su solución.

A continuación se relacionan algunas preguntas, a manera de guía, que facilitan contextualizar y delimitar el problema:

- ¿Cuáles son las dificultades críticas?
- De no afrontarlas, ¿cuáles serían las consecuencias?
- ¿Existen recursos para superarlas?
- ¿Desde cuándo se vienen presentando?
- ¿Cuál es la causa para que se presenten?
- ¿En qué medida afectan en la consecución de los fines y objetivos?
- ¿Por dónde empezar?, ¿cuál sería la prioridad?
- ¿Realmente hay conciencia de las dificultades?
- ¿Cómo superarlas?



Retos

en la solución de problemas

Uno de los *retos de mayor responsabilidad social* de las instituciones de educación superior va dirigido hacia una *mejora* y un eventual *cambio* en lo que se refiere a su sensibilidad y su capacidad de auto-reflexión para valorar las *consecuencias que tienen sus actividades*, hacia dentro (desde los miembros de los máximos órganos de gobierno, personal docente y administrativo, estudiantes) y hacia fuera (en la comunidad y la sociedad en general) dado que, por ejemplo, una deficiente calidad de la formación académica incide en la actividad profesional e investigadora y se ve reflejada en el mercado laboral y en el desarrollo del país.

Un buen diagnóstico y la correcta identificación de deficiencias institucionales, permiten definir las actividades para mitigar las dificultades: Acciones que deben generar *retos* al interior de la institución.

En este orden de ideas, un reto para la vida institucional es superar cualquier obstáculo en el cumplimiento de su misión institucional.

Objetivos

Se formulan a partir de la definición de los problemas detectados en el diagnóstico institucional. Deben vincularse a la visión y misión o finalidad establecidas en el Plan de desarrollo institucional, lo que permitirá evaluar la institución por resultados. Con ellos se orienta el actuar de la institución.



Objetivos que apuntan a distintos procesos

En el proceso de *evaluación institucional*: como herramienta que facilita el monitoreo de las funciones universitarias, de los planes y programas, a su vez, permite la comparación entre instituciones.

En procesos de *rendición de cuentas*: basados en establecer la eficiencia y efectividad de los recursos universitarios frente al cumplimiento de su misión institucional, facilitando la rendición de cuentas tanto a nivel interno como externo.

En procesos de *financiamiento y presupuesto*: busca ilustrar el rendimiento de los recursos en la consecución de objetivos propuestos en el presupuesto asignado a la institución.

Plan financiero y presupuesto

Fuentes de recursos en las instituciones de educación superior oficiales:

De acuerdo con la Ley 30 de 1992, las universidades estatales u oficiales “recibirán anualmente aportes de los presupuestos nacional y de las entidades territoriales, que signifiquen siempre un incremento en pesos constantes”²⁵. Así, se busca que dichos aportes mantengan valor constante, tomando como base para determinar el monto de los aportes respectivos, los presupuestos correspondientes al año anterior y se convierten al valor actual

Por otra parte, la misma Ley estableció que a partir del sexto año de su vigencia “el Gobierno Nacional incrementará sus aportes para las universidades estatales u oficiales en un porcentaje no inferior al 30% del incremento del Producto Interno Bruto”²⁶. Estos aportes están sujetos al mejoramiento de las instituciones mismas. Para su distribución, cada año el Ministerio de Educación Nacional, junto con el Sistema de Universidades Estatales (SUE), elabora una propuesta basada en los indicadores de desempeño de las IES. El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU) es el que finalmente aprueba la distribución de los aportes.

De esta manera, con la expedición de la Ley 30 de 1992 se buscó garantizar el funcionamiento de las universidades estatales mediante el reconocimiento de aportes según los recursos requeridos. Así mismo, el incremento de los aportes de la

²⁵ Artículo 86 de la Ley 30 de 1992 (asignación recursos para las universidades públicas)
²⁶ Artículo 87 de la Ley 30 de 1992

Nación se distribuye de acuerdo con un modelo de indicadores de desempeño de las universidades, los cuales son calculados por el Ministerio de Educación Nacional con la información remitida por las universidades, reflejando una *correspondencia entre los indicadores y los recursos girados por la Nación*.

Además de los aportes de la Nación y los entes territoriales, el financiamiento de las IES públicas en Colombia se constituye de la venta de servicios educativos y de extensión y fuentes alternativas como el apoyo de Colciencias a proyectos de investigación y la Línea de crédito para el fomento de la Educación Superior y convenios

internacionales, entre otras oportunidades de ingresos.

El planeamiento financiero:

Las metas y los objetivos fijados deben estar concebidos dentro de un marco económico y de finanzas que garantice su viabilidad y su optimización mediante un plan financiero.

Dada la responsabilidad y compromiso del máximo órgano de dirección, es de vital importancia que al aprobar el presupuesto anual, constate que éste garantice el desarrollo del Plan de desarrollo institucional,

asegurándose de que las previsiones de todos y cada uno de los objetivos y metas propuestas estén respaldados presupuestalmente. Para el efecto, se sugiere realizar constante seguimiento, exigiéndole al rector de la institución informes periódicos que den cuenta de los avances en la ejecución del plan financiero contra el informe que presente el jefe de planeación acerca de la ejecución de los proyectos respaldados en el Banco de proyectos.

De igual manera, es fundamental diseñar instrumentos y mecanismos de evaluación y seguimiento para verificar de manera sistemática la gestión financiera y presupuestal con el uso de indicadores que, entre otros aspectos, midan el impacto por cumplimiento de metas y actividades formuladas en los objetivos propuestos.

La necesidad de incrementar la eficiencia en la inversión de los recursos eleva los niveles de impacto de la gestión y el reconocimiento del papel de la institución como beneficiaria de la buena gestión a todo nivel.

Tenga en cuenta que la organización presupuestal de la institución de educación superior se debe caracterizar por el origen de los ingresos y su destinación, cuyas disposiciones en materia presupuestal deben ceñirse al reglamento presupuestal de la institución. En tal sentido, es muy importante que dicho reglamento tenga presentes los principios del sistema presupuestal: planificación, descentralización, anualidad, universalidad, unidad de caja, entre otros.

Frente al plan financiero institucional, se recomienda abogar por los ejercicios de planeación, procurando que los presupuestos estén balanceados entre ingresos y gastos, y su estructura responda al objetivo de planeación integral y sistemática de las actividades institucionales y a la función de control y medición de las actividades de la IES.






Seguimiento al Plan de desarrollo institucional

Partiendo de la base de que el *Plan de desarrollo institucional* es el instrumento que conlleva a la institución al cumplimiento de su misión, es fundamental que desde el Consejo Superior o el Consejo Directivo se institucionalice el seguimiento, la evaluación y el control del mismo, para que con estos procesos se afiance y facilite la participación activa de todos los actores, esto es, de la comunidad universitaria en general, haciéndolos veedores del desarrollo institucional en todos los campos (financiero, administrativo, académico, entre otros).

Si existe un sistema de planeación y evaluación institucional no sólo facilitará el monitoreo al cumplimiento de los fines, objetivos y metas propuestas sino que permitirá conocer el grado de avance y las dificultades en cada una de las fases del Plan, permitiendo corregir de manera anticipada el rumbo que pudiere poner en riesgo el cumplimiento de los procesos planeados.

Es importante que la administración esté rindiendo *informes* de ejecución del Plan, sugiriendo que a través de las comisiones técnicas, se analice la información aportada por los responsables. Dicha comisión podría asesorar a las instancias de gobierno (responsables del seguimiento, evaluación y control del Plan y, en consecuencia, de la toma de decisiones oportunas). De igual manera, se aconseja compartir con cierta periodicidad estos informes de gestión con la comunidad como fruto del proceso de construcción colectiva y participativa, para recoger sus aportes y reflexiones, las que serían de gran ayuda para modificar, mantener o mejorar próximos planes de desarrollo institucional.





Esta estrategia pedagógica basada en el reconocimiento a su “gestión”, recoge experiencias y situaciones especiales, que representan orientaciones generales frente a su actividad como “Consejero” ante los Consejos Superiores y Consejos Directivos, con la que se espera responder (en parte) a las necesidades de su importante labor, como factor de apoyo que posibilite la aproximación y acompañamiento en su quehacer.

