

# Evaluación plan trienal de desarrollo 2008-2010

---

**Sandra Patricia Quitián Bernal**

Maestría en Pedagogía de la Lengua Materna  
Universidad Distrital Francisco José de Caldas  
spquitianb@udistrital.edu.co

## 1. Breve descripción de ejes, políticas y proyectos del Plan

El documento *Evaluación plan trienal de desarrollo 2008-2010* (UDFJDC, 2008) da cuenta de los avances logrados desde diferentes niveles de evaluación: académica, técnica y operativa y financiera en la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; también advierte la urgencia de continuar acciones para cumplir las metas no logradas durante el periodo 2008-2010 (UDFJDC, 2011). El Plan Estratégico de Desarrollo propone una ruta para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación, innovación, creación y proyección social, siendo este instrumento de obligatorio cumplimiento para la administración universitaria (Acuerdo 004, 2008).

La estructura del documento en referencia se desarrolla en cinco (5) apartados. En los tres primeros, se presenta la evaluación de los proyectos académico, administrativo y de desarrollo físico y tecnológico, en sus dimensiones académica, técnica operativa y financiera. En el cuarto, se presenta la evaluación de la estrategia financiera y, en el quinto, los elementos de análisis del componente de formulación, seguimiento y control del mismo plan, con el fin de establecer mecanismos que permitan potenciar las fortalezas y superar las dificultades del anterior Plan (UDFJDC, 2011).

A continuación, se presenta de manera breve cada una de las dimensiones de evaluación asociadas al Plan de Desarrollo Trienal 2008-2010, con sus respectivas políticas y proyectos.

## 1.1 Proyecto académico universitario

---

El proyecto Académico de la Universidad se concreta en el desarrollo de las políticas 1, 2 y 3 del Plan estratégico de Desarrollo (PED): “Articulación, contexto y proyección estratégica; Gestión académica para el desarrollo social y cultural e Investigación de alto impacto para el desarrollo local, regional y nacional” (UDFJDC, 2011).

Los programas asociados a la *Política de articulación contexto y proyección estratégica* fueron tres: Programa relación con el entorno, Articulación de la educación superior con el sistema educativo formal y permanente de la ciudad–región de Bogotá y el País; Programa divulgación y posicionamiento de la imagen de la Universidad y desarrollo de acciones de comunicación tendientes a su visibilidad, focalizado en la modernización del sistema de comunicaciones de la Universidad; y el Programa gestión ambiental en el contexto ciudad–región. Resulta fundamental el impacto de los planes PACA y PIGA. En desarrollo del PIGA se implementaron en la Universidad: a) Programa de sensibilización y capacitación; b) Programa residuos sólidos, comunes y especiales; c) Programa de ahorro y uso eficiente del agua, d) Programa de ahorro y uso eficiente de energía; y e) Articulación y participación en la RED PRIES (UDFJDC, 2011).

Para favorecer la ejecución de los programas presentados anteriormente, se implementó la proyección estratégica en el contexto educativo para el trienio 2008–2010. El desarrollo de esta estrategia se concentró en el desarrollo del Programa relación con el entorno: articulación de la educación superior con el sistema educativo formal y permanente de la ciudad–región de Bogotá y el país. En desarrollo de este programa, a partir de 2008 se realizó la implementación del modelo académico, administrativo y financiero para la articulación de la Educación Media con la Educación Superior, en el marco del Convenio 174 de 2005 (Secretaría de Educación Distrital & Universidad Distrital Francisco José de Caldas).

Por otro lado, se implementó la estrategia de consolidación de la acción universitaria como foro permanente para la reflexión y espacio para la

formulación y realización de propuestas para su posicionamiento en el contexto local, regional, nacional e internacional. En dicho marco, se desarrollaron acciones focalizadas en la modernización del sistema de comunicaciones de la Universidad y alrededor de dos metas: la implementación del sistema de comunicaciones y la mejora en la percepción de medios e imagen institucional por parte de la comunidad universitaria.

También se implementó la estrategia de promoción de los planes y programas encaminados a garantizar la gestión ambiental. Para el desarrollo de esta estrategia se definieron tres metas: la primera orientada a la participación en el Comité Integral de Gestión Ambiental; la segunda, a la implementación del Plan integral de Gestión Ambiental; y la tercera, al establecimiento del Centro de Gestión Ambiental en el Sector Rural de Ciudad Bolívar.

Los programas asociados al desarrollo de la Política de gestión académica para el desarrollo social y cultural fueron los siguientes: el Programa acreditación y autoevaluación y la Acreditación Institucional, prioritario en el Plan trienal 2008–2010, que se concentró en la consolidación y fortalecimiento de los procesos de autoevaluación y posterior verificación de pares académicos hacia el logro de la acreditación institucional; y el Programa de desarrollo de procesos de formación, innovación pedagógica y curricular, orientado desde cuatro acciones básicas: flexibilización del currículo y las modalidades formativas; creación de nuevos programas en los diferentes niveles de formación, nuevas facultades; programas especiales de educación a distancia, y/o virtual y ciber pedagogías; y la formación pedagógica y didáctica del profesorado para la flexibilidad curricular; actualización de la oferta de programas académicos (Transición de programas de Especialización a Maestría) e internacionalización y movilidad.

En relación con la ampliación de cobertura, retención y bienestar para estudiantes, se propuso lo siguiente: Programa plan de seguimiento para la retención y disminución del fracaso escolar; Programa de bienestar institucional en el que se continuó con el Apoyo alimentario; Programa creación y desarrollo del sistema de extensión universitaria; y el Proyecto de creación del centro de emprendimiento en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, propuesta que incluye la conformación de un consultorio empresarial propuesto y liderado por la Oficina asesora de planeación y control. Del mismo modo, el Proyecto articulación de la universidad con instancias de incidencias en competitividad y emprendimiento lidera tres grandes líneas de trabajo: a) Análisis y desarrollo normativo alrededor de

la participación de la Universidad en programas de Formación para el Trabajo; b) Estructuración de una propuesta de consultorio empresarial; y c) Fortalecimiento de las relaciones con instancias externas para el desarrollo de proyectos de extensión.

Por su parte, los Proyectos Reformulación de la política de extensión en la Universidad, Desarrollo de los procesos administrativos, legales, financieros y operativos y el Programa de creación y desarrollo del sistema de extensión universitario, liderados desde el IDEXUD, buscan la definición y establecimiento de procesos y procedimientos que sustenten la labor de extensión de la Universidad. Para favorecer su ejecución se implementaron las estrategias de acreditación y fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación, la cual se constituyó en uno de los programas prioritarios del Plan trienal 2008–2010. Esta se concentró en la consolidación y fortalecimiento de los procesos de autoevaluación y posterior verificación de pares académicos hacia el logro de la acreditación institucional.

Una segunda estrategia fue la de Ampliación y diversificación de la cobertura. Esta se enfatizó en la flexibilización del currículo y las modalidades formativas, la creación de nuevos programas en diferentes niveles y nuevas facultades, la formación didáctica del profesorado, la transición de programas de especialización a maestría y la internacionalización y movilidad. La tercera estrategia, Consolidación del Bienestar de la Comunidad, se desarrolló en función de los programas: Disminución de deserción y repitencia, Retención efectiva de los estudiantes de la Universidad y Consolidación de un modelo de gestión de bienestar y medio universitario y, por último, la Creación del portal de contacto para egresados.

La cuarta estrategia, de Consolidación de la extensión y proyección social de la Universidad, se proyectó para su desarrollo desde los programas enumerados en párrafos anteriores: el fortalecimiento y organización del campo de extensión y proyección social de la Universidad Distrital.

En cuanto a la política de investigación de alto impacto para el desarrollo local y nacional, se adelantaron los programas de Formación profesoral integral y consolidación de la comunidad docente investigativa; Programa para la creación y funcionamiento del fondo de investigaciones; Programa de creación y fortalecimiento de los institutos y centros de investigación, extensión y creación, así como el Programa de Apoyo a la movilidad y pasantías cortas de investigadores.

La ejecución de los programas asociados a esta política de investigación fueron: Fomento de un modelo de desarrollo profesoral integral y consolidación de la comunidad y estructura docente, estrategia desarrollada desde los programas de Formación profesoral integral y Consolidación de la comunidad docente investigativa, Creación y funcionamiento del fondo de investigaciones, Creación y fortalecimiento de los institutos y centros de investigación, Extensión y creación, Apoyo a la movilidad y pasantías cortas de investigadores.

La segunda estrategia, Fortalecimiento del sistema de investigaciones, favoreció el inicio de acciones relacionadas con: a) Creación y fortalecimiento de la cultura de propiedad intelectual; b) Generación de estímulos que motiven la productividad de los investigadores (estudiantes, docentes y administrativos); c) Fortalecimiento y consolidación de los grupos, centros de excelencia y semilleros de investigación; y d) Integración al Sistema Nacional, Distrital y Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación.

## 1.2 Proyecto administrativo

---

Las políticas que hacen parte de este proyecto son: la Política de modernización de la gestión administrativa financiera y del talento humano, implementada desde la Estrategia de modernización y fortalecimiento institucional de modelos de planificación y gestión para la integración académico-administrativa. Desde el año 2009 la Universidad orienta sus esfuerzos hacia la implementación del Sistema integrado de gestión (SIGUD MECI – CALIDAD); del sistema SICAPITAL y del Plan de desempeño, pacto de concurrencia y normalización pensional. Del mismo modo, durante el trienio 2008–2010 se adelantaron acciones para favorecer el cumplimiento y calificación del Plan de mejoramiento con la Contraloría, el Sistema de desarrollo del personal y un primer momento de Reforma administrativa.

La siguiente política que hace parte del proyecto administrativo es la de Gobernabilidad, democratización y convivencia. En desarrollo de esta política se conformó la Asamblea Consultiva Universitaria que derivó en la estructuración de una propuesta de Reforma Orgánica y Estatutaria, incluyendo Estatuto General y los elementos del Estatuto Académico. Desde la ejecución de esta política se buscó gestionar la creación de bases normativas y sistemas robustos garantes para la Reforma Orgánica y Estatutaria, el Estatuto de Contratación, el Estatuto de Presupuesto, el Estatuto de Extensión y el Estatuto de Investigaciones.

### 1.3 Proyecto de desarrollo físico e infraestructura tecnológica

Las estrategias que hacen parte de este proyecto son: Desarrollo y actualización permanente de la infraestructura física, tecnológica, de conectividad y de recursos en general, desde cuatro acciones, a saber: a) Elaboración y puesta en marcha del Plan Maestro de Desarrollo Físico de la Universidad del Informe de Evaluación del Plan Trienal 2008-2010 (UDFJDC, 2011); b) Consolidación y adecuación de la infraestructura de laboratorios, talleres y aulas especializadas cuyo objetivo fundamental, establecido en el Plan Trienal de Desarrollo 2008–2010, fue eliminar el rezago tecnológico en el que se encontraban los laboratorios, talleres, centros y aulas especializadas de la Universidad; c) Red de bibliotecas y centros de documentación, para lo cual se inició la ejecución del proceso de adecuación, remodelación y modernización de espacios en las Bibliotecas de las Facultades, así mismo, a través de la adquisición de bases de datos se fortaleció el desarrollo de colecciones, la actualización en servicios y sistemas de información, el fortalecimiento del equipo humano y la formación de usuarios, la depuración de colecciones y la sistematización de la información y el material bibliográfico y se inició el fortalecimiento de un Sistema de Bibliotecas; y d) Consolidación de la Infraestructura Informática, de telecomunicaciones y de conectividad.

## 2. Evaluación financiera

El informe de evaluación al Plan 2008-2010 señala que este Plan Estratégico de Desarrollo, su consolidación y financiamiento han sido producto de la negociación política y gestión de recursos presupuestales ante diversos entes gubernamentales, la banca de inversión, recursos de cofinanciación y donaciones de organismos nacionales, estatales u organismos internacionales; y de recursos del crédito, nuevos recursos propios como consultorías, estudios especializados, trámite de patentes y de la nueva renegociación de beneficio institucional de convenios, en mejores condiciones para la Universidad. También pone de manifiesto cómo en algunos casos, no obstante, la planificación ejercida para el logro de las metas propuestas y la destinación presupuestal no resultaron suficientes para el alcance de la gestión de todos los programas previstos (UDFJDC, 2011).

Por lo tanto, la situación actual de la Universidad exige “una política financiera, que genere recursos frescos, que apalanque su consolidación y mejoramiento presupuestal, estrategias en varios frentes que deben plantearse con urgencia ante los entes competentes para su consecución”. (UDFJDC, 2011, p. 41.). Del mismo modo, propone que la Universidad diseñe estrategias de política financiera, para el fortalecimiento de los ingresos corrientes, tales como la gestión de nuevos recursos ante los diversos organismos financiadores y el reforzamiento de los existentes.

### 3. Concepción de Universidad que se refleja en el Plan

La Universidad se proyecta como una institución comprometida con la “Consolidación de la capacidad académica de la Universidad hacia su proyección como una universidad investigativa” (UDFJDC, 2011, p. 29), respecto a lo cual la Evaluación del plan trienal expresa logros, pero también altos retos por alcanzar. Se proyecta una Universidad que avanza en la construcción de una cultura enmarcada en políticas de “Acreditación de calidad e institucional (...) sin embargo aún no es posible afirmar que la Universidad haya alcanzado el nivel esperado” (UDFJDC, 2011, p. 32).

El plan expresa el interés y compromiso de la Universidad Distrital en concurso con la política de ampliación de cobertura en educación superior, busca ofertar a una mayor cantidad de población, no solo el servicio educativo, sino tejer con la comunidad relaciones de impacto y apoyo social y ambiental desde los programas de extensión universitaria.

El Plan Trienal 2008-2010 proyecta la necesidad de la Universidad por consolidar el proyecto de imagen institucional y el desarrollo de un sistema de comunicación interno y externo que favorezcan la participación y articulación con todos los estamentos que la constituyen.

A pesar de lo anterior, es necesario reconocer otra cara de la Universidad Distrital proyectada en la evaluación del Plan Trienal 2008-2010: se trata de la Universidad que presenta fisuras en sus sistemas de administración académica, financiera y de gestión asociadas con la falta de mecanismos e indicadores de seguimiento y evaluación de las políticas que se lideran en el Plan trienal. Así mismo, el Plan muestra una universidad que aún debe trabajar en la creación de una reforma orgánica que la visibilice como unidad

académico-administrativa y financieramente articulada, y no como un conjunto de unidades independientes y pocas veces conectadas entre sí. Es decir, la mayor debilidad que se observa es que la Universidad no cuenta con un esquema definido para las acciones de articulación, tanto al interior, como hacia el exterior.

## 4. Estrategias

En términos generales y de acuerdo con el balance establecido en la evaluación del Plan trienal, se puede afirmar que las estrategias planteadas para cada proyecto resultaron pertinentes y efectivas. Aunque no es posible establecer que los aspectos trabajados en el Plan trienal 2008-2010 están totalmente concluidos en su desarrollo, se presenta a continuación una síntesis de los resultados más relevantes obtenidos a partir de las estrategias implementadas en cada proyecto.

**Proyecto Académico:** en cuanto a capacidades orientadas a la proyección como una Universidad investigativa, se destaca la formación de docentes en programas de alto nivel, el fortalecimiento y consolidación de grupos de investigación, el modelo de gestión de la investigación y de la información asociada, programas de maestría y doctorado de la Universidad, Infraestructuras (recursos edificio-laboratorios). No obstante, se reportan, como limitaciones para un mayor desarrollo, el no contar con un Estatuto de propiedad intelectual, el no haber avanzado en la puesta en funcionamiento del fondo de investigaciones, la falta de consolidación de los grupos de investigación y las alianzas, así como la insuficiencia en recursos físicos y tecnológicos.

La acreditación de calidad e institucional fue uno de los pilares del Plan Trienal. En este componente se concluye que se ha avanzado en la cultura de acreditación, tanto en pregrado como en postgrado, aspecto que se evidencia en la presentación de proyectos a procesos de registro calificado, la autoevaluación de proyectos curriculares con fines de acreditación y los procesos de sensibilización alrededor del proceso. Como limitación se reporta la necesidad de consolidar la cultura de autoevaluación, el cumplimiento de planes de mejoramiento planteados por los proyectos curriculares y de condiciones mínimas y de infraestructura institucional.



En lo que tiene que ver con la articulación, los avances logrados en el trienio se sintetizan en: esfuerzo institucional por lograr la articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión (cátedras, acuerdos y semilleros, entre otros). En la docencia, se registran avances en la flexibilización del currículo y la identificación e implementación de cátedras transversales y espacios académicos comunes. Los sistemas de investigación y extensión reportan acciones tendientes a la articulación interna y con los procesos de docencia; no obstante, la articulación entre los sistemas de investigación y extensión es apenas una idea. En la investigación, el crecimiento del número de grupos semilleros denota avances en la articulación de la investigación con los procesos de investigación formativa; el modelo para la flexibilidad curricular incorpora elementos que propenden por esta articulación.

Por otro lado, la extensión universitaria tuvo como eje la reorientación de la extensión universitaria, organización y gestión, en la cual se reportan como avances el diseño de una política y propuesta de estatuto de extensión y proyección social y se establecieron las bases de un esquema administrativo, jurídico de soporte para el desarrollo de la actividad y el desarrollo de un modelo de gestión de la extensión.

**Proyecto Administrativo:** El proyecto administrativo se sustentó en cuatro ejes: la reforma orgánica, el pacto de concurrencia, la modernización administrativa, la gestión financiera y de recursos, el sistema integrado de información y el SIGUD. Se logran avances en la formulación de propuestas de reforma orgánica y otros estatutos, pero quedan pendientes su estudio y su aprobación por los órganos correspondientes para su posterior implementación. Igualmente se resalta el avance en la formulación de la reforma administrativa, la gestión de recursos del beneficio institucional, la depuración contable, el fenecimiento de la cuenta ante la Contraloría Distrital y el estudio actuarial. Se reporta, como limitante, que algunos de los proyectos no contaban con recursos definidos en el plan, adicionalmente, se señala la necesidad de contar con gerencias del proyecto que favorezcan la articulación de acciones y su seguimiento.

**Proyecto de Desarrollo Físico e Infraestructura tecnológica:** Las estrategias propuestas en este proyecto permitieron el alcance de los siguientes resultados en el plan trienal:

Formulación y aprobación del Plan maestro de desarrollo físico por el CSU (junio de 2009); Proceso de saneamiento de predios y Adquisición del

predio La Aduanilla de Paiba; Diseños arquitectónicos y estudios técnicos Aduanilla, Porvenir y Macarena; Diseño del programa de áreas y necesidades (Aduanilla y Macarena); Diseño del Sistema de administración de la Planta Física; Trámite de licencias y permisos, Aprobación de pliegos y licitaciones correspondientes; Consolidación del Comité de laboratorios; Actualización de laboratorios de docencia y Proyección de desarrollo de nuevos laboratorios.

## 5. Coherencia del Plan entre políticas, estrategias y proyectos con la situación de la Universidad

En general, existe coherencia entre las políticas, las estrategias y los proyectos que estructuran el Plan estratégico de desarrollo 2008-2010, por lo menos en el espíritu ético y académico que las sustenta. Los avances y logros que la evaluación del Plan estratégico reporta al interior de la estructura, de cada proyecto académico, técnico-operativo y financiero, así lo demuestran. Sin embargo, en la funcionalidad de estas políticas, estas estrategias y estos proyectos, la coherencia se afecta en la medida en que se hace visible la ausencia de un sistema de gestión y evaluación que sea transversal a la ejecución de las políticas que fundamentan el desarrollo del plan. Dicho sistema permitiría, no solo el seguimiento y la sistematización de las acciones adelantadas, sino particularmente, fortalecer y situar los puntos de articulación que debe existir entre las políticas, las estrategias y los proyectos a nivel inter e intrainstitucional, a fin de favorecer la cohesión, el re-direccionamiento y la construcción de una nueva organización institucional, más cercana a las demandas actuales de la educación y de la cultura.

La situación actual de la Universidad Distrital demanda con urgencia la legitimación de acciones que, inscritas en los Planes Estratégicos de Desarrollo, coadyuven de manera efectiva a proveer a esta Institución de Educación Superior de marcos articulados e interdependientes desde los cuales se logre, por ejemplo, la adopción de modelos de sostenibilidad y fortalecimiento financiero para las actividades académicas e investigativas; se fortalezca el proceso y sistema de internacionalización; se minimice la deficiente gestión y proyección de agendas estratégicas y su articulación con los grupos de investigación y de trabajo y con los institutos y dependencias académicas de la Universidad.

La coherencia interna del plan estratégico se ve afectada en el momento en que los resultados de la evaluación evidencian fisuras que muestran una escasa relación entre sectores sociales y productivos, con la puesta en marcha del proyecto universitario. Esta circunstancia resulta contradictoria, ya que en el Proyecto Universitario Institucional (PUI) se asume la universidad como un “proyecto cultural, que orienta las funciones de docencia, investigación y extensión, para la comprensión y transformación de las realidades sociales y culturales, en la perspectiva de la construcción y desarrollo de la nación colombiana” (UDFJDC, 2001).

De otra parte, si bien se propende por el desarrollo de acciones orientadas a la democratización, la gobernabilidad y la convivencia desde la estructura administrativa, uno de los aspectos que dificultaron la gestión del Plan es la debilidad en el despliegue y apropiación del mismo en dependencias y por actores. La misma evaluación al plan trienal recomienda que el despliegue y evaluación se implementen de forma participativa y periódica y se garanticen condiciones institucionales para la gestión, la evaluación y el seguimiento.

Por último y atendiendo a la situación actual de la universidad, se hace necesario que los planes estratégicos de desarrollo trienal incorporen la formulación de indicadores y mecanismos de consolidación de resultados de tal forma que sea viable identificar eficiencia, eficacia o efectividad de los proyectos del Plan Trienal, con lo cual la Universidad Distrital pueda avanzar significativamente en la acreditación de calidad en todos los niveles.

## Referencias

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. *Proyecto Universitario Institucional. Educación de la Calidad para la Equidad Social*. Bogotá, 2001.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Consejo Superior Universitario (2008). *Acuerdo 004 de 2008. Plan Trienal de Desarrollo 2008-2010*. Recuperado de: [http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/csu/acu\\_2008-004.pdf](http://sgral.udistrital.edu.co/xdata/csu/acu_2008-004.pdf)

Universidad Distrital Francisco José de Caldas (2011). *Informe cualitativo plan trienal 2008-2010*. Recuperado de: [http://comunidad.udistrital.edu.co/planeacion/files/2011/08/INFORME\\_CUALITATIVO\\_PLAN\\_TRIENAL\\_2008-2010.pdf](http://comunidad.udistrital.edu.co/planeacion/files/2011/08/INFORME_CUALITATIVO_PLAN_TRIENAL_2008-2010.pdf)