

Propuesta de plan estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia¹

Marco Javier Ruíz Martínez², Luis Alfredo Huertas Quiñones³, Carlos Enrique Cabral Toledo⁴

Introducción

Elaborar un plan estratégico para una facultad universitaria representa una tarea ardua y difícil de culminar. En primera instancia representa un reto académico, por la aplicación de la planeación estratégica para el mejoramiento administrativo-operativo de una organización cuya gestión tiene un alto impacto social y una incidencia decisiva en el desarrollo de la comunidad académica.

De otro lado, significa también un esfuerzo profesional en la entrega de lo mejor de los conocimientos adquiridos, buscando veracidad y realismo en los diagnósticos, competencia e idoneidad en los análisis y viabilidad y calidad en las diferentes propuestas de mejoramiento, para alcanzar la visión de una facultad ideal y de permanente liderazgo.

¹ El presente artículo corresponde a un resumen de la Monografía de Grado del mismo nombre, la cual recibió mención de Tesis Laureada en mayo de 1996 por parte de la Universidad Nacional de Colombia. El director de la tesis fue el profesor Rafael Suárez y los jurados los profesores Luis M. Prada y Francisco Rodríguez, del Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas.

² Administrador de Empresas de la Universidad Nacional. En la

actualidad se desempeña como profesor del seminario "Planeación Estratégica" y la asignatura "Teoría de la Organización".

³ Administrador de Empresas de la Universidad Nacional. Candidato a Magister en Planeación de la Universidad Santo Tomás. En la actualidad se desempeña como profesor del seminario "Creación de Empresas".

⁴ Administrador de Empresas de la Universidad Nacional. Asesor empresarial

Además, la misma naturaleza de la Universidad Nacional de Colombia como "Institución de Educación Superior donde reposa la responsabilidad formativa y cultural del Estado", es un factor que exige calidad y responsabilidad social por la importancia de la formación, la investigación y la extensión en cumplimiento de los deberes constitucionales y gubernamentales.

Específicamente, la Facultad de Ciencias Económicas enmarca un centro de enseñanza, discusión, investigación y generación de conocimiento en la rama de las ciencias económicas y administrativas, de manera que pueda analizar la realidad nacional y los fenómenos que afectan, de manera directa o indirecta, el acontecer que brinda un período de grandes cambios.

En la actualidad esta facultad presenta debilidades en algunos aspectos que tocan el área administrativa, lesionando su labor académica e investigativa y alejándose así del ideal de organización eficiente y preocupada por el mejoramiento continuo de la calidad. Enmarcado en este contexto, el objetivo de elaborar una monografía radica en presentar un análisis que contemple la realidad de la facultad, su situación organizativa, sus perspectivas inmediatas y las estrategias de mejoramiento necesarias para la consolidación de una institución más dinámica a todo nivel, de manera que sea modelo administrativo para las universidades en general.

De manera específica, se pretende dotar a la Facultad de Ciencias Económicas de un mecanismo claro que le permita definir políticas y estrategias eficientes hacia el desarrollo administrativo; además, desde el escenario de la planeación y con una actitud proactiva, fortalecer la estructura organizativa, especialmente en el manejo de la información, logrando eficiencia, eficacia, calidad y liderazgo institucional.

En segundo lugar, institucionalizar la planeación como base de una gestión estratégica que permita posicionar la facultad como "idónea" en el desempeño de su responsabilidad ante la comunidad académica, todo esto precedido por una conciencia general del compromiso y los beneficios que la planeación estratégica y prospectiva promueven.

Por último, rescatar la importancia de la información en la gestión administrativa, principalmente en lo tocante a la planeación, la toma de decisiones y el control operativo; crear la inquietud respecto al relevante papel de la "comunicación" respaldada por un sistema de información para la facultad, y así darle el tratamiento adecuado para garantizar el mejoramiento operacional que necesita.

El Estudio se inicia con la exposición del contexto normativo de la educación superior en Colombia en las últimas tres décadas, hasta la actual política de Gobierno conocida como "El Salto Educativo" y las consecuencias de la ola reformista que trajo la modernización del Estado en el estatuto orgánico de la Universidad Nacional. Es necesario también conocer los antecedentes del *Alma Máter* en materia de planeación durante las diferentes administraciones en los últimos años, y el proceso actual de las directivas en esta materia; lo que abarca la segunda sección.

La tercera sección tiene una particular importancia por exponer un completo análisis estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas, donde se identifican sus debilidades y fortalezas a nivel interno, las amenazas y oportunidades que ofrece su entorno, un diagnóstico de cada una de sus dependencias y la situación general de la facultad, complementado por un anexo estadístico.

Las teorías de planeación prospectiva y estratégica ofrecen herramientas que a nivel administrativo son de suma importancia para identificar claramente qué queremos lograr (visión, misión, objetivos y metas), cómo estamos actualmente (debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas) y cómo lo lograremos (políticas, estrategias, planes de acción, programas, proyectos); lo que ocupa nuestro cuarto aparte. La quinta sección revela el producto de este esfuerzo profesional, académico e investigativo. Respecto a la metodología utilizada, ésta hace parte del escenario de planeación en referencia y su descripción detallada se encuentra, por ende, en el capítulo correspondiente.

La selección de las teorías de planeación se debe no sólo a las herramientas mencionadas, sino también a que ellas permiten determinar de manera clara qué, cómo, cuándo y especialmente quién debe realizar una determinada labor para el logro de los objetivos, rescatan el valor del futuro y del entorno de una organización, tienen mayor cobertura, permiten proyección y su metodología es flexible frente a futuras adaptaciones de las condiciones teóricas y prácticas que presente un plan para una organización en constante cambio.

1. Contexto normativo de la educación superior y sus implicaciones en la Universidad Nacional de Colombia

1.1 La educación universitaria en los planes de desarrollo

"A partir de la década de los años sesenta, cuando se involucró el concepto moderno de planeación en la dirección del Estado, todo gobierno publica en los

albores de su mandato un plan de desarrollo. Los planes inicialmente se centraron en las directrices del desarrollo económico, y posteriormente incluyeron también políticas globales de desarrollo social⁵. Del análisis efectuado en el trabajo de grado que sirve como base del presente artículo, el cual recoge el papel que ha tenido la educación en los planes de desarrollo desde el Plan Quinquenal hasta la Revolución Pacífica,⁶ se concluye lo siguiente:

- La formación universitaria incurre en una innegable tendencia devaluativa con relación a las oportunidades ocupacionales, porque no mantiene las exigencias de calidad tal como lo demanda el mercado de trabajo ni el equilibrio entre los recursos que genera y la demanda del sector productivo.
- La tecnología del mercado, impuesta por la competición internacional, entre otras razones, requiere empleo altamente calificado y el crecimiento de la matrícula universitaria ha continuado ya que "aun cuando la tecnología educativa no es una innovación académica sino un concepto o categoría más amplia, la educación superior de hoy encuentra en ella un poder auxiliar para hacer frente a sus nuevas y crecientes responsabilidades"⁷.
- Equivocadamente se ha impuesto una modalidad universitaria estratificada y ha creado universidades de cúspide y de base, diferenciadas tanto por el origen social de sus estudiantes como por la calidad de enseñanza, y por el tipo de currículo al que se orientan. Por ello una amplia apreciación de la tecnología educativa debe incluir todos los medios logísticos que utiliza la educación para mejorar su trabajo.
- En las décadas de los años sesentas y setentas la universidad cumplía unas funciones ahora debilitadas; se hace referencia a la canalización ocupacional y su relación con el mercado de trabajo, así como su naturaleza de centro protagónico de la actividad política nacional.

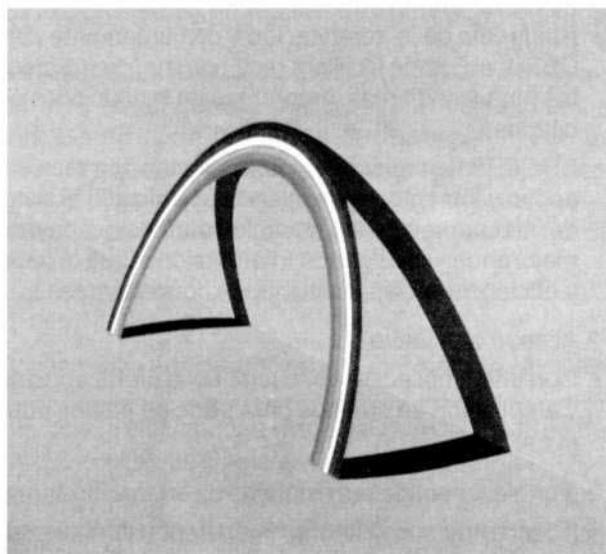
Estos dos puntos son claros: por un lado, se intentó canalizar estrictamente las diferentes carreras según su demanda en el mercado y, por el otro, no

pudo abstenerse de mezclarse en los sucesos políticos, como supo demostrarlo en el cambio constitucional de 1991.

- La calidad es un fenómeno central de la educación universitaria y por ella debe velar permanentemente, sin desmayo. Ello se debe a que se ha generado una amplia estratificación de las instituciones, relacionada fundamentalmente con la calidad de los conocimientos que se imparten en cada una de ellas y con la posibilidad a los diferentes grupos sociales de acceder a una educación de calidad.

1.2 La educación en el Plan Nacional de Desarrollo 1994-1998: El Salto Educativo

El actual gobierno exalta la educación como "eje del desarrollo del país", propone formar un ciudadano más productivo en lo económico, más solidario en lo social, más participativo y tolerante en lo político, integrado en lo cultural y por tanto más orgulloso de ser colombiano.⁸



⁵ Ricardo Lucio y Mariana Serrano, "El Estado y la educación superior: Perspectivas para la década de los noventa" en Análisis político, IEPRI. Universidad Nacional de Colombia, No. 14, septiembre - diciembre de 1991, p. 38.

⁶ El Salto Social no se incluye en este resumen histórico, debido a dos razones fundamentales: por un lado, más adelante se hace una exposición amplia del llamado "Salto Educativo", es decir, el programa de la Administración Samper para la educación, y por el otro, debido a que aún no ha concluido la ejecución de dicho programa, por lo cual se considera que es

muy pronto para formular conclusiones con respecto a los logros del Plan Educativo del actual gobierno.

⁷ Franco y Tunnermann, *Op. cit.*, p. 103.

⁸ Ministerio de Educación Nacional, Departamento Nacional de Planeación, Documento CONPES 2738, "El Salto Educativo: La Educación, eje de desarrollo del País", octubre 19 de 1994, Bogotá (Nota de los autores): El análisis ex-post de los resultados del Salto Educativo es una de las asignaturas pendientes de evaluar por la comunidad académica.

Cuadro 1

LA EDUCACIÓN EN EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO

Diagnóstico	Objetivos y Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo acceso a la educación, por insuficiente cobertura o inequitativa distribución de matrícula. • Mala calidad educativa, por las características del plantel o las de los procesos pedagógicos. • Deserción, inadecuada retención y alto nivel de repetición del estudiantado. • Baja calidad docente • Bajo nivel del gasto público en educación (frente al de países de similar desarrollo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar una movilización de opinión sobre la importancia de la calidad de la educación. • Elevar el promedio de escolaridad (de 5.5 a 6.9 años)... mejorando la retención y promoción en 50%, crear 300.000 nuevos cupos de preescolar y 600.000 en básica. • Mejorar la calidad fomentando la acreditación y fortaleciendo la infraestructura científica y tecnológica... y la capacidad investigativa, y ampliando la jornada real escolar de 3.5 a 6 horas diarias; se mejorarán las condiciones salariales de los docentes, se dotará con textos escolares a los estudiantes de los establecimientos oficiales y se pondrán en funcionamiento bibliotecas y centros de recursos educativos. • Mejorar la equidad del sistema educativo, facilitando acceso y permanencia a estudiantes de bajos recursos en educación básica, distribuyendo costos y facilitando acceso en todas las regiones del país en la educación superior, otorgando 500.000 subsidios-año con un monto de 31.000 millones de pesos; 82.000 millones más en 180.000 nuevos créditos universitarios. • Ampliar oportunidades educativas, culturales y recreativas mediante la eficiente utilización de los recursos y la asignación de \$ 31.000 millones adicionales... de manera que en 1998 el gasto público en educación será 4.88% del PIB (aumento de 1.81 puntos con relación a 1993).
Estrategias	Observaciones
<p>1. Mejoramiento de la calidad de los programas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por medio de la acreditación y conjuntamente con el CESU; el Estado facilitará recursos financieros crecientes para estudiantes, programas de instituciones acreditadas.⁹ • El ICFES se consolidará como institución técnica de apoyo y fomento, manteniendo actualizado el sistema de indicadores de la educación superior y apoyando, mejorando y divulgando información sobre la calidad y eficiencia de las instituciones concernientes. <p>2. Acceso equitativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con una ampliación adecuada de la oferta educativa y ampliación de créditos para pago de gastos educativos. <p>3. Fortalecer entidades estatales de educación superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuando sus sistemas financiero y administrativo a las recomendaciones que produzca la Misión Nacional para la Modernización de la Universidad Pública. • Garantizando el cubrimiento de sus costos conforme a los presupuestos de rentas y gastos vigentes a partir de 1993, pero corregirá la asignación inercial, de manera que responda a criterios de calidad, cobertura y desarrollo institucional. 	<p>La educación constituye el rubro más importante de la inversión social (43,43%) y también es el mayor a nivel de todo el plan (25,05%), que corresponden a \$9.5 billones para el cuatrienio. Pero a nivel de educación superior, la cifra es menos representativa; \$485.000 millones para el período 1995-1998 aprobados por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) desde mayo de 1995.¹⁰</p> <p>Esta distribución de recursos dentro del sector educativo se debe a que el énfasis de la propuesta del gobierno está en la educación primaria y secundaria, considerada como base de la formación del nuevo ciudadano.</p> <p>A la luz de los últimos acontecimientos se observa la factibilidad de que se logren llevar a cabo los citados propósitos, aunque se considera que el gobierno debe revisar su política educativa, específicamente en los aspectos de la acreditación y la nivelación de los salarios del cuerpo docente, para no enfrentar el peligro de que el salto educativo se vea obstaculizado por deficiencias en la calidad de la educación, como servicio en el cual el Estado es responsable frente a la sociedad.</p>

⁹ El sistema de acreditación no debería ser el único de evaluación para la ayuda financiera debido a la poca experiencia de nuestro país. Además, las entidades que no logren su acreditación pueden ser quienes más necesiten auxilios financieros,

pues sus mejoras implican inversión.

¹⁰ Secretaría de Prensa, Presidencia de la República, *Noticias desde la Casa de Nariño, Op. cit.*

1.3 La reforma estatutaria de la Universidad Nacional de Colombia

La reforma a los estatutos contemplada en el Decreto 1210 pretende consolidar una base que le permita cumplir con las funciones de formación profesional, de adelantar la investigación requerida por el país y aportar de manera importante en la construcción de la nacionalidad¹¹. El proceso ha incluido la creación de comisiones de estudio sobre temas específicos, grupos de trabajo informales, etc. Se considera que se ha adelantado de manera positiva, pues ha permitido integrar la comunidad académica al análisis de los aspectos más sensibles de su desarrollo y fortalecer la discusión acerca del rumbo que debe tomar la Institución hacia el futuro.

2. La planeación en la Universidad Nacional de Colombia

2.1 Antecedentes

En la Universidad Nacional no ha existido una cultura de planeación que permita a la Institución proyectar su desarrollo, a pesar de contar con una estructura dedicada a esta área. Esto debido en parte a la inexistencia de esta misma tradición a nivel del Estado colombiano, a la poca preocupación de la academia por la administración del *Alma Máter* y al poco dominio de la gestión administrativa que pueden tener docentes cuya experiencia profesional está dirigida a otras áreas del pensamiento y no a ésta. Los planteamientos de los documentos "El proceso de planeación en la Universidad: Una propuesta para abordarlo"¹², "Caracterización de la función de planeación en la Universidad Nacional de Colombia, 1960-1990"¹³ y "Diagnóstico y estudio de alternativas sobre las funciones de planeación y presupuestación"¹⁴ coinciden en señalar como esfuerzos destacables de modernización administrativa los siguientes:¹⁵

Cuadro 2

ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL¹⁶

Período	Hechos y Realizaciones
1964-1966	Rector: José Félix Patiño. Administración orientada a mejorar la condición salarial profesoral y elaboración del primer Plan de Desarrollo de la Universidad.
1970-1980	Crisis institucional desatada por conflictos estudiantiles, inestabilidad institucional, y desinstitucionalización de la planeación. Se fusionan la Oficina de Planeación y la de Organización y Métodos. Se crean divisiones: Programación Académica, Económica y Física.
1980-1985	Comité Operativo para estudio de los resultados de aplicar la Ley 65 de 1963. Acuerdo 124 de 1980 Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia.
1985-1989	Rector: Marco Palacios Estudio "Diagnóstico para una Reforma Académica y Administrativa de la Universidad Nacional"
1988	Programa de Modernización Administrativa de la Universidad Nacional (MAUN) a cargo del Departamento de gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas. Propuso ejecución de 8 grandes proyectos.

¹¹ Grupo de Rectoría, *La Reforma Estatutaria*, Imprenta Universidad Nacional, No. 1, agosto de 1994, p. 1.

¹² Rosa de Lima Gallo, "El proceso de planeación en la Universidad: Una propuesta para abordarlo", Bogotá, Oficina de Planeación de la Universidad Nacional, 1994, p. 6.

¹³ Miguel Angel Vera, "Caracterización de la función de planeación en la Universidad Nacional de Colombia, 1960-1990", Tesis de Posgrado para el Programa de Maestría en Tecnología de la Educación, OEI - Universidad de Salamanca, 1992.

¹⁴ Carlos Cuartas y Gilberto Barón. "Diagnóstico y estudio de al-

ternativas sobre las funciones de planeación y presupuestación. Informe Final", Bogotá, Dirección General Administrativa de la Universidad Nacional, 1994, pp. 17-26.

¹⁵ Cabe señalar aquí, que el siguiente análisis lo realizamos con base en lo enunciado en los documentos citados en las tres notas de pie de página anteriores.

¹⁶ En 1963, mediante el Acuerdo 125 del 10 de diciembre, se da el paso inicial en la universidad a nivel de planificación, con la conformación de una estructura para la Oficina de Planeación en cuatro secciones: Programación global, Evaluación de proyectos, Investigación y estadística y Servicios auxiliares.

Período	Hechos y Realizaciones
1989-1992	Rector: Ricardo Mosquera Mesa Documento "Hacia una Universidad Moderna e Investigativa". El documento propuso llevar a cabo 4 grupos de iniciativas
1992-1993	Rector: Antanas Mockus Administración dirigida a la descentralización y gestión participativa, desarrollo de sistemas de información y mejoramiento de la gestión administrativa como soporte de la actividad académica. Conformación del Grupo de Rectoría como instancia asesora
1993-1997	Rector: Guillermo Páramo Rocha Reestructuración de la Oficina de Planeación Institucionalización de los procesos de planeación. Proceso de concertación para la Reforma estatutaria

Es preciso anotar que la administración a cargo de Guillermo Páramo Rocha asumió una serie de esfuerzos, siguiendo la tendencia de las últimas administraciones y a la vez respondiendo a los nuevos parámetros que estableció la Ley, los cambios que afronta el país y las perspectivas futuras de la educación, aspectos que enmarcan el escenario en el cual se desarrolla la temática de la propuesta.¹⁷

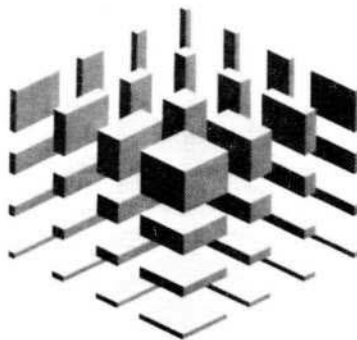
2.2 El proceso actual

La Carta Magna de 1991, en el artículo 339, eleva a norma constitucional la elaboración de planes de desarrollo por parte de entidades públicas de orden nacional, figura a la que pertenece la Universidad Nacional. Igualmente, la Ley 30 de 1992 hace hincapié en el desarrollo de mecanismos de desarrollo institucional, el Decreto 1210 de 1993 establece la nece-

sidad de reforma de los estatutos del *Alma Mater* y las diferentes administraciones de la universidad han mostrado la necesidad de contar con una base de planificación para el desarrollo.¹⁸

El Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998

La Oficina de Planeación asumió la coordinación del proceso de elaboración del Plan, e inició consultas a miembros directivos de la comunidad universitaria. Ello, aunado a la participación de un grupo especial de asesores para la oficina, llevó a la aprobación del Plan de Desarrollo Estratégico para la vigencia 1995-1998. Se hace a continuación una síntesis expositiva de los principales aspectos del Plan¹⁹ y se formulan consideraciones



¹⁷ Debe recordarse que el análisis se circunscribe hasta el año 1995, año en el cual se concluyó la monografía de grado. Al momento de publicación de este artículo, el rector es Víctor Manuel Moncayo.

¹⁸ El artículo 83 de la Ley 30 de 1992 señala como las universi-

dades públicas deben elaborar planes periódicos tomando en cuenta el contexto nacional y regional, además del institucional.

¹⁹ Oficina de Planeación, *Plan de desarrollo estratégico 1995-1998*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994.

Cuadro 3

MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

Misión	Visión
<p>Ente autónomo que cumple funciones de Estado en la promoción de la excelencia y el acceso a la educación superior, el desarrollo de las ciencias y artes y la interacción e integración estratégica con la sociedad civil.</p> <p>Como universidad pública, la universidad se reconoce como un centro de vida intelectual y cultural abierto a todas las corrientes de pensamiento y a todos los sectores sociales y culturales.</p> <p>Como Universidad Nacional debe servir a la tarea permanente de la construcción de la nacionalidad.</p>	<p>Universidad como centro de excelencia académica, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La promoción de la excelencia académica y la participación activa. • Análisis de la vigencia de las carreras ofrecidas y fomento de la capacitación de nuevos docentes. • Una práctica investigativa articulada a los programas docentes y el desarrollo nacional. • Incorporación a la cultura institucional de la planificación y modernización de los procesos de gestión académica y financiera. • El mejoramiento de las condiciones técnicas y de infraestructura en general. • La ampliación de su cobertura nacional e integración con otras universidades.

Como metas institucionales el Plan establece (véase el cuadro 4):

Cuadro 4

METAS INSTITUCIONALES

• Incremento de la oferta de cupos para el pregrado.	40%
Fortalecer la presencia nacional mediante la creación de nuevas sedes.	
• Redistribución de la jornada académica docente como meta a 5 años.	Docencia, de 80% a 60% Investigación de 15% a 30% Extensión, de 5% a 10%
• Modificación de estructura salarial de docentes de planta en 7 años.	Puede verse en el Cuadro 7 de la monografía.
• Incremento de medios de difusión y divulgación cultural y científica.	Se observa en el cuadro 8 de la monografía.
• Crear nuevos programas de pre y posgrado y promover el análisis del pregrado respecto al cierre, fusión de algunos o realización conjunta con otras universidades públicas de algunos programas.	8 nuevos programas de pregrado, 5 de doctorado y 7 maestrías para 1998. ²⁰
• Flexibilización de la oferta y aumento del número de graduados a nivel de posgrado.	
• Estructuración plena del Sistema de Acreditación de la Universidad Nacional.	
• Adopción de mecanismos y formas de cooperación interinstitucional en el marco del Sistema Universitario Estatal (SUE).	
• Consolidación de la investigación en las Ciencias, Artes y áreas tecnológicas, su fomento en áreas estratégicas para el país y en la solución de problemas nacionales.	Creación de 19 programas universitarios de Investigación (PUI),
• Estructuración de líneas de profundización investigativa en 8 programas académicos	
• Creación de 4 nuevos institutos de investigación: Caribe, Amazonía, Pacífico y Orinoquía.	
Formulación de programas universitarios de integración de docencia, investigación y extensión en 6 áreas	

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico, 1995-1998, Universidad Nacional de Colombia.

²⁰ Cabe anotar que la Oficina de Planeación no explica en forma clara el mecanismo utilizado para llegar a establecer tales cifras

A nivel de evaluación y control, se encuentra en elaboración un sistema de evaluación que permita desarrollar un proceso continuo de seguimiento, revisión, adecuación y control de los programas y de ejecución de los recursos financieros e indicadores globales de evaluación del plan, y se busca adoptar un sistema de seguimiento físico y financiero de proyectos que servirá de insumo.

A lo largo de todo el texto del plan se observa como otra de sus orientaciones la integración que debe existir entre docencia, investigación y extensión, ya que precisamente los vacíos que existen entre los avances científicos y los contenidos de las asignaturas hacen que los estudiantes se vean enfrentados a la situación de apreciar la tecnología pero no poder acceder a ella, y al temor de dar ventajas a sus competidores en el mercado laboral, así como existe el riesgo de que la calidad de un curso dependa de si se dicta para programas de extensión o para programas académicos.²¹

Sin embargo, por el mismo enfoque de la monografía que sirvió de base para el presente artículo, se rescatan:

- El aspecto de la modernización de la administración y el desarrollo institucional, entendiéndolo como un proceso que brinda soporte a la actividad académica.
- La institucionalización de la planeación, que constituye un factor crucial para el desarrollo de los fines de la universidad y de la cual dependen las demás etapas del proceso administrativo para el caso del *Alma Máter*, como son organización, dirección, ejecución y control, entre otras.

El centro de la crítica al Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998 se fundamenta en el hecho de que su presentación obedecía a la necesidad de cumplir con la ley; es decir, a planear por obligación, más que por convicción.

Del mismo modo, otro vacío se aprecia en aspectos como las metas institucionales, cuando, por ejemplo, se fija la meta de crear nuevos programas de pre y posgrado, y se especifica un número exacto, pero no se establece en qué áreas, temáticas o tendencias de pensamiento se desarrollarían tales programas, ni dentro de qué nuevos parámetros.

A nivel de las facultades, el plan y, más aún, el proceso que genera su implementación, puede ser beneficioso al entregarles más capacidad de decisión frente a sus asuntos internos, al promover la simplificación de trámites y la descentralización y desconcentración de funciones. Pero igualmente plantea una serie de interrogantes acerca de su papel dentro del proceso de llevar a cabo las metas que dicho plan expone, como son la forma de acceder a los recursos contemplados, los mecanismos que se utilizarán para su asignación, y muchos otros que surgen dentro de los organismos de gobierno de las facultades en el momento de definir su situación frente al Plan de Desarrollo. Un ejemplo claro es que el grueso de la comunidad académica no conoce la forma en que se asignarían o distribuirían los 12 programas de posgrado que contempla el Plan de Desarrollo Estratégico. El Plan de Desarrollo Estratégico plantea retos específicos para la Facultad de Ciencias Económicas en la gestión de proyectos dentro de los programas descritos²², especialmente en los dirigidos a la re-adequación de la infraestructura física, la renovación bibliográfica y documental, la modernización y actualización académica y el desarrollo de la capacidad de investigación, áreas particularmente sensibles, sin querer dar menos importancia a las demás.

El proceso de formulación del plan global

La oficina de planeación ha orientado sus actividades hasta hoy en consolidar un proceso de elaboración de planes a nivel de sedes, facultades, centros e institutos y programas académicos, con miras a consolidar el proceso iniciado con la formulación del Plan de Desarrollo Estratégico, de manera que éstos puedan llevarse a cabo simultáneamente, guardando la debida correlación e interdependencia.²³ Así las cosas, en el caso de las facultades, se puede decir de que está en manos de los decanos y los consejos directivos la conformación de los equipos de formulación de los planes, la asignación de los recursos necesarios y el establecimiento de los demás aspectos operativos y su armonización con los planes de desarrollo de las demás dependencias, dentro del proceso donde éstas

²¹ La opinión se sustenta en la brecha existente actualmente entre la docencia, la investigación y la extensión, lo cual puede apreciarse en el análisis realizado por las comisiones de consultoría, investigación y extensión solidaria, en los informes finales presentados a la rectoría. Precisamente, el esfuerzo de creación de programas universitarios que se expone en este Plan de Desarrollo, se dirige a lograr colocar al servicio de sectores y regiones estratégicas para el desarrollo nacional, los avances conjuntos de éstas tres áreas.

²² Precisamente uno de los aspectos que se critica al Plan de Desarrollo Estratégico es la no especificación de la forma en que se adelantan estas acciones por parte de las facultades, lo cual abre un compás de espera forzoso a las directrices que deberá señalar la oficina de planeación y en general, la cúpula directiva de la Universidad (Rectoría y Consejo Universitario).

²³ Cabe anotar que al momento de realizarse este análisis no se conocían los resultados de tales esfuerzos.

deben adoptar mecanismos de trabajo similares a los de las facultades.

3. La Facultad de Ciencias Económicas

3.1 Situación actual

3.1.1 Políticas de la administración 1993-1996

La Facultad de Ciencias Económicas en 1995 se había planteado varios retos:²⁴

Cuadro 5

RETOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Reto	Ideal	Comentario
1. Institucionalización de la dinámica de Investigación.	Integrar al pregrado, el posgrado y el CID, apoyando seminarios dentro de líneas de profundización, que interrelacionen desarrollo teórico, formación específica y retroalimentación.	La investigación se encuentra desarticulada de las actividades de extensión y principalmente de las de docencia. Vínculo pregrado-posgrado se circunscribe a la carrera de economía. Existe muy poca integración del CID con el resto de estamentos de la facultad.
2. La modernización administrativa.	Cambio administrativo. Nueva estructura de la facultad. Mejoramiento administrativo.	La estructura organizacional y administrativa no responde a las necesidades y es un factor que trastorna los procesos de docencia, investigación y extensión, en vez de apoyarlos.
3. Acreditación de los pregrados y el posgrado.	La excelencia académica exige que los programas académicos puedan compararse con sus pares nacionales e internacionales.	Debe fijarse como objetivo consolidar a las carreras de administración, economía y contaduría y al magister en ciencias económicas, como los mejores del país y que ocupen lugares destacados a nivel internacional, dotándolos de la necesaria infraestructura técnica, operativa, teórica y humana.
4. Consolidación de los vínculos facultad-sociedad.	La facultad ha progresado en forma evidente en la extensión, no sólo como soporte financiero, sino como vínculo con el mundo que la rodea, frente a las épocas de "encierro total" que vivió la universidad.	Se debe avanzar especialmente en la extensión solidaria, apoyando los esfuerzos y acciones que desarrolle la universidad y adelantando sus propios proyectos. Ello como expresión de la responsabilidad social que tiene la facultad frente a un país en constante cambio, en el cual la dinámica económica y empresarial se han convertido en los principales motores del desarrollo.
5. Consolidación dentro de la universidad.	Asumir el papel predominante que le entregan las nuevas realidades que afronta la Universidad.	Apoyar y asesorar a la universidad en la institucionalización de la planeación y la eficiencia administrativa.
6. Formación integral de profesionales en las ciencias económicas.	La situación actual de la educación en el país, hace ver que existen vacíos frente a lo que se enseña y lo que se aplica en la vida profesional.	Debe darse el cambio de una visión gremialista de las ciencias económicas a una visión interdisciplinaria, apoyada en la formación humanística del individuo, el estímulo a la investigación y el desarrollo de habilidades y capacidades.

²⁴ La formulación de los retos aquí planteados se basa en las prioridades expuestas por el entonces decano, Jorge Iván González, ante el Concejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas, dentro de las ideas principales que se propuso

desarrollar durante su gestión. (Consejo Directivo, acta 22 del 13 de octubre de 1993, pp.2 y 3).

El comentario corresponde a los autores del presente artículooooooooooooo

Estos retos exigen un compromiso serio, que implique cambios en su estructura, en los procesos y procedimientos, pero sobre todo en la forma de pensar y de actuar de quienes componen la comunidad académica de ciencias económicas.

Los esfuerzos deben dirigirse hacia un esquema donde tengan importancia primordial la planeación en todas sus actividades, el manejo adecuado de la información que producen y necesitan sus dependencias y la comunicación organizacional en el interior de ella, así como con el resto de la universidad.

En el estudio de la situación actual que se presenta a continuación no se busca repetir estudios que identifican una solución para cada problema, sino de aportar a la facultad propuestas dinámicas y progresistas que apoyen su crecimiento y su continua búsqueda de la excelencia.

3.1.2 Estructura organizacional

La actual estructura orgánica de la Facultad de Ciencias Económicas puede apreciarse en el Anexo No. 2 del texto completo de la monografía que sirvió como base para el presente artículo; aunque no se incluye por razones de espacio en este escrito, su estructura es prácticamente la definida en el Estatuto Orgánico de la Universidad. Adicionalmente existen grupos de trabajo estudiantil a nivel académico, artístico, deportivo y comunitario, que cuentan con el respaldo de la vicedecanatura de Bienestar universitario.

También existen grupos de estudio informales de profesores y/o estudiantes y los profesores cuentan además con seminarios profesoriales y realizan periódicamente un simposio profesoral donde presentan sus

trabajos a los demás docentes y miembros de la comunidad académica.

3.1.3 Diagnóstico de las dependencias

• Metodología del diagnóstico

Inicialmente se realizaron observaciones y charlas informales con funcionarios de cada una de las dependencias, preferiblemente directores y personas a cargo, y en algunos casos con personal de apoyo como secretarías o segundos niveles, debido en situaciones eventuales, a la falta de disponibilidad de los responsables. La tendencia observada fue que los problemas más críticos se fundamentaban en el manejo de la información (78.9%), la desorganización administrativa (67.6%) y la deficiencia en los canales de comunicación (50.7%).²⁵

Una vez identificados los aspectos de mayor incidencia en la administración de la facultad, se buscó profundizar en ellos por medio de entrevistas y visitas de campo previas; en algunas de ellas, como la Unidad Administrativa, el Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, y el Programa de Educación Continuada, PEC, fueron consultados de manera especial informes y estadísticas adicionales con el fin de conseguir información más detallada, observar el proceso de trabajo en acción y asegurar la confiabilidad de la información.

Adicionalmente se diseñó una encuesta con el objetivo de determinar el estado de los flujos de información en las diferentes dependencias de la facultad, considerando los aspectos más relevantes a nivel de organización, Información que puede apreciarse en el cuadro 6:

Cuadro 6

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA

<p>PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA</p> <p>SEGUNDO DIAGNÓSTICO</p> <p>Dependencia: _____</p> <p>Responsable: _____</p> <p>1. ORGANIZACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica: • Planta de personal: • Objetivos de la dependencia: • Funciones (manual de funciones de personal administrativo, etc.): • Balance del estado de la información anterior:

²⁵ Datos obtenidos del conteo de afirmaciones realizadas en este sentido en la primera encuesta por observación desarrollada

en el primer semestre de 1994.

2. INFORMACIÓN

- Diagnósticos anteriores realizados a la dependencia (1988 en adelante, citarlos)
- Bancos de datos (estadísticas con que trabaja la dependencia):
- Difusión de la información (Informes periódicos):
- Información disponible (información de acceso y consulta pública o específica):
- Información para el control y la evaluación (reportes, visitas, etc.) :
- Tipo de Información
 - a. Interna (producida dentro de la dependencia para uso propio y para otras dependencias):
 - b. Externa (recibida de otras dependencias):
- Aspectos operativos (qué dotación tiene, para qué se usa y qué se encuentra realizando actualmente la dependencia):
- Puntos fuertes de la dependencia (en qué trabaja bien la dependencia):
- Puntos débiles de la dependencia (en qué tiene problemas la dependencia):
- Procesos y procedimientos (los principales que se desarrollan en la dependencia):
- Necesidades expresadas al Consejo Directivo (oficios, sugerencias en informes, etc.):
- Requerimientos aún no expuestos (que aún no conoce el Consejo Directivo, o pueden presentarse más adelante):

Diagnóstico desarrollado por: _____

Fecha: _____

La encuesta se aplicó de manera flexible, teniendo en cuenta la naturaleza de cada dependencia. Una vez diligenciada se realizó una confrontación por medio de visitas informales y una depuración de la información para dar lugar al diagnóstico final.

• **Resultados del diagnóstico**

Una vez descrita la metodología del diagnóstico, se presentan los principales problemas de índole administrativo y operativo encontrados.

En el diagnóstico reseñado en la monografía que sirvió como base para el presente artículo, se exponen las características del personal vinculado, la función y los objetivos, así como los resultados obtenidos en cada una de las dependencias.²⁶

3.2 Análisis estratégico

Consiste en estudiar factores internos y externos que pueden manifestarse de manera positiva o negativa para proyectar la situación actual y futura de la organización y sobre ello, un programa de desarrollo que permita dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento

del fin social de la Institución.

Este tipo de análisis se realiza con base en un diagnóstico de la situación actual de la organización en general y sus componentes en particular. Unido al establecimiento de escenarios, permite identificar posibles efectos positivos y negativos.²⁷

Para el caso de la facultad,²⁸ realizado el diagnóstico expuesto en la monografía, se procede a considerar el ambiente que rodea a la organización (sociedad, Estado, universidad) y el contexto en el que desarrolla su trabajo (formación, investigación, extensión, planeación, gestión administrativa y desarrollo institucional).

• **Evaluación externa**

Analizar el entorno implica establecer factores críticos que puedan influenciar el logro de resultados. Para el caso de la facultad, se analiza la política de gobierno, en la medida en que puede afectar a la universidad y por ende a la facultad, y la influencia de los procesos que se vienen gestando a nivel de la universidad en general.

²⁶ La descripción completa de los resultados del diagnóstico, por su extensión no se incluyen en el presente resumen. Para consultar esta información, remitirse a las páginas 56 a 84 del texto completo de nuestra monografía de grado.

²⁷ Los términos y conceptos aquí presentados, así como la metodología expuesta, corresponden a una consulta de los si-

guintes autores: Fred R. David, *La gerencia estratégica*, Legis, Bogotá, 1988; Jean paul Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Norma, Bogotá.

²⁸ Para apreciar la descripción completa de las amenazas, fortalezas y debilidades, y su debida sustentación, consultar las páginas 84 a 93 de la monografía mencionada. >>>>>>>>>>>>

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades son los hechos o tendencias que en el futuro pueden beneficiar el desarrollo de las actividades de un ente. Una amenaza es una situación

de riesgo y/o incertidumbre que de presentarse más adelante, puede lesionar el desarrollo de los objetivos de una organización. Para el caso de la facultad:

Cuadro 7
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La nueva política de gobierno (25% del plan de Inversiones 1994-1998 al sector educativo). • Creciente demanda de servicios de transferencia de tecnología universidad-empresa por parte del sector productivo. • El proceso de concertación de la reforma estatutaria. • El fortalecimiento de la capacidad de investigación.²⁹ • La institucionalización de la planeación en la universidad. • El propósito de consolidar la presencia nacional de la universidad. • El actual proceso de modernización administrativa y desarrollo institucional. • La acreditación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ambiguo desarrollo de políticas para la educación superior por parte de la administración del presidente Ernesto Samper. • La despreocupación que pueda asumir el gobierno como resultado de la mayor autonomía entregada a la universidad. • El riesgo de que los nuevos estatutos de la universidad no sean implementados por falta de "voluntad política". • El riesgo de caer en un "mercantilismo educativo". • Aumento de la brecha entre las facultades y la administración central, ocasionando excesos de centralismo o descentralización. • La planeación normativa excesiva, que puede convertirse en elemento obstaculizador. • El riesgo de confundir la asesoría y la consultoría con la investigación propiamente dicha. • La problemática salarial de los docentes, que puede llevar a que la universidad pierda a sus mejores profesores e investigadores. • El riesgo de crisis por no poder consolidar un "relevo generacional" en la planta docente. • La posibilidad de que la acreditación genere no concentración de esfuerzos, sino divisiones.
<p>Son oportunidades debido a que pueden generar procesos de cambio y permiten consolidar la función de la facultad en la construcción del proyecto de Universidad Nacional.</p>	<p>Son amenazas en la medida en que no se actúe a tiempo en la orientación de la facultad y se pueda caer en los errores a que se hace referencia, por falta de voluntad política, negligencia o posturas radicales.</p>

• Evaluación interna

Comprende identificar puntos fuertes o débiles de la organización. Su importancia radica en la posibilidad de estimar los aspectos que benefician su labor para aprovecharlos, y aquellos que la afectan, para buscar

eliminarlos o superarlos.

Para este caso se analizan la labor académica, la administrativa, la correlación académica, la correlación entre ambas, la planeación y las dependencias.

²⁹ En la medida en que pueda apoyar el proceso de institucionalización de la investigación que pretende asumir la facultad en

la presente decanatura. Véanse las páginas 45 a 51 de nuestra monografía.

Cuadro 8
FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas	Debilidades
<p>Una fortaleza consiste en aquellas actividades que se realizan bien o que aportan beneficios para una organización. Las siguientes son fortalezas para la facultad, ya que contribuyen al logro de las tareas que ésta cumple como parte de la universidad (en la medida que apoye el desarrollo de las carreras, de la investigación, la extensión y la docencia).</p>	<p>Una debilidad es una actividad o proceso que no se realiza de la manera ideal, que en vez de apoyar el trabajo en una organización lo obstaculiza o que configura una situación presente que inhibe el logro de metas u objetivos.</p> <p>A continuación se enumeran las debilidades que presenta la facultad, entendidas como aspectos en los cuales se debe mejorar:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento de la interlocución de la facultad en la universidad.³⁰ • La implementación de continuas reformas a los programas académicos, en busca de su mejoramiento. • El personal administrativo de la facultad, el cual muestra una creciente voluntad de trabajo, promoviendo formas de mejorar su propio trabajo diario. • La unidad de informática, constituye un soporte dinámico de las actividades de docencia y extensión y un recurso de apoyo a la investigación aún no explotado. • Es la facultad que más dinero invierte en proporción al número de estudiantes (\$ 16.971.500 proyectados para 1995)³² en el apoyo a las actividades culturales y académicas de los grupos de trabajo estudiantiles. • El aumento progresivo de los ingresos de la facultad que le ha significado un liderazgo dentro de la universidad sobre otras facultades que cuentan con una mayor cantidad de profesores y estudiantes. • Alta capacidad de negociación para la facultad en la búsqueda de recursos para el financiamiento, sustentada en su nivel de ingresos (más de mil millones de pesos de presupuesto en 1994).³³ 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación entre el sector administrativo y el académico. • Desarrollo desigual de las actividades de docencia, investigación y extensión. • Delegación hacia arriba, que compromete la dedicación de tiempos y esfuerzos en asuntos de simple tramitación burocrática.³¹ • Composición dispersa de la estructura orgánica. • Falta de directrices para la implementación de programas de extensión solidaria. • Descoordinación de funciones en la gestión académica. • Los departamentos no cumplen realmente con las funciones de dirección de docencia y de investigación que les han sido asignadas. • Falta de correlación entre pregrado, posgrado y el CID. • Deficiencias de información entre dependencias y en el proceso de toma de decisiones. • No existe lamentablemente una política de integración y articulación a nivel de docencia, investigación y extensión a nivel interno y externo.³⁴

³⁰ No existen datos ni cifras que soporten esta afirmación, ya que precisamente se carece de instrumentos que permitan medir exactamente el nivel de participación de la facultad y por ello este concepto se hace a la luz de los procesos mencionados, en los cuales la administración central ha considerado incluso la posibilidad de que la facultad actúe como "piloto" para efectuar pruebas de procesos que luego se extiendan a las demás, como es el caso de los sistemas de información y los planes de desarrollo de facultades, en los cuales la Oficina de Planeación ha planteado su realización inicial a nivel de las facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas, para luego extenderse a las otras facultades de la sede de Bogotá.

³¹ Un ejemplo de ello es la situación expresada por el propio director de la carrera de Administración de Empresas en el diagnóstico de las direcciones de carrea, hecho en la página 71 de

esta monografía. Ver nota al pie de dicha página.

³² Fuente: Presupuestos aprobados a grupos de trabajo para el año 1995, Vicedecanatura de Bienestar Universitario de la Facultad de Ciencias Económicas.

³³ Datos suministrados por la división de Planeación Administrativa y Financiera.

³⁴ Véanse Centro de Investigación para el Desarrollo, "La participación del CID en los procesos de investigación, extensión y docencia en la Facultad de Ciencias Económicas", Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, abril 20 de 1995, y Luis F. Macías, Hernando Caballos, Eduardo Sáenz y Rafael Suarez, "¿El CID en la Facultad o la Facultad en el CID?", en Boletín profesoral, No. 4, Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá, mayo de 1995.

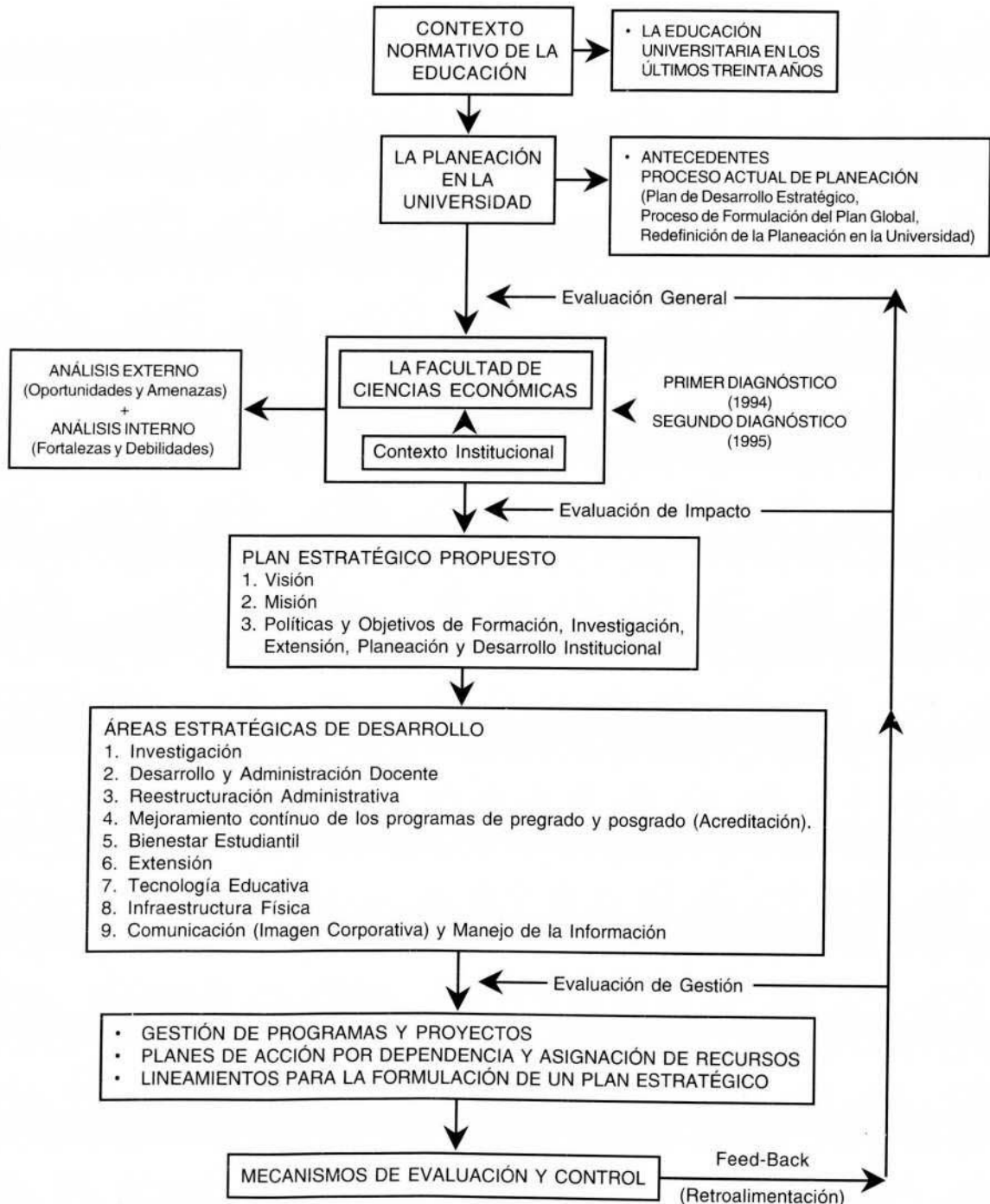
4. La planeación: enfoque prospectivo y estratégico

4.1 Estructura metodológica

El cuadro No. 9 expone el enfoque metodológico que sustenta este trabajo, y la constitución de un enfoque

prospectivo y estratégico dentro del cual se realiza la construcción de una visión ideal de facultad, la cual es contrastada con la situación actual, desprendiéndose de ello la formulación de los mecanismos para ir del escenario actual al esperado, considerando la administración durante ese estado de transición.

Cuadro 9
ESTRUCTURA METODOLÓGICA



4.3 Aspectos generales

La planeación se constituye como función básica de la administración; consiste en preparar, organizar y proyectar una serie de actividades para dar cumplimiento a uno o varios programas y/o proyectos. Es decidir qué, cómo, cuándo y quién debe realizar determinada labor. La planeación debe facilitar el logro de los objetivos y propósitos de una entidad.³⁵

4.4 La planeación prospectiva

Es una metodología de la planeación³⁶ que reposa en poder identificar las acciones futuras de una organización, conociendo las características de su desarrollo y su propia visión del futuro, o el conjunto de parámetros dentro de los cuales debe trabajar dicho ente. Aunque el futuro es impredecible, esta visión aporta precisamente la posibilidad de reducir la incertidumbre³⁷ y muestra diferentes maneras de percibir el futuro, permitiendo observar además cómo el punto de partida de la planeación estratégica puede ser concebido al final del análisis prospectivo, mostrando la concepción del futuro como realidad única o múltiple y mostrando cómo la prospectiva parte de la segunda consideración de futuro, aportando por medio de la acción del hombre la idea de un futuro deseado que aporte junto al análisis del presente los medios para iniciar la elaboración de la estrategia.

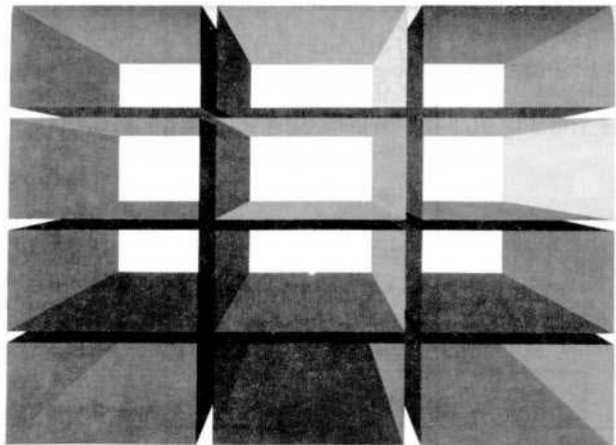
Su principal característica, como puede observarse, es el carácter positivista que defiende en contraposición a la concepción del destino y la fatalidad. La relación que existe entre la prospectiva y la planeación estratégica radica en que la prospectiva lleva al conocimiento del futuro probable y al diseño del deseable, siendo la planeación estratégica la que da el paso a ese futuro deseado mediante el ordenamiento de la acción del hombre. Se considera entonces que la prospectiva puede permitir la estructuración de una visión, por medio del análisis de escenarios probables de desarrollo, tal como explicamos más adelante al hacer referencia a los conceptos.

4.5 Planeación y gerencia estratégica

La planeación estratégica consiste en organizar de manera disciplinada y sistemática las tareas que deben ejecutarse para orientar la organización hacia un futuro estable. Tiene como finalidad asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno.³⁸ Para Fred David,³⁹ la gerencia estratégica es entendida como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos".

El proceso de planeación y gerencia estratégica, que lleva a la formulación del plan estratégico, es considerado como un mecanismo apropiado para ser desarrollado por la facultad, ya que aporta una visión general de la misma como organización y permite formular acciones concretas a la problemática actual y los desafíos futuros, alejándose de la rigidez de la planeación normativa, que supedita toda actuación al cumplimiento de una reglamentación comprendida por leyes, decretos, acuerdos y otras disposiciones, cuyo cumplimiento en la práctica se ve afectado por factores coyunturales.

El siguiente cuadro expone el proceso de formulación de la visión, haciendo uso del enfoque prospectivo-estratégico al que se ha hecho referencia.



³⁵ Para llegar a esta definición se consultaron las definiciones expresadas en: Henry Fayol, *Administración industrial y general*, Herrera Hermanos, Ciudad de México, 1969. p. 185, Harold Koontz y O'Donnell, *Curso de administración moderna*, McGraw-Hill, Ciudad de México, 1970, p. 89.

³⁶ Sus precursores fueron los franceses Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel en 1964. Véase la exposición más amplia que se hace en la página 99 y subsiguientes del texto completo de la monografía.

³⁷ La consulta sobre prospectiva fue hecha con base en dos

libros principales. Véanse, Tomas Miklos, *Planeación prospectiva*, Limusa, Ciudad de México, 1990, y Francisco Mojica Sastoque, *La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro*, Legis, Bogotá, 1991.

³⁸ Cabe anotar que a nivel de educación superior en Colombia, se destaca la publicación *Algunos aspectos de la planeación estratégica aplicados a la educación superior* de la División de Planeación Académica, Subdirección de Planeación del ICFES, Bogotá, 1987.

³⁹ David, *Op. cit.*

Cuadro 10
FORMULACIÓN DE VISIÓN PROSPECTIVA

Escenarios	Futuros posibles	Futuros probables	Futuro deseable (Visión)	Indicadores de logro
Docencia	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito o fracaso en autoevaluación y comparación con sus pares nacionales y extranjeros. • Solución o fracaso en el mejoramiento de la problemática laboral de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito a largo plazo en la acreditación. • Tropiezos al iniciar el proceso. • Dificultad de negociación, pero solución a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en ciencias económicas a nivel de pregrado y posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación • Autoevaluación interna.
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización de la investigación. • Integración CID -departamentos y pregrado- posgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de que la institucionalización se quede en sólo palabras o buenas intenciones. • Integración de líneas de profundización investigativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque interdisciplinario de las ciencias económicas. • Enfoque a áreas estratégicas para el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros de productividad investigativa a nivel internacional.
Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • Nula extensión solidaria. • Fortalecimiento del PEC. • Aumento de ingresos de la facultad. • Implementación de prácticas docentes y estudiantiles. • Vinculación universidad-empresa; apoyo a proyectos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de programas de extensión solidaria. • Crecimiento sostenido de la extensión profesional. • Fortalecimiento de la integración con el entorno. • Interacción con la empresa pública y privada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de asistencia solidaria conjunta (disciplinas, universidades y otras instituciones). • Vinculación entre universidad y empresa y fortalecimiento del PEC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de satisfacción de las comunidades (acción solidaria). • Indicadores de satisfacción de beneficiarios e indicadores de gestión financiera.
Desarrollo institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una cultura de planeación a todo nivel en la universidad. • Éxito o fracaso de la modernización administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción e institucionalización progresiva de los procesos de planeación. • Centralización o descentralización excesiva, enfoque extremista que dé al traste con el proceso, debido a conflictos de poder entre jerarquías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física adecuada. • Personal altamente calificado. • Eficientes ayudas metodológicas y herramientas de apoyo. • Disponibilidad de recursos para lo anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos de docencia, investigación y extensión. • Indicadores de eficiencia y efectividad administrativa.

<p>Facultad como un todo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Éxito o fracaso de la política del gobierno. • Aumento de la presencia institucional en la nación. • Consolidación de liderazgo de la facultad en la universidad. • Mejoramiento continuo de las dependencias. • Cumplimiento o no de la función de apoyo al desarrollo de los programas académicos. • Riesgo de centralismo excesivo de decisiones en el Consejo Directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de universidades estatales. • Desarrollo de la facultad como organización, aplicando nuevos enfoques de la ciencia administrativa a su gestión. • Riesgo de absorber los programas académicos en vez de apoyarlos, las carreras y el posgrado al servicio de la facultad y no al contrario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización en constante cambio, orientada al apoyo del desarrollo de los programas académicos de pregrado y posgrado y que aporta positivamente a la construcción del proyecto de la Universidad Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de impacto. • Mecanismos de seguimiento académico y administrativo permanente. • Control semestral de resultados. • Información actualizada sobre la gestión y la operación. • Participación de la comunidad universitaria.
------------------------------	---	--	--	---

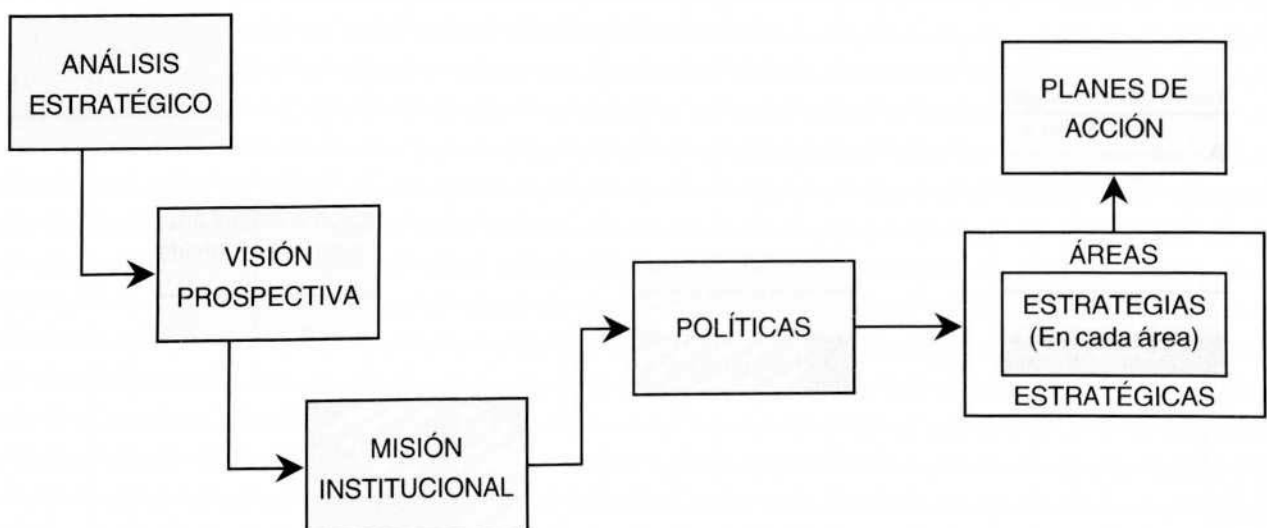
Plan estratégico

Es el documento en el cual se consolidan todas las acciones estratégicas que deben tomarse e incluye los costos en que debe incurrirse.

El análisis externo del medio ambiente y el estudio interno de la situación actual (diagnóstico), dentro de

un esquema prospectivo, determinan la generación de la visión, entendida como el ideal de organización que se busca y permiten establecer la misión, es decir, la razón de ser de la unidad estratégica estudiada. Con base en lo anterior, se exponen las políticas que guiarán los pasos a seguir en la consolidación de la visión (estrategias), dentro las tareas objetivo de la organización (áreas estratégicas) establecidas y determinando las acciones de cada uno de los integrantes de la estructura organizacional (planes de acción). El

Cuadro 11
EL PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA FACULTAD



cuadro 11, elaborado por los autores, facilita la comprensión del proceso:

Una vez expuesto el marco conceptual se da entrada a la exposición del plan estratégico, el cual será abordado en la quinta y última sección.

5 Plan estratégico

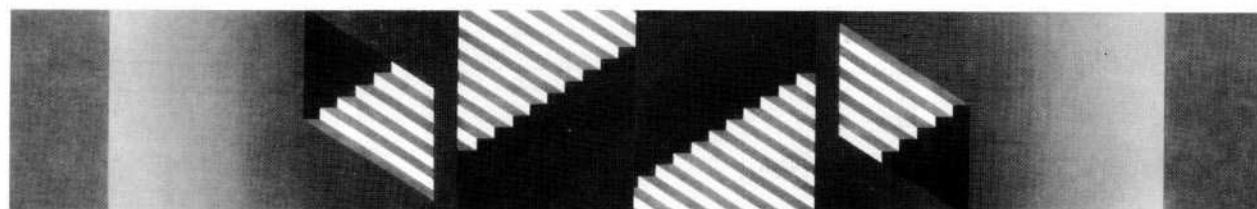
5.1 Visión

Dentro de un enfoque prospectivo, se formula una visión de facultad como escenario deseable (deber ser)

Cuadro 12

PROPUESTA DE VISIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Áreas claves	Visión
DOCENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Ocupar un lugar de privilegio en el estudio de las ciencias económicas con sus programas de pregrado y posgrado, logrando la participación de profesores de reconocida trayectoria; posibilidades de práctica profesional para el estudiante, líneas de profundización coordinadas con los objetivos y labores de investigación y extensión y esfuerzos tendientes a la formación de nuevos docentes. La acreditación y la autoevaluación interna se constituirán en indicadores de logro de metas, en la medida en que permitan la comparación con pares nacionales y extranjeros, en pro del mejoramiento continuo de la calidad en la formación.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar una gestión interdisciplinaria de las ciencias económicas, dirigiendo las temáticas de investigación a aspectos de vanguardia y de importancia estratégica, promoviendo el intercambio, discusión y difusión de las mismas y la integración de programas de investigación o de planes conjuntos entre departamentos, programas curriculares de pre y posgrado y el CID.
EXTENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Para la extensión, desarrollar programas de asistencia solidaria de carácter interdisciplinario, interuniversitario, interinstitucional y con fuertes lazos de vinculación universidad-empresa. Igualmente, desarrollar aún más el aspecto de la extensión profesional por intermedio del PEC, de forma que presente un desempeño similar o superior al de los últimos 5 años.
DESARROLLO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Una infraestructura física adecuada a las necesidades espaciales y operativas de los propósitos de docencia, investigación y extensión, • Un personal administrativo altamente calificado, • La existencia de ayudas metodológicas y herramientas de apoyo a dichos propósitos y • La disponibilidad de recursos económicos para implementarlos.
LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la Facultad de Ciencias Económicas como una organización en constante cambio, capaz de adaptarse a las nuevas exigencias de la sociedad y a las oportunidades ofrecidas por el entorno, cuya motivación principal apunta al desarrollo de su misión y a un aporte al desarrollo del proyecto de Universidad Nacional.



5.2 Misión

Cuadro 13

FORMULACIÓN DE MISIÓN PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Definición de Facultad de Acuerdo al Régimen Orgánico de la Universidad Nacional.	Propuesta de Misión para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional. ⁴⁰
<p><i>"Las facultades constituyen una de las estructuras básicas de organización académica de la Universidad. Estarán encargadas de administrar -conforme al presente decreto y a los estatutos y reglamentos adoptados por el CSU- los programas curriculares de pregrado y posgrado, de investigación y de extensión, el personal académico y administrativo y los bienes y recursos que se les asignen". (Artículo 18, decreto 1210 de 1993).</i></p>	<p>"La Facultad de Ciencias Económicas como parte de la Universidad Nacional de Colombia es una estructura que aporta el saber tecnológico y humanístico, enfocado a construir el desarrollo económico, político, social, científico y cultural del país, mediante la búsqueda constante de la excelencia académica, investigativa y de servicios de extensión a los sectores comunitarios y productivos, enmarcada en valores éticos y profesionales; proyectando todos sus esfuerzos a generar soluciones y alternativas innovadoras de calidad y responsabilidad hacia la sociedad colombiana, origen y propósito de su labor educativa.</p> <p>Su desempeño está acorde con las necesidades nacionales, en un ambiente de liderazgo interinstitucional e interdisciplinario, su meta es la formación integral y universal".</p>

5.3 Objetivos y políticas

Cuadro 14

OBJETIVOS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

OBJETIVOS	
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr el buen nivel de programas de pregrado y posgrado mediante el intercambio de catedráticos. • Desarrollar programas de actualización del conocimiento y la preparación futura de los profesionales en ciencias económicas. • Responder a los requerimientos tanto de los sectores académicos como de los sectores productivos y las necesidades sociales. • Establecer la contribución de las carreras frente a la misión conjunta que desarrollan dentro de la facultad. • Interpretar la responsabilidad de la universidad con la sociedad y frente al futuro del país. • Implementar planes de estudio que permitan responder a las necesidades colombianas, identificadas mediante el continuo diálogo con los sectores sociales.
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar una base investigativa alrededor de los departamentos y el CID. • Obtener apoyo de organismos internacionales en proyectos de investigación conjunta. • Formar investigadores, mediante la transferencia e intercambio entre investigadores adscritos a la facultad e investigadores externos nacionales y/o extranjeros. • Establecer líneas de investigación que den respuesta a las necesidades del país, por medio de la interacción con las comunidades y promoviendo el respeto por el conocimiento de otros.

⁴⁰ A esta propuesta de misión ya se hizo referencia en la sección anterior.

EXTENSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar con los sectores gubernamentales y productores de bienes y servicios en materia de formación de recursos humanos y prestación de servicios oportunos y adecuados a las necesidades de los otros sectores de la sociedad. • Generar, adaptar, recuperar, administrar y transmitir conocimientos útiles para el desarrollo comunitario. • Promover la interacción e integración estratégica con diversos sectores de la sociedad civil.
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar mecanismos de planeación participativa que permitan integrar a profesores, estudiantes, egresados y personal administrativo para la definición de los rumbos que han de seguir las distintas actividades de la facultad. • Institucionalizar procesos de planeación en cada una de sus dependencias.
DESARROLLO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema administrativo ágil, concertado entre el nivel central y el de facultad, que corresponda a las necesidades académicas y administrativas de cada una de sus unidades. • Desarrollar continuamente programas de capacitación del personal que hace parte de la estructura administrativa. • Instituir mecanismos de control interno, evaluación del desempeño y sistemas de incentivos y recompensas.

dentro de escenarios probables:

POLÍTICAS

Con base en los lineamientos expresados por la universidad en el Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998⁴¹, la facultad debe asumir las siguientes políticas:

INVESTIGACIÓN

- La investigación se orientará hacia áreas estratégicas para el país⁴², a la solución de problemáticas específicas de la sociedad y/o a estructurar desarrollos teóricos o conceptuales alrededor de las ciencias económicas.
- Los resultados de las investigaciones estarán en capacidad de ser sometidos a los indicadores internacionales de productividad investigativa, de acuerdo con lo expresado en el Plan de Desarrollo.⁴³

DOCENCIA

- Los programas curriculares se acreditarán inicialmente ante sus similares latinoamericanos y luego ante sus similares norteamericanos y europeos.

- Debe establecerse una planta flexible de profesores correspondiente al 20% del total de docentes vinculados a la facultad, para que cumplan funciones de docencia en los niveles básicos, preferiblemente conformada por estudiantes de posgrado de la universidad.⁴⁴
- La diferenciación de funciones académicas de acuerdo con las categorías docentes, se enmarcará dentro de los criterios aprobados por el Consejo Directivo de la Facultad en el acta 25 del 24 de noviembre de 1993.⁴⁵
- El número de cupos ofrecidos para los programas académicos de la facultad se incrementará en relación con el aumento del número de aspirantes y la tasa de absorción de cada programa, teniendo en cuenta además la infraestructura administrativa que soporte la labor académica.

EXTENSIÓN

- La extensión propiamente comprenderá las actividades de servicios profesionales, prácticas profesionales y estudiantiles, labores comunitarias y otras

⁴¹ Oficina de Planeación, *Plan Estratégico de Desarrollo*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, 1994, capítulo II, "Políticas".

⁴² Estas áreas según el Plan de Desarrollo son identificadas básicamente por el CINDEC de la Universidad Nacional de Colombia.

⁴³ Véase Oficina de Planeación, Universidad Nacional de Colombia, *Op. cit.*, capítulo II, "Políticas".

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Copia de dicha acta constituye el Anexo 6 del texto completo de nuestra monografía.

afines.

- Los programas de extensión profesional se autofinanciarán y proveerán los recursos económicos para su propio desarrollo, dejando un excedente que permita apoyar las actividades académicas (principalmente investigación y extensión solidaria) que no producen ingresos pero hacen parte de la función de la universidad.
- La extensión solidaria se dirigirá al intercambio de conocimiento y aprendizaje con las comunidades.

PLANEACIÓN

- Las dependencias formularán anualmente planes operativos, bajo las directrices que establezcan el Consejo Directivo y las instancias planificadoras de la universidad.

Los planes contarán con la participación del personal administrativo, estudiantes, directivas, profesores y demás miembros de la comunidad universitaria.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

- La fusión, creación o reestructuración de dependencias tendrá en cuenta las funciones que ha de cumplir dicha entidad, su viabilidad política, operativa y financiera y su contribución al mejoramiento continuo del desarrollo de las actividades académicas de la facultad.
- El manejo adecuado de la información será una preocupación permanente de cada dependencia.

5.4 Áreas estratégicas de desarrollo

Se plantean nueve áreas estratégicas, acordes con los postulados del Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998 de la Universidad Nacional, que permitirán a la facultad adecuar su dinámica institucional a los requerimientos organizacionales de los próximos años, requerimientos que se generarán debido al desarrollo continuo y crecimiento funcional de la facultad”

ÁREA	ESTRATEGIAS
REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA FACULTAD	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la facultad como líder a nivel de la universidad en eficiencia administrativa, desarrollo organizacional y capacidad del personal, mediante la implantación de los planes de acción propuestos y el desarrollo de un sistema de información para la facultad. • Poner al servicio de la universidad en general y de las dependencias en particular, los desarrollos logrados, por medio de asesorías encaminadas a lograr que la universidad asuma su compromiso con la excelencia a nivel administrativo, por medio del trabajo continuo en el desarrollo de programas piloto con la Oficina de Planeación y la Dirección Administrativa General. • Armonizar el funcionamiento administrativo a los nuevos parámetros de control y evaluación, mediante la implementación de las herramientas desarrolladas por la Oficina de Sistemas de Información y Procesos de la Universidad (OSIP).
INVESTIGACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo de la investigación a nivel docente y estudiantil en áreas sensibles para el desarrollo del país, de las ciencias económicas y de la sociedad en general, mediante la conformación de líneas de profundización teórica que integren pregrado, posgrado, departamentos y centro de investigaciones. • Iniciar un proceso de intercambio investigativo con otras universidades colombianas y extranjeras mediante el desarrollo de encuentros de investigadores, publicaciones conjuntas, ciclos de conferencias, grupos de investigación interinstitucionales y cátedras de investigación en ciencias económicas. • Fortalecer los vínculos con los programas universitarios de investigación y consolidar proyectos de investigación enfocada a la realidad nacional, mediante la creación de una instancia coordinadora conformada por los departamentos.
DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la planta de personal docente de tiempo completo por lo menos en 20%, teniendo en cuenta la apertura de nuevas áreas de profundización en el posgrado, dentro de los parámetros de evaluación docente definidos por la universidad, de manera que permitan contar con excelentes docentes que estén actualizándose continuamente en los desarrollos de las ciencias económicas y transmitan estos conocimientos en forma adecuada a los estudiantes. • Fortalecer el vínculo docencia-investigación-extensión, en este caso desde la perspectiva de contar con docentes más integrales y que más que transmisores de conocimientos sean promotores en la búsqueda de nuevas ideas, conceptos y prácticas que estimulen la capacidad de análisis, crítica e investigación en los estudiantes.

- Gestionar ante la universidad los medios que permitan mejores condiciones progresivas para los docentes en los aspectos salariales, de seguridad social, desarrollo profesional y de apoyo a la labor académica.

**BIENESTAR
ESTUDIANTIL**

- Conforme a las políticas que establezcan los estatutos de la universidad, adoptar nuevos mecanismos de motivación académica, fortaleciendo el préstamo beca e implementando otros mecanismos como los intercambios, las prácticas, las visitas empresariales, los cursos extracurriculares y las monitorías.
- Promover la creación de grupos de trabajo estudiantil de carácter académico y cultural, mediante el incremento del apoyo presupuestal y efectuando un seguimiento de las actividades de cada grupo, labor que debe asumir aún más decididamente la Vicedecanatura de Bienestar.

**MEJORAMIENTO
CONTÍNUO DE
LOS PROGRAMAS
CURRICULARES
DE PRE Y
POSGRADO**

- Fortalecer los pregrados y posgrados en desarrollo de la política de excelencia académica de la universidad, destinando recursos a la contratación de nuevos docentes, la adquisición de recursos informáticos, audiovisuales, etc. y promoviendo la evaluación permanente del desarrollo curricular.
- Posicionar las carreras de administración, contaduría y economía como las mejores a nivel del país y que ocupen lugares destacados a nivel internacional, mediante la implementación y puesta en marcha de los convenios firmados por la universidad y la promoción de nuevos convenios que permitan integrar nuevas tecnologías y herramientas a los contenidos de los programas curriculares y el permanente contacto con los nuevos adelantos a nivel mundial.
- Establecer intercambios a nivel docente y estudiantil dentro de un esquema de retroalimentación que permita que emprendan el camino de búsqueda constante de la excelencia.

EXTENSIÓN

- Ampliar los servicios externos de la facultad conservando la dinámica actual que ha permitido su posicionamiento dentro de la sociedad civil y consolidar los medios que permitan el autosostenimiento de la facultad.
- Fortalecer los lazos facultad-sector productivo y facultad-comunidad por medio del desarrollo de proyectos de extensión empresarial y de acción social.
- Garantizar la cualificación de la docencia y estimular el desarrollo de líneas de investigación. Relaciones con otros ámbitos académicos, con el sector productivo y con los movimientos sociales.
- Colaborar con instituciones relacionadas con la promoción empresarial e industrial a nivel del sector público y el sector privado.
- Establecer y fortalecer mecanismos para la venta de servicios, aprovechando para ello el estudio de las experiencias de otras instituciones a nivel nacional e internacional.
- Evitar que los maestros se desliguen de las necesidades de la comunidad, promoviendo su participación en programas de extensión solidaria y profesional, por medio del otorgamiento de una mayor importancia de estas actividades dentro de la evaluación docente.
- Mejorar los ingresos del cuerpo profesoral, promoviendo su participación en proyectos externos como asesor/consultor y estableciendo mecanismos de incentivos a los profesores más destacados.

**TECNOLOGÍA
EDUCATIVA**

- Dotar a la facultad de los medios necesarios para el normal desarrollo de las actividades de investigación, docencia y extensión, mediante la adquisición de equipos que respondan a las necesidades expresadas por los docentes, estudiantes, los programas curriculares, la biblioteca y los departamentos.
- Fortalecer la biblioteca de la facultad como centro de información y consulta para estudiantes e investigadores y posicionarla como la mejor a nivel de bibliotecas de facultades, por medio de la adquisición de la bibliografía más reciente de los autores e instituciones más destacadas en el estudio de las ciencias económicas y la adquisición de un mayor número de ejemplares de los libros que estadísticamente presenten mayor demanda.
- Estimular las expresiones de proyección estudiantil mediante la capacitación en el uso de las mejores ayudas audiovisuales y la forma de convertirlas en apoyo constante a la labor del futuro profesional, reduciendo también el riesgo de daños o fallas por uso inadecuado de los recursos.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

- Dotar a la facultad de una planta física funcional y adecuada a la dinámica de trabajo de la facultad, mediante la remodelación de los salones y ampliación de planta en el edificio 310 de acuerdo con los estudios existentes desde 1992 y a nuevos estudios que sean contratados.
- Crear centros de trabajo coordinados por los departamentos, mediante sistemas de oficina abierta, donde el profesor y/o investigador pueda contar con fax, computadora, apoyo secretarial y de monitores adicional al actual.
- Gestionar ante la universidad los recursos necesarios para la remodelación total del edificio 238, con el fin de convertirlo en una edificación moderna que apoye eficientemente el trabajo de una Escuela de Posgrados en Ciencias Económicas y de las asignaturas que se dictan en los salones de dicho edificio, los cuales deben ser adecuados a la naturaleza de las respectivas materias que se imparten.
- Igualmente, gestionar los recursos necesarios para el mantenimiento del edificio 310 y las instalaciones del CID, aprovechando la existencia de planes de remodelación y adecuación de la infraestructura física consignados en el Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998.

COMUNICACIÓN

- Fortalecer la comunicación tanto interna como externa de la facultad, en busca de eliminar los vacíos de información y las corrientes de desinformación que obstaculizan la dinámica administrativa, los trámites y los procesos de prestación de servicios de la facultad a estudiantes, profesores, egresados, proveedores, clientes, etc., por medio de la formulación de esquemas de administración de tecnología de la información (SIG).

5.5 Nueva estructura

A continuación se presentan los cambios sugeridos en la estructura orgánica con el objeto de dinamizar su funcionamiento como organización. Para apreciar de un mejor modo la nueva estructura, el lector debe remitirse a consultar el texto completo de la tesis, el cual se encuentra para su consulta en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional y en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas.

• Creación de la Vicedecanatura Administrativa

La Vicedecanatura Administrativa cumplirá con el objetivo de conducir la gestión de los recursos que permitan dar soporte a las actividades de docencia, investigación y extensión de la facultad. Su implementación implica elevar el estatus de la actual Unidad Administrativa, en razón de la creciente importancia que esta labor ha asumido en los últimos años.

El vicedecano administrativo debe ser un profesor de la facultad, que cuente con experiencia en cargos gerenciales y una reconocida trayectoria profesional. Ello con el fin de que ejerza esta labor en forma eminentemente ejecutiva.

Sus funciones serían orientar la gestión administrativa de la facultad, coordinar los procesos de modernización, propender por el adecuado desarrollo institucional, asumir la dirección del personal administrativo y las funciones administrativas que actualmente ejerce el decano, quien será su superior inmediato y con el cual debe intercambiar constan-

temente puntos de vista. Debe estar en permanente contacto con las instancias administrativas de la universidad, con el fin de que exista coordinación de esfuerzos con el nivel central.

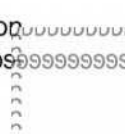
Consideramos que la implementación y puesta en marcha de la nueva dependencia dura aproximadamente un año a partir de la aprobación por parte del Consejo Directivo, mientras se surten los trámites legales ante la universidad y se coordina el plan de empalme entre la existente Unidad Administrativa y la nueva vicedecanatura. El actual cargo de jefe de unidad administrativa debe implementarse con nuevas funciones, delegadas por el vicedecano.

La gran ventaja que aporta la nueva dependencia es la especialización de la función administrativa, permitiendo que la decanatura pueda dedicarse a la orientación del desarrollo académico de la facultad y evitando que los trámites administrativos desplacen la función académica y la directiva propiamente dicha, como ocurre en la actualidad.

Cambios en el staff

A nivel de organismos asesores, es bien importante la nueva visión de lo que debe ser la Unidad de Apoyo Informático: constituye un organismo cuya principal función es prestar ayuda en el manejo de información y herramientas informáticas a todas las dependencias, sin descuidar sus funciones actuales.

Cabe resaltar que el Consejo Directivo contará con un nuevo apoyo: el Comité de Asuntos Administrativos



Éste estará conformado por el decano, el nuevo vicedecano administrativo, su asistente, un representante de los profesores y un representante estudiantil, como miembros necesariamente presentes. El Consejo Directivo puede incluir a otras personas.

Ocasionalmente pueden participar otras instancias por invitación o cuando su presencia sea necesaria. La función de este comité es dar recomendaciones al vicedecano administrativo alrededor de la gestión administrativa y el desarrollo institucional que soportan la actividad académica de la facultad y proponer al Consejo nuevas acciones en ese sentido.

Se considera que esta nueva estructura permite proyectar hacia el futuro un esquema de organización más eficaz, que permita orientar los esfuerzos de la comunidad académica de la facultad hacia la búsqueda de la excelencia en la docencia, la investigación y la extensión.

5.6 Gestión de programas y proyectos

Para llevar a cabo las estrategias de desarrollo formuladas, los miembros de la comunidad académica tendrán la posibilidad de proponer programas y proyectos que partan del análisis estratégico de la situación actual de la facultad, dentro de las áreas estratégicas identificadas, mediante los cuales se podrán realizar acciones concretas frente a la problemática expuesta. Sin embargo, el paso primordial que debe darse a este respecto es la organización del Banco de Proyectos que permita identificar:

- Qué iniciativas tienen mayor factibilidad de realización, y
- Hacia qué propuestas debe orientar la facultad sus esfuerzos en la consecución de recursos y apoyo por parte de la propia universidad, de entidades como Colciencias y el ICFES, etc.

Es preciso anotar que la financiación por parte de la universidad para los proyectos presentados dependerá de su ajuste a los parámetros que fije la Oficina de Planeación y que correspondan a la ejecución de alguno de los programas formulados en el Plan de Desarrollo Estratégico (como, por ejemplo, ampliación de la planta física, que podría enmarcarse dentro del Programa de readecuación de infraestructura física).

El banco de proyectos

La estructura del Banco de Proyectos implica realizar una codificación de los componentes del plan

estableciendo varios niveles, así:⁴⁶

- **Nivel I:** corresponde a los objetivos y políticas de la facultad: formación, investigación, extensión, planeación y desarrollo institucional.
- **Nivel II:** corresponde a cada una de las áreas estratégicas identificadas en las páginas anteriores: investigación, desarrollo y administración docente, reestructuración administrativa, mejoramiento continuo de los programas de pregrado y posgrado (acreditación), bienestar estudiantil, extensión, renovación ayudas pedagógicas, bibliográficas, audiovisuales y documentales, infraestructura física y comunicación y manejo de la información.
- **Nivel III:** corresponde a los proyectos específicos y se trata de acciones capaces de materializar compromisos asumidos por las directivas de la facultad, como los planes de acción propuestos en este trabajo, para citar un ejemplo.

El Banco de Proyectos tendrá como características las siguientes:

- Será desarrollado en una base de datos relacional, en formato SQL para que pueda ser compatible con el *software* utilizado por las redes de datos a nivel nacional e internacional.
- Permitirá conocer reportes acerca del desarrollo de los diferentes proyectos. Para ello debe tener facilidad de compatibilidad con el *software* que aplique métodos Pert-CPM.
- Estará armonizado con las metodologías nacionales de planeación y con las establecidas a nivel de la universidad, de manera que la gestión de proyectos sea más rápida y eficiente.

La Vicedecanatura Administrativa (actual Unidad Administrativa) será la responsable del adecuado manejo, permanente actualización y seguimiento y evaluación de los diferentes proyectos.

5.7 Planes de acción por dependencia y asignación de recursos

Los planes de acción por dependencia elaborados por los autores se conciben como la formulación de acciones basadas en el diagnóstico presentado en el capítulo III, describiéndose en ellos los resultados esperados, los ejecutores directos e indirectos de dichas acciones, el costo de realización de las mismas y los criterios que permiten la evaluación de tales esfuerzos.

⁴⁶ De acuerdo con la metodología del desdoblamiento de complejidad, que puede consultarse en: Departamento Nacional de Planeación, *Sistema de Indicadores de Seguimiento del Plan*

Nacional de Desarrollo, Centro de Investigaciones para el Desarrollo, CID, Universidad Nacional de Colombia, de Bogotá, 1993.

5.8 Mecanismos de evaluación y control de los planes de acción

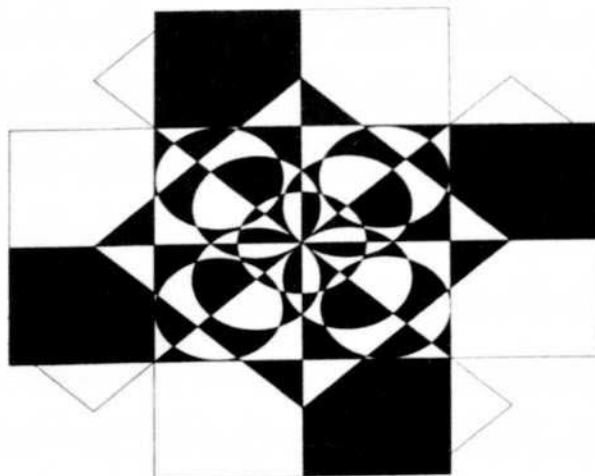
Los mecanismos de evaluación y control del Plan de la Facultad están enmarcados en los parámetros del Plan de Desarrollo de la Universidad Nacional, que contemplará "un sistema de evaluación que permita desarrollar un proceso continuo de seguimiento, revisión, adecuación y control de los programas y de ejecución de los recursos financieros; el diseño de los indicadores globales de evaluación del plan y un sistema de seguimiento físico y financiero de proyectos que servirá de insumo para dicha evaluación".⁴⁷ Para ello se contará con:

- Mecanismos de seguimiento académico y administrativo permanente.
- Control semestral de resultados.
- Información actualizada sobre la gestión y la operación.
- Participación de la comunidad universitaria para el mejoramiento continuo de la gestión.

En este aspecto, cabe anotar que la comunidad académica permanece a la expectativa de conocer la forma de implementación de tales mecanismos de evaluación y control y se considera que para el caso específico de un Plan para la facultad, como el que aquí se propone, se puede acudir a la colaboración de los investigadores y consultores del CID con el fin de construir un sistema de indicadores para dicho plan e incluso, proponer uno para el Plan de Desarrollo de la Universidad Nacional, que complemente los mecanismos contemplados por el mismo y expuestos anteriormente en este trabajo.

Por último y tratando de resumir las propuestas que se efectúan a lo largo del quinto capítulo, se presentan a manera de principales recomendaciones las siguientes:

- Debe crearse un sistema de indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa general de la facultad y ésta debe adoptar oficialmente un Plan de Desarrollo que le permita encaminar su acción en los años venideros.
- Es de vital importancia, más allá de adoptar tales indicadores y dicho plan, institucionalizar los procesos de planeación en la facultad, de manera que alimenten los esfuerzos de mejoramiento administrativo y se consoliden como parte de la cultura organizacional de la comunidad de Ciencias Económicas. Esto permitirá decidir, controlar y garantizar la gestión académica en las modalidades de formación, investigación y extensión encaminándolas hacia la calidad y el liderazgo en la universidad.
- Es necesario efectuar constantemente el ejercicio de la retroalimentación, que permita la revisión y/o redefinición de parámetros institucionales (como metas, objetivos o políticas) y la corrección de los cursos de acción (programas o proyectos). La revisión constante en búsqueda del mejoramiento de estrategias es el mejor respaldo para el compromiso de todas las dependencias de la facultad.
- Los proyectos adoptados por la facultad deben tener un tratamiento claro y objetivo de manera que puedan detectarse fácilmente los responsables directos para su ejecución, especialmente en materia de negociación (compra de equipos, contratos, asesorías, servicios etc.) evitando así el fracaso o el sobrecosto de los mismos.



⁴⁷ Véase: *Plan de Desarrollo Estratégico 1995-1998, Mecanismos de Evaluación y Control*, Universidad Nacional, Bogotá, 1994.