

FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN PROSPECTIVO DE LA
UPTC

COMITÉ ASESOR DE PLANEACIÓN

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
TUNJA, SEPTIEMBRE DE 2005

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	IV
1 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA (PP) EN LA UNIVERSIDAD. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES SOBRE SU APLICACIÓN EN LA UPTC.....	5
1.1 Visión (propuesta)	6
1.2 Misión (propuesta).....	6
1.3 Objetivo	7
1.4 Estrategias	7
2 JUSTIFICACIÓN	8
3 METODOLOGÍA.....	12
3.1 Sensibilización.....	13
3.2 Taller con los coordinadores de las mesas de trabajo.....	14
3.3 Talleres para la construcción de la visión y misión.....	14
3.4 Definiciones estratégicas.....	16
3.5 Conjugación de actores.....	16
4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA ELABORAR EL PLAN PROSPECTIVO DE LA UPTC.....	17
4.1 Organización	17
4.2 Responsables.....	19
5 ETAPAS Y TIEMPOS	20
BIBLIOGRAFÍA.....	21
ANEXO 1. ELEMENTOS UTILIZADOS PARA DEFINIR LA VISIÓN Y LA MISIÓN	22
ANEXO 2. MARCO DE REFERENCIA SOBRE VISIÓN Y MISIÓN	23
ANEXO 3. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE ALGUNAS UNIVERSIDADES ..	26
ANEXO 4. OTRA APRECIACIÓN SOBRE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS (GARCÍA Y ÁLAMO, 1998).....	33
ANEXO 5. CRONOGRAMA.....	34

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	MARCO CONCEPTUAL DE LA PROSPECTIVA.....	5
FIGURA 2.	METODOLOGÍA PARA EL PLAN PROSPECTIVO	12
FIGURA 3.	ORGANIGRAMA	17
FIGURA 4.	ESQUEMA DE TRABAJO	20
FIGURA 5.	FASES DEL PROCESO.....	20

INTRODUCCIÓN

Se presentan las bases para plantear la elaboración de un Plan Prospectivo para la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Se inicia con una descripción del papel de la planificación prospectiva en las universidades, se continúa con una justificación sobre la elaboración del Plan Prospectivo en la UPTC, se describe la metodología que se empleará en la construcción del plan y se finaliza con la estructura organizativa requerida para su realización y etapas del proceso.

La orientación pretende generar significativos avances hacia una mentalidad planificadora que disminuya las respuestas coyunturales provenientes de los análisis del entorno actual sin considerar posibilidades evolutivas o cambiantes en el largo plazo. Aspira igualmente a diferenciar la dinámica de **los entornos que afectan particularmente a cada profesión**, para que los responsables de los diseños curriculares sean concientes de las diferencias entre las condiciones actuales y las que afectarán a sus egresados en el futuro de su vida profesional.

La puesta en práctica de una actitud planificadora en cada uno de estos grupos generará en sus egresados una forma de entender la posibilidad constructora de futuro antes que pensar en adaptaciones a las circunstancias que el corto plazo presenta y distrae de objetivos de mucho más alcance. La comprensión de una realidad cada vez más cambiante no es tener una continua actualización sino ir más allá y explorar el inmenso potencial que el futuro ofrece y esto se denomina investigación de futuro.

La aplicación como actitud, postura o valor corporativo influye en cada una de las etapas del proceso de dirección prospectiva y desarrolla en toda la institución consciencia de superación permanente, facilita la introducción de los cambios necesarios para que la institución aprenda de sí misma, se convierta en una organización en aprendizaje y se originen en ella una innovación y mejora continuas.

La excelencia se convierte en el blanco al que apuntan todas las actividades de la organización y pasa así a tener una auténtica e inequívoca dimensión prospectiva.

1 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA (PP) EN LA UNIVERSIDAD. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES SOBRE SU APLICACIÓN EN LA UPTC.

En la década de los ochenta se comenzó a entender la relación entre las instituciones y sus entornos. Las universidades entendieron un entorno donde factores como la economía global y nacional cambiaban rápidamente y afectaban las decisiones tomadas. El número de alumnos tuvo manifestaciones de altibajos debido a cambios demográficos y dificultades en la financiación. Se dio un salto institucional al adaptar estrategias empresariales en las decisiones académicas en donde en 1983 Keller¹, adoptó la planificación estratégica como la mejor forma de lograr un ajuste continuo de la institución a las condiciones de su entorno

Con Keller, la planificación estratégica tomó nuevos rumbos al entenderse la necesidad de monitorear el entorno, pero surgió un nuevo problema por la ausencia de una visión institucional de largo plazo que diera a los currículos cierta garantía formativa profesional diferente al afrontar problemas de urgencia.

La universidad se enfrenta hoy a desafíos cada vez más complicados en relación con la cobertura y pertinencia de los programas, su compromiso con la solución de problemas socioeconómicos y la capacidad de respuesta a los requerimientos que se le imponen en un entorno, a su vez, altamente complejo. En el futuro esta capacidad de respuesta de la universidad requerirá de mayor presteza con alto grado de pertinencia para lograr su objeto y razón de ser.

Dada tal complejidad, la prospectiva, por sus alcances, se presenta como la alternativa de planificación más expedita para que la universidad pueda a través de la anticipación y la creación de futuro cumplir este compromiso social al que se hace referencia. (Véase figura 1)

Figura 1. Marco conceptual de la prospectiva



¹ KELLER, Academic Strategy. 1983

1.1 VISIÓN (PROPUESTA)

En el año 2025 la UPTC está consolidada como la más importante y reconocida universidad Latinoamericana, como centro de investigación y desarrollo de la ciencia, la tecnología, las artes y las humanidades, vanguardista; comprometida con la innovación y la conectividad, con una comunidad igualmente reconocida e integrada a los procesos de producción y aplicación de conocimiento como contribución fundamental para promover el desarrollo individual y colectivo de la sociedad latinoamericana.

Desde esta perspectiva, la universidad es en el 2025 la más importante universidad latinoamericana responsable de brindar acceso a las personas que requieren de procesos, no solo de actualización y formación, sino de visión futurista frente a la tecnología, el lenguaje imperante y la universalidad cultural, para constituirse en individuos competentes y transformadores en su medio.

1.2 MISIÓN (PROPUESTA)

La Misión principal de la UPTC, en su calidad de universidad pública cuyo compromiso es el de cumplir la función social de educar como actor del Estado, es:

La formación integral permanente de los bachilleres de Latinoamérica que provienen de regiones en condiciones atrasadas en su desarrollo económico y social, con falencias en experiencias y conocimientos sobre tecnología, idiomas extranjeros y universalidad cultural y con notoria desigualdad competitiva frente a bachilleres que provienen de regiones desarrolladas.

El mantenimiento de un cuerpo docente conformado por profesionales comprometidos con los valores de la institución, actualizados y preparados para afrontar ambientes competitivos con base en la defensa y preservación de su entorno ecológico, que les permiten ofrecer un paradigma a seguir, capaces de comprometerse con una sociedad que requiere de profundos cambios para buscar el desarrollo integral de los estudiantes, y de un personal administrativo, caracterizado por su apoyo constante a las tareas de investigación, extensión y docencia en la construcción y aplicación del conocimiento.

La sustentación de actividades que muestran una actitud favorable al cambio y a la modernización institucional, mediante el rediseño y fortalecimiento de la imagen de la Universidad, para proyectar permanentemente la misión y la visión, el Proyecto Universitario, los símbolos y metas y mejorar continuamente el posicionamiento y la existencia de una cultura universitaria.

Bajo estos parámetros, la Universidad establece relaciones con organizaciones nacionales e internacionales que participan en el proceso formativo de los

estudiantes a través de alianzas estratégicas que conducen al desarrollo de prácticas y pasantías, apoyos fácticos y económicos y compromisos reales convencionales o contractuales.

En su función social se compromete con el ofrecimiento de programas formales profesionales y disciplinares en los niveles pre y posgraduado y de formación permanente que hagan efectivos los derechos constitucionales individuales, colectivos y culturales y que constituyan programas pertinentes para el desarrollo ecológico, cultural, económico, y tecnológico y la permanente observación de los adelantos tecnológicos y su adquisición prioritariamente para el desarrollo de sus áreas estratégicas. (Véase anexo 1)

1.3 OBJETIVO

§ Gradualmente con definiciones quinquenales en planes normativos buscar el posicionamiento como universidad líder en Latinoamérica en lo que concierne a la adecuada preparación de bachilleres que por su extracción de provincia y bajo perfil en conocimiento de un segundo idioma, de tecnología de punta y manejo actualizado de la misma, requieren prepararse para ser competitivos frente a quienes provienen o se ubican en ciudades capitales que poseen todas las facilidades y relaciones con el mundo globalizado, y la adaptación a los rápidos cambios que se aceleran y se diversifican causando dificultades de asimilación y respuesta.

1.4 ESTRATEGIAS

- § Diseño de currículos que permitan la transición del bachiller de una situación de debilidad competitiva inherente a su condición original de roce provincial, a una situación de competitividad que le permita superar la brecha y le haga posible su realización profesional y ubicación en el marco productivo internacional
- § Convenios con instituciones nacionales e internacionales que permitan la práctica en áreas profesionales que ofrezcan la actualización y perspectiva del complejo mundo productivo. Creación de espacios donde el individuo pueda ser consciente de sus debilidades con respecto al conocimiento de tecnologías, para que busque superarlas mediante tutores comprometidos en el objetivo propuesto
- § Intercambio estudiantil y profesoral con universidades de Europa, Estados Unidos y las principales latinoamericanas que compartan los objetivos del Programa

2 JUSTIFICACIÓN

La UNESCO en su documento '*declaración mundial sobre la educación Superior en el siglo XXI: visión y acción y marco de acción prioritaria para el cambio y el desarrollo de la educación superior*', afirma que se observan una demanda de educación superior sin precedentes, acompañada de una gran diversificación de la misma, y una mayor toma de conciencia de la importancia fundamental que este tipo de educación reviste para el desarrollo sociocultural y económico y para la construcción del futuro². Es así pues, como la pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen, su capacidad para dar respuesta a las necesidades sociales y económicas de la comunidad.

Ello requiere una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medio ambiente. He aquí el desafío número uno de futuro para las instituciones de educación superior (IES), cual es el de la educación especializada y centrada en competencias, con flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del medio, marcada por la interdisciplinariedad.

Dicha capacidad de adaptación implica que las IES deben tomar en consideración las tendencias que se presentan en el mundo laboral y en los sectores científicos, tecnológicos y económicos. La UNESCO (*op. cit.*) resalta la calidad de las IES de fuente permanente de formación, perfeccionamiento y reciclaje de profesionales. Se plantea entonces en la declaración mundial sobre la educación superior (*op. cit.*) la obligación de la educación de reforzar sus funciones de servicio a la sociedad, mediante un planteamiento interdisciplinario y transdisciplinario para analizar los problemas y las cuestiones planteados. En el marco de su función prospectiva, las instituciones de educación superior podrían contribuir a fomentar la creación de empleos, sin que éste sea el único fin en sí.

Bajo la premisa de la universidad socialmente competente³, las consideraciones sobre la realidad actual del entorno local y regional, contemplada en tanto región Latinoamérica, cobran especial importancia en la definición de planes de largo plazo por parte de la Universidad. La región ha tenido épocas precedentes marcadas por procesos de apertura económica en condiciones que profundizado desigualdades entre ricos y pobres, aunado a esto conflictos de índole social al

² UNESCO. Conferencia mundial sobre la educación superior. 1998.

³ Concepto que hace referencia a la universidad que da respuesta a los problemas sociales mediante el desarrollo de programas y tareas tendientes a mejorar las condiciones de vida de la gente, más concretamente con actividades encaminadas a erradicar la pobreza, la intolerancia, la violencia, el analfabetismo, el hambre, el deterioro del medio ambiente y las enfermedades.

interior de muchos de los países y episodios de corrupción, entre otros aspectos que han conllevado el atraso de Latinoamérica en el contexto mundial.

Algunos resultados concretos que incumben a la universidad están dados por diferencias sustanciales en indicadores de desarrollo humano, ciencia y tecnología, entre otros, como lo son la cantidad de científicos e ingenieros por millón de habitante donde el promedio regional no alcanza a ser el 10% de regiones como Europa y Asia⁴. En materia de adelantos científicos ningún país Latinoamericano aparece entre los primeros veinte y la brecha en temas como patentes o inversión en I&D es cada vez más profunda⁵.

Los ingresos están repartidos de un modo sumamente desigual en toda la región. De hecho, algunas de sus economías figuran entre las de distribución menos igualitaria del mundo⁶. Esas desigualdades en lo que toca a los ingresos tienen un fiel reflejo en las relativas al acceso a la educación y a la asistencia escolar y, cuando ésta es posible, en lo que se refiere al aprovechamiento de la enseñanza. Aunque las tasas de matrícula en la enseñanza primaria son altas en la mayoría de los países, la participación en los programas dedicados al desarrollo de la primera infancia, en la educación superior y, en menor medida, en la secundaria sigue estando dominada por las categorías de ingresos superiores. Los pobres de las zonas rurales y las poblaciones indígenas están en una situación de inferioridad extrema en comparación con otras categorías. Esto se debe al aislamiento geográfico, a su mayor propensión a movilizar a sus hijos en actividades familiares para generar ingresos y a la falta de programas de enseñanza bilingüe. Por término medio, dos de cada cinco niños de las zonas rurales (en comparación con uno de cada seis en las urbanas) no terminan la enseñanza primaria o la terminan con dos años de retraso por lo menos (UNESCO, informe de países *op. cit.*).

Como la educación es un determinante fundamental de la calidad de vida, así como de la productividad y de la empleabilidad de los individuos, la situación actual, en la cual las oportunidades de los niños dependen tan directamente de la posición socioeconómica que ocupan sus padres, no puede menos que desembocar en una pobreza hereditaria. El alza de los salarios relativos de las personas más instruidas y calificadas tiende a exacerbar la ya muy desequilibrada distribución del ingreso en algunos países.

Una visión de largo plazo debe poner de manifiesto el compromiso de la universidad con su entorno cercano, así como la urgente exigencia de dar inicio a procesos de internacionalización y orientación regional.

⁴ Fuente UNDP, World Bank.

⁵ Fuente World Economic Forum

⁶ UNESCO. América Latina y el Caribe: informe regional países. 2001.

La inserción de la IES en el contexto internacional requiere constituir redes, realizar transferencias tecnológicas, formar recursos humanos, elaborar material didáctico e intercambiar las experiencias de aplicación de estas tecnologías a la enseñanza, la formación y la investigación, permitiendo así a todos el acceso al saber.

Crear nuevos entornos pedagógicos, que van desde los servicios de educación a distancia hasta los establecimientos y sistemas "virtuales" de enseñanza superior, capaces de salvar las distancias y establecer sistemas de educación de alta calidad, favoreciendo así el progreso social y económico y la democratización así como otras prioridades sociales importantes. Aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación con fines educativos y corregir las graves desigualdades existentes en lo que respecta al acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y a la producción de los correspondientes recursos. Es por ello que se deben adaptar estas nuevas tecnologías a las necesidades nacionales y locales, velando por que los sistemas técnicos, educativos, institucionales y de gestión las apoyen.

En este sentido cobra especial importancia la cooperación internacional, que facilite el acceso equitativo a las infraestructuras en este campo y su fortalecimiento y la difusión de estas tecnologías en toda la sociedad.

En el mundo actual es imperativo seguir de cerca la evolución de la 'sociedad del conocimiento' a fin de garantizar el mantenimiento de un nivel alto de calidad. Teniendo en cuentas las nuevas posibilidades abiertas por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, es importante observar que ante todo son los establecimientos de educación superior los que utilizan esas tecnologías para modernizar su trabajo en lugar de que éstas transformen a establecimientos reales en entidades virtuales.

Es preciso poner freno a la "fuga de cerebros" ya que sigue privando a los países en desarrollo y a los países en transición, de profesionales de alto nivel necesarios para acelerar su progreso socioeconómico. Los programas de cooperación internacional deben basarse en relaciones de colaboración a largo plazo entre establecimientos.

Los programas deben ser entonces diseñados bajo los fundamentos de la pertinencia y tener una clara asociación con la formulación de alternativas reales de ocupación en campos profesionales que posibiliten la generación de empleo y autoempleo, mediante estrategias de renovación permanente de contenidos a través de la investigación aplicada y la transferencia de tecnología, así como la formulación de un sistema de educación permanente (para toda la vida) en constante actualización profesional.

He aquí un desafío igualmente importante para la universidad, cual es el de romper el esquema de divorcio entre academia-sector real. El fortalecimiento de la relación universidad–empresa no puede ser objeto de mayor retórica y por el contrario ha de emprenderse el camino en vía de su consolidación.

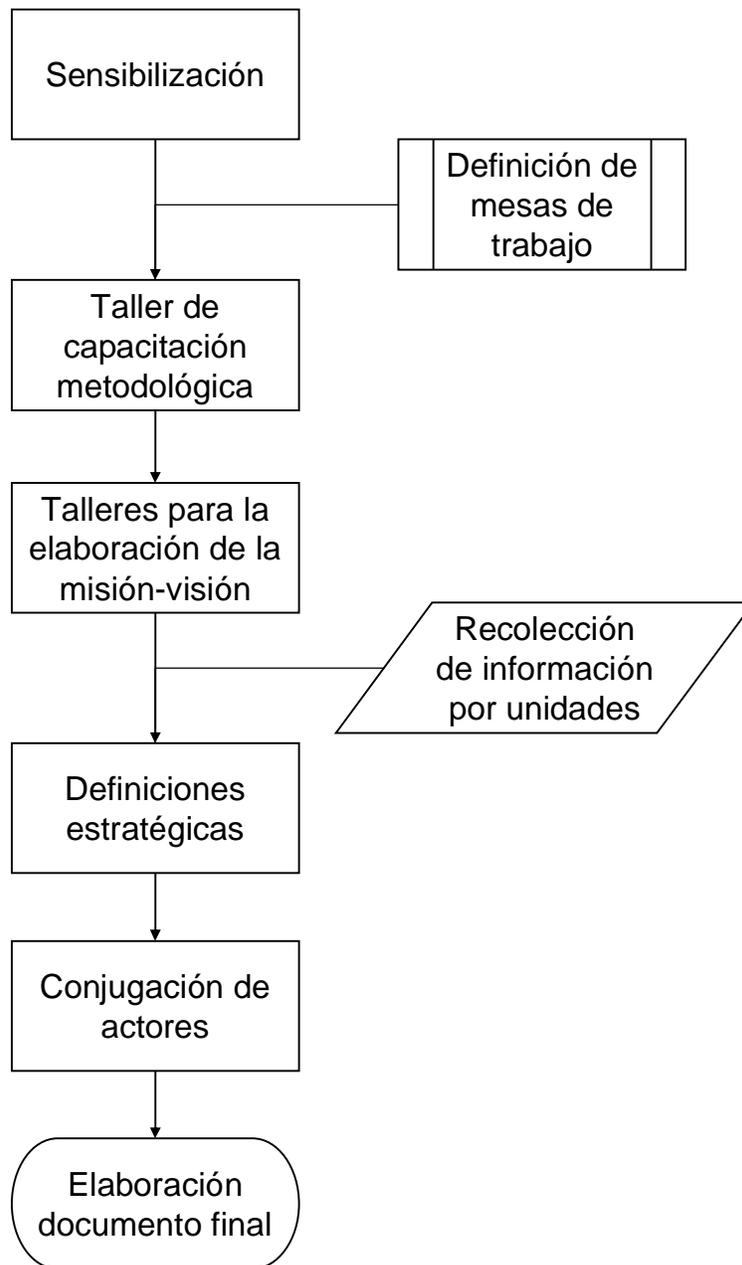
Las IES deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos.

La universidad del futuro no se construye sobre la coyuntura de las necesidades actuales, se piensa y se diseña hoy sobre la base de las necesidades futuras. Es aquí donde se empieza a construir.

3 METODOLOGÍA

Para el desarrollo del plan prospectivo, la propuesta metodológica plantea el seguimiento de unos pasos que se ajustan a una estructura de trabajo que se presenta en el numeral 4 y que permite un adecuado flujo de información para optimizar el tiempo de respuesta y los resultados obtenidos. Para mayor ilustración se resume la metodología a través de un diagrama de flujo. (Véase figura 2)

Figura 2. Metodología para el plan prospectivo



3.1 SENSIBILIZACIÓN

Las instituciones han tenido por tradición o herencia procesos de planificación conocidos e interiorizados de manera inercial, lo cual ha generado un *habitus*⁷ que debe romperse para dar paso a nuevas actitudes y pensamientos planificadores de largo plazo (actitud prospectiva), que eviten las respuestas como: el inactivismo, que consume muchos recursos pero mantiene el *statu quo*, el reactivismo, que relievra las situaciones coyunturales, y la propensión a seguir tendencias replicadoras del pasado.

Es por ello que la construcción de una visión prospectiva⁸ se constituye en la tarea fundamental, pero a la vez, el reto más difícil de la propuesta.

La prospectiva es la reflexión antes de la acción. Permite anticiparse y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre. Según Michel Godet⁹, permite hacer del futuro la herramienta del presente.

Para Miklos y Tello¹⁰, la prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Igualmente, aluden los autores que la prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes en el proceso de planeación y en la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras; además permite ofrecer políticas y acciones alternativas; aumentando así, el grado de elección.

Este enfoque percibe la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad.

Juanjo Gabiña¹¹, fundador y director del Centro Europeo de Prospectiva 'Prospektiker', en España, establece que: "... ésta es una herramienta fundamental previa a la toma de decisiones estratégicas, porque obliga a desarrollar la cultura de la anticipación moviliza y permite a cada actor re-situar su posición y darle mayor sentido a la acción, a la vez que moviliza a todos los

⁷ Concepto introducido por el sociólogo francés Pierre Bourdieu (1972, pg. 178), quien lo define como el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él.

⁸ MIKLOS, Tomás, Planeación Prospectiva. México: Limusa, 1997. p. 55-69

⁹ GODET, Michel, De la anticipación a la acción. Bogotá: Alfaomega, 1995. p. 1-2

¹⁰ MIKLOS, Tomás, Planeación Prospectiva. México: Limusa, 1997 p. 55-69

¹¹ Citado por Francisco J. Mojica en: Análisis del siglo XXI Bogotá: Alfaomega, 1998. p. 1-14

individuos de las organizaciones en todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que depara el futuro”.

Es también una estrategia, en sí misma, con visión global y compartida entre todos los miembros de una organización, que estimula la imaginación y el soñar despiertos; que reduce las incoherencias y las incertidumbres, crea un lenguaje común y estructura la reflexión colectiva para permitir la apropiación de los procesos experimentados.

En el proceso de sensibilización se busca enfatizar en tres elementos:

- Necesidad de la prospectiva
- Reflexiones sobre el futuro del entorno (metodología de *forecasting*)
- Presentación de la visión y la misión de la UPTC (propuestas)

3.2 TALLER CON LOS COORDINADORES DE LAS MESAS DE TRABAJO

Como se anotó en la introducción de este numeral, la estructura que se ha diseñado para facilitar el flujo de información, requiere de la conformación de mesas de trabajo y de unos coordinadores de las mismas.

El trabajo de los coordinadores será fundamental para el logro de los objetivos propuestos y sus funciones requieren de dedicación y empeño. (Véase numeral 4)

Las unidades y grupos que se conformen elegirán los coordinadores de las mesas de trabajo, con quienes se llevará a cabo un taller para explicar de manera clara el funcionamiento de las técnicas que se aplicarán para la recolección y tratamiento de la información.

La responsabilidad de este grupo será de especial importancia en la obtención de información adecuada y pertinente.

3.3 TALLERES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN Y MISIÓN

Los coordinadores de las mesas de trabajo implementarán las técnicas necesarias definidas para:

- Delimitar el Sistema
- Determinar las variables esenciales

Los grupos de trabajo consultan a la comunidad las variables claves de su entorno de trabajo, mediante talleres, con el uso del ABACO DE REIGNIER¹². A través de este instrumento definen:

1. Variable clave
2. Descripción
3. Indicadores de comportamiento

Se usarán los formatos PM-PI-P01-F01 'variables clave' y PM-PIP01-F02 'evaluación variables clave'.

Una vez sistematizada la información se procederá a programar talleres con los grupos de trabajo para el análisis de las variables estratégicas mediante la aplicación de la técnica de ANÁLISIS ESTRUCTURAL¹³.

Es necesario aplicar a las variables estratégicas una calificación de la importancia de cada acción y el control que la Institución tiene sobre cada una de ellas, con el apoyo de la técnica denominada IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD –IGO¹⁴.

Las variables que se pueden llevar a la práctica inmediatamente son calificadas como muy importantes y muy controlables por los actores sociales. Las variables calificadas como muy importantes pero poco controlables representan "retos para el futuro". Las variables que tienen alta gobernabilidad y baja importancia no son necesarias. Las variables que tienen baja importancia y baja gobernabilidad hay que prestarles atención pero no son urgentes.

¹² Es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Como todos los métodos de expertos, está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de opiniones.

¹³ El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, relleno de la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de las variables, preguntas, algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva.

¹⁴ La caracterización IGO hace referencia a la importancia y gobernabilidad de cada variable. La importancia tiene que ver con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión. La gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se pueden calificar en una escala cualquiera, que permita distinguir cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas.

Con los resultados de esta doble caracterización tendremos cuatro grupos de variables: alta importancia y alta gobernabilidad, alta importancia y baja gobernabilidad, baja importancia y alta gobernabilidad, y baja importancia y baja gobernabilidad.

La importancia es la pertinencia de cada factor con respecto al óptimo desempeño de la Institución. La Gobernabilidad es el control que la Organización tiene sobre cada uno de ellos.

Finalmente, se efectúa un taller con los actores académicos y analiza la posibilidad de ocurrencia de los escenarios futuros.

En el taller se debe:

1. Analizar las dimensiones de los escenarios futuros
2. Elegir las imágenes finales

Se emplea la técnica de 'Escenarios de Peter Schwartz' para definir al menos cuatro alternativas de futuros posibles y hacer la selección del escenario apuesta que se desea alcanzar.

3.4 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

El Comité de Plan de Desarrollo efectúa un taller con los actores académicos y analiza la gobernabilidad y la motricidad para determinar las estrategias que permiten la viabilidad del escenario escogido.

Con este análisis se trazan los lineamientos generales que se constituyen en la estrategia que adoptará la UPTC para los próximos 20 años y que se implementarán en acciones que se definan de manera posterior a través de planes de desarrollo o planes de acción a corto o mediano plazo.

3.5 CONJUGACIÓN DE ACTORES

Una vez establecidas las visiones para cada una de las unidades de trabajo se integrará el trabajo a través de la conjunción de las propuestas, las que permitirán la construcción del documento maestro de prospectiva institucional, que valide y oriente la visión y la misión institucionales propuestas.

En la última etapa, el documento elaborado conlleva la preparación de un plan de desarrollo que permita concretar los lineamientos de largo plazo de la universidad en planes de acción de mediano alcance. Estos planes pueden ser propuestos para realizarse en períodos de cuatro o cinco años, lo que facilita la corrección de rumbos y la evaluación de cumplimiento de objetivos.

4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA ELABORAR EL PLAN PROSPECTIVO DE LA UPTC

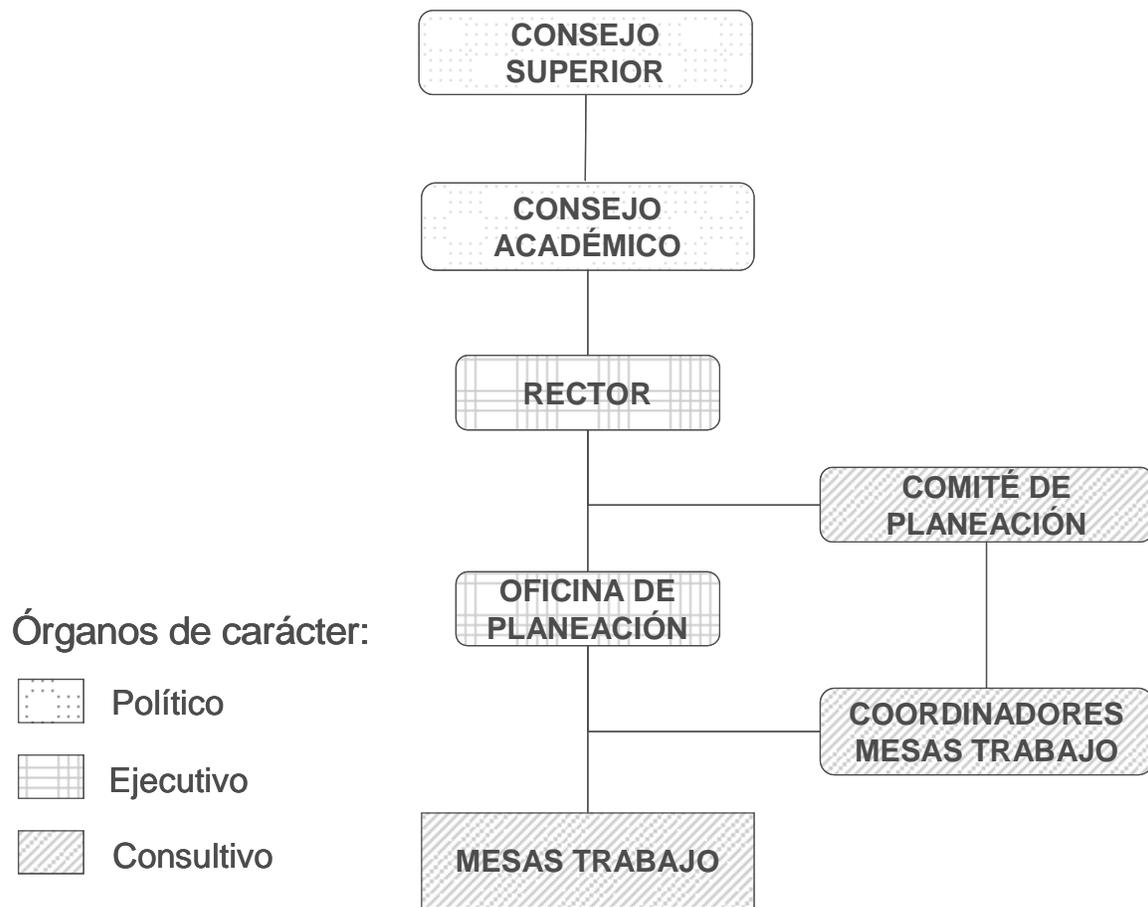
4.1 ORGANIZACIÓN

La planificación prospectiva requiere de una organización que facilite la concepción y posterior implementación de los planes de corto y largo plazo.

Esta estructura incluye organismos de tipo político, ejecutivo y consultivo:

- Consejo Superior
- Rector
- Comité de planeación
- Oficina de Planeación
- Coordinadores de Mesas de trabajo
- Mesas de trabajo

Figura 3. Organigrama



4.1.1 Órganos y funciones

CONSEJO SUPERIOR

- § Establece las bases para la elaboración del Plan Prospectivo.
- § Aprueba la visión de la Universidad.
- § Aprueba los objetivos, líneas prospectivas, políticas y programas.
- § Aprueba el Plan Prospectivo de la Universidad.
- § Trata los temas de política institucional.
- § Nombra al Comité de Planeación.

CONSEJO ACADÉMICO

- § Revisa y recomienda aspectos sobre los lineamientos académicos del Plan Prospectivo.
- § Aprueba objetivos, líneas prospectivas, políticas y programas académicos.
- § Trata los temas de política académica.

RECTOR

- § Lidera y conduce el proceso.
- § Convoca e informa al Consejo Superior sobre el proceso.
- § Define la estructura organizativa para elaborar el Plan Prospectivo.
- § Nombra a los Coordinadores y Secretarios de las Mesas de Trabajo.
- § Recibe las recomendaciones de las Mesas de Trabajo.
- § Desarrolla con la Oficina de Planeación la visión y los objetivos.
- § Revisa las líneas Prospectivas, las políticas y los programas.

COMITÉ DE PLANEACIÓN

- § Desarrolla junto con el Rector la visión y los objetivos.
- § Analiza y plantea la formulación de estrategias.
- § Analiza y plantea la formulación de políticas y programas. Desarrolla las premisas de planificación necesarias para la elaboración del Plan Prospectivo.
- § Identifica, con el apoyo del coordinador de las mesas de trabajo, los procesos clave, los beneficiarios y los grupos de interés de la institución.
- § Prepara y elabora los documentos base para la ejecución de las tareas correspondientes a las distintas fases del proceso.
- § Elabora los documentos finales correspondientes a cada fase del proceso.

- § Elabora el documento final del Plan Prospectivo.
- § Es consultado cuantas veces se precise su asesoramiento en relación con cuestiones concretas que afecten a la aplicación y gestión de los procesos de planificación prospectiva y evaluación en Facultades, Escuelas, Departamentos, Centros y Unidades concretas de la Universidad; y antes de la presentación de propuestas al Consejo Superior.
- § Analiza y debate el posicionamiento de la Universidad ante el entorno.

COORDINADOR DE LAS MESAS DE TRABAJO

- § Hace parte del Comité de Planeación.
- § Desarrolla el calendario del proceso y dirige las actuaciones de la Coordinación de mesas de trabajo.
- § Es responsable de las actas de las diferentes reuniones celebradas por los órganos de planificación.
- § Mantiene la comunicación entre los grupos implicados en el proceso.

MESAS DE TRABAJO

- § Estarán compuestas por unidades académicas (Escuelas) que pueden hacer una reflexión conjunta sobre su entorno, dadas las similitudes entre sus características.
- § Elaboran la visión-misión, objetivos y estrategias de cada facultad y unidad académica, con base en las directrices estratégicas de la Universidad.
- § Pueden constituirse en Grupos de Trabajo que profundicen en determinadas materias o cuestiones.

4.2 RESPONSABLES

RECTOR

Carlos Augusto Salamanca R.

COMITÉ DE PLANEACIÓN

Ernesto Pino D.
Manuel Álvarez
Fabio Lozano
Oscar Ramírez
John William Rosso
Carlos Cárdenas (Secretario técnico)

5 ETAPAS Y TIEMPOS

Se ha definido un esquema de trabajo por etapas en el tiempo (véase figura 4), que cubre diferentes fases de trabajo (véase figura 5). Además se ha hecho una programación tentativa de fechas que será discutida de manera independiente con cada unidad participante. (Véase anexo 5)

Figura 4. Esquema de trabajo

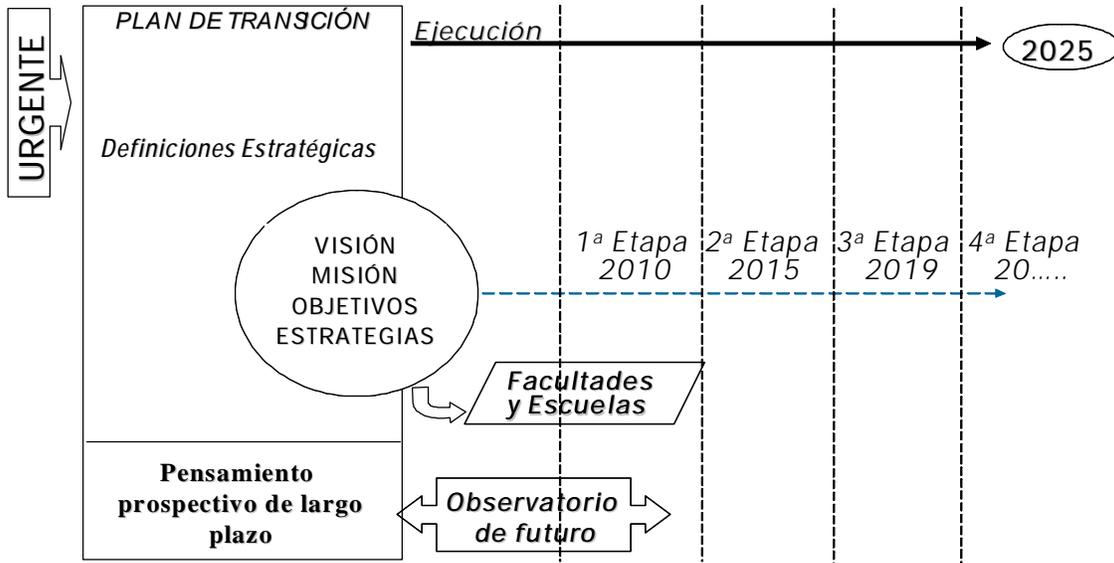
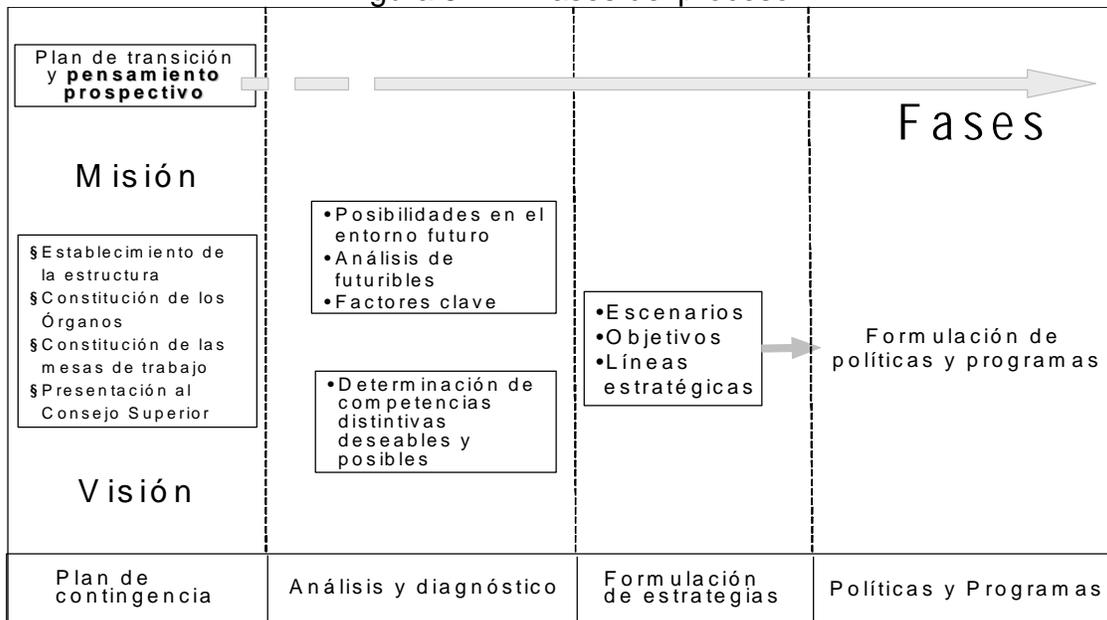


Figura 5. Fases del proceso



BIBLIOGRAFÍA

ACKOF, R(1990) Rediseñando el futuro. Limusa–Noriega. México

BARKER, J. A. (1995) Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro. McGraw Hill. Bogotá D.C.

DIDRIKSSON, A. (2000) La Universidad del futuro. CESU, UNAM, México D.F.

DIDRIKSSON, A. (2000) Tendencias de la educación superior al fin de siglo: Escenarios de cambio. En La educación en el horizonte del siglo XXI, Tunnermann, C.

DIDRIKSSON, A. (2001) La universidad innovadora. Colección Respuestas No. Ediciones IESALC/UNESCO-Caracas. López Segre, F. Colección Respuestas No. 12. Ediciones IESALC/UNESCO-Caracas.

DRUCKER, P.F. (2002) La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma, Bogotá.

MIKLOS, T y TELLO, M. E. (1997) Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro. Limusa–Noriega. México D.F.

MOJICA, F.J. (Compilador) (1998) Análisis del siglo XXI. Concepto de prospectiva. Alfaomega, Bogotá.

QUIGLEY, J. (1996) Visión: cómo la desarrollan lo líderes, la comparten y la sustentan. McGraw Hill. Bogotá D.C.

VAN DER HEIJDEN, K. (1998) Escenarios. Panorama. México

www.fiuc.org

www.c-electronico.com/prospectiva

www.futuribles.com

www.wfs.org/wfs

<http://fbc.binghamton.edu/structur.htm>

ANEXO 1. ELEMENTOS UTILIZADOS PARA DEFINIR LA VISIÓN Y LA MISIÓN

1. Beneficiarios (estudiantes, docentes, administrativos, organismos)
2. Área de influencia
3. Programas y servicios
4. Tecnología
5. Filosofía, valores
6. Concepto de sí misma
7. Preocupación por imagen pública
8. Efectividad reconciliadora
9. Relación con el medio ambiente
10. Calidad inspiradora

ANEXO 2. MARCO DE REFERENCIA SOBRE VISIÓN Y MISIÓN

VISIÓN PROSPECTIVA

Este nuevo paradigma en la práctica –porque en teoría es muy antiguo, no se preocupa por preguntarse lo que sucederá sino que a través de la voluntad, participación y compromiso ofrece una visión integradora de nuestro accionar en el futuro: hacerlo.

Se refiere, en forma específica, a un conjunto de ideas generales que sirven de marco de referencia a lo que la UPTC quiere ser y hacer, y espera construir como futuro. La VISIÓN muestra el derrotero que le facilita a la alta dirección saber para donde encaminar sus esfuerzos y lograr desarrollar la Universidad.

Existen algunos elementos que pueden ayudar a construir esa VISIÓN como por ejemplo:

- Debe ser formulada por los actores y grupos de referencia de la Universidad, en procesos facilitados por las directivas responsables de la institución.
- Debe tener un horizonte de largo plazo (20 -25 años) basado primordialmente en las áreas de influencia en que se determine actuar y el medio en que se desempeña la organización.
- Debe ser compartida por sus líderes y éstos deben buscar el apoyo integral de la comunidad universitaria.
- Debe ser divulgada en acciones reiteradas que le den permanencia y faciliten el desarrollo de sus actividades.
- Debe ser realista, positiva y alentadora
- Debe ser un sueño posible.

PROCESO CONSTRUCTIVO DE LA VISION

¿QUÉ ES VISIÓN?

- Es la imagen del futuro deseable y posible que se busca construir en un tiempo acordado.
- La Visión es una declaración acerca del escenario apuesta que se quiere lograr y a dónde se quiere estar en el futuro.
- La Visión es la imagen del futuro construido, algo que todavía no se alcanza, una situación a la que debe aspirarse.

- Es la respuesta a la pregunta “¿realmente qué es lo que se quiere?”

¿PARA QUÉ SIRVE?

- Cuando las colectividades comprenden lo que significa construir el futuro, esperan siempre una mejor calidad de vida en el trabajo, más realizaciones, menos confusión, más oportunidades y mayor satisfacción en sus actividades.
- Inspira e impulsa a las colectividades a ir un poco más allá de la realidad actual.
- Una visión que promueve el crecimiento de la institución, impactará en todos sus procesos.
- Una visión convincente y compartida da a todos los implicados un alto sentido de pertenencia y compromiso.
- La gente necesita tener también una finalidad, un propósito, una visión de futuro, que le dé sentido y significado a su vida.

CARACTERÍSTICAS

- La declaración de una visión establece un futuro no cuantitativo.
- Describe una ventaja estratégica o particular de la institución en sus áreas de influencia.
- Puede mostrar el pensamiento de los beneficiarios directos e indirectos de la Organización.
- La visión debe estar fundamentada en valores éticos.
- Debe incluir los elementos de desafío, excelencia y calidad.
- La visión puede ser de amplia utilización: las unidades organizativas, los grupos de trabajo e incluso los individuos deberían definir su visión.
- La Visión debe ser compartida, genuina y auténticamente, por todos; nadie puede dar una visión a alguien más.
- Una Visión inspiradora:
 - Motiva y mueve hacia la grandeza.
 - Es concreta y factible, no una fantasía.
 - Es fácil de comunicar, clara y simple.
- Una Visión debe ser suficientemente amplia, que rete a toda la Organización, y suficientemente detallada, que señale un camino para todos.

¿QUÉ ES MISIÓN?

Una definición de misión muestra lo que la institución quiere y debe ser en el futuro pensado en largo plazo; describe lo que se propone, a quien sirve, con qué servicios, a qué áreas de influencia pretende llegar, su filosofía y su tecnología básica y buscando siempre responder: Cuál es su actividad concreta (medular). La

respuesta apropiada hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de su accionar sea más volitivo, participativo y comprometedor.

Según McGinnis,¹⁵ la definición de una misión (adaptación del texto en inglés) debe:

- Definir qué es la institución y lo que aspira a ser y hacer.
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a la institución de las demás, de sus similares y no similares.
- Servir de referencia para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulado en términos tan claros que se puedan entender en todo la institución.

EJEMPLO

A continuación se presenta un cuadro mediante el cual se han evaluado las misiones de seis universidades (Véase Anexo 3)

Cuadro 1. Evaluación de misiones

Elementos	UPTC	Andes	Valle	Nacional	B. Aires	Tolima
Beneficiarios	X	X			X	X
Área de influencia		X	X	X	X	X
Programas y servicios						
Tecnología		X				X
Filosofía		X	X	X	X	X
Concepto de sí misma		X		X	X	X
Preocupación imagen pública		X	X		X	X
Efectividad reconciliadora	X	X			X	X
Relación con el ambiente					X	X
Calidad inspiradora		X	X	X	X	X

Cabe anotar que en el caso de la Universidad de Buenos Aires, no existe una declaración explícita de la misión, aunque en sus bases estatutarias define los componentes de una misión.

¹⁵ MCGINNIS, Vern, "The Mission Statement" Business nov. 1981, pág. 41

ANEXO 3. DIRECTRICES ESTRATÉGICAS DE ALGUNAS UNIVERSIDADES

Los textos aquí consignados fueron obtenidos de los sitios oficiales en Internet de cada institución.

UPTC

Visión (actual)

Desde su naturaleza estatal y caracteres público, autónomo y autorregulado, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia aportará a la construcción de la nueva sociedad colombiana: diseñará y ejecutará proyectos éticos y estéticos a partir del trabajo colectivo de investigación, en lo pedagógico, en lo tecnológico y en lo cultural; generará y fortalecerá comunidades académicas regionales, nacionales e internacionales que, con base en la interacción con la diversidad del entorno, proyecten las nuevas realidades que dignifiquen lo local, y se apoyará en una estructura académico-administrativa propia, definida por áreas disciplinares con una organización plana, con niveles de descentralización y delegación que permitan decisiones ágiles, oportunas y, sustentadas en información confiable, técnicamente elaborada y tecnológicamente soportada.

Misión (actual)

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia tiene como misión la formación integral, profesional y ética de sus estudiantes y la búsqueda de la excelencia académica; Edificamos el Futuro por medio de un Proyecto Institucional en lo científico, lo técnico, lo social y lo cultural. Con tal propósito, promueve el desarrollo de las capacidades humanas de la comunidad universitaria, a través de la orientación pedagógica, de la investigación y de la extensión, la interacción con la sociedad y la consolidación del sistema regional universitario.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Misión

La Universidad de los Andes, por ser una institución autónoma e independiente, propicia el pluralismo, la diversidad, el diálogo, el debate, la crítica, la tolerancia y el respeto por las ideas, creencias y valores de sus miembros. La Universidad busca la excelencia académica e imparte a sus estudiantes una formación crítica y ética que afiance en ellos la conciencia de sus responsabilidades sociales y cívicas, así como su compromiso con el análisis y la solución de los problemas del país.

Para lograr tal fin, la Universidad de los Andes desarrolla y pone en práctica metodologías de avanzada en la docencia y la investigación, orientadas a que el estudiante sea el principal agente de su formación y resuelva los problemas que se le presenten con creatividad y responsabilidad. Así mismo, propicia el ambiente interdisciplinario flexible esencial para la integración de las artes, las ciencias, la tecnología y las humanidades, estimulando la formación integral.

La Universidad considera que su proyecto docente necesita un cuerpo profesoral altamente capacitado y comprometido, que sea verdadero generador y propagador del conocimiento y elemento básico del fortalecimiento institucional. Por esta razón, hace posible que los profesores desarrollen esa actividad como un proyecto de vida, en el cual alcancen sus aspiraciones y se desarrollen profesional y humanamente, sintiendo que son valorados por la comunidad universitaria y por la sociedad en general.

La Universidad de los Andes, por contar con programas docentes y de investigación de calidad y proyección internacional, en un clima de libertad y diversidad, espera formar profesionales íntegros, responsables e imaginativos, que al alcanzar los más avanzados niveles en sus disciplinas, contribuyan decididamente al mejoramiento cultural y económico del país y al fortalecimiento de los valores de convivencia y paz social.

UNIVERSIDAD DEL VALLE

Misión

La Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.

Visión

La Universidad del Valle, como una de las más importantes instituciones públicas de educación superior del país (Colombia) en cobertura, calidad y diversidad de sus servicios, aspira a consolidarse como una universidad de excelencia, pertinente, innovadora, eficiente, competitiva, con proyección internacional y de investigación científica.

UNIVERSIDAD NACIONAL

Misión

Como Universidad de la Nación fomenta el acceso con equidad al sistema educativo colombiano, provee la mayor oferta de programas académicos, forma profesionales competentes y socialmente responsables.

Contribuye a la elaboración y resignificación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal lo asesora en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.

Visión

La Universidad tiene como propósito acrecentar el conocimiento a través de la investigación, transmitir el saber a través del proceso de enseñanza aprendizaje, e interactuar con las nuevas realidades nacionales, liderando los cambios que requiere el Sistema de Educación Superior.

A su vez busca la formación de individuos fundamentada en los códigos propios de la modernidad (ciencia, ética y estética), con una gran capacidad de abstracción, aptos para la experimentación, el trabajo en equipo y con gran capacidad de adaptación al cambio.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Directrices Estratégicas

La Universidad de Buenos Aires es una entidad de derecho público que tiene como fines la promoción, la difusión y la preservación de la cultura. Cumple este propósito en contacto directo permanente con el pensamiento universal y presta particular atención a los problemas argentinos.

La Universidad contribuye al desarrollo de la cultura mediante los estudios humanistas, la investigación científica y tecnológica y la creación artística. Difunde las ideas, las conquistas de la ciencia y las realizaciones artísticas por la enseñanza y los diversos medios de comunicación de los conocimientos.

La Universidad es una comunidad de profesores, alumnos y graduados, Procura la formación integral y armónica de sus componentes e infunde en ellos el espíritu de

rectitud moral y de responsabilidad cívica. Forma investigadores originales, profesionales idóneos y profesores de carrera, socialmente eficaces y dispuestos a servir al país. Encauza a los graduados en la enseñanza y en las tareas de investigación, y a través de ellos estrecha su relación con la sociedad.

La Universidad es prescindente en materia ideológica, política y religiosa, asegura dentro de su recinto la más amplia libertad de investigación y de expresión, pero no se desentiende de los problemas sociales, políticos e ideológicos, sino que los estudia científicamente.

La Universidad, además de su tarea específica de centro de estudios y de enseñanza superior procura difundir los beneficios de su acción cultural y social directa, mediante la extensión universitaria.

La Universidad estudia y expone objetivamente sus conclusiones sobre los problemas nacionales; presta asesoramiento técnico a las instituciones privadas y estatales de interés público y participa en las actividades de empresas de interés general.

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

Visión

En el año 2010, la Universidad del Tolima será una institución y comunidad universitarias consolidadas orgánicamente, vinculada a la región, al país y a sus desarrollos como actor fundamental y líder, mediante la calidad en todos sus procesos, instrumentos y procedimientos académicos y administrativos.

Misión

La Universidad del Tolima tiene como fines fundamentales: a) La formación integral y permanente de todas las personas que conforman su comunidad con base en los más altos valores éticos, de tolerancia, de respeto activo y convivencia; b) La búsqueda incesante de la verdad, la producción, sistematización y socialización del conocimiento en los campos de la ciencia, la tecnología, el arte y las humanidades; c) El compromiso con el desarrollo socialmente equitativo, ambientalmente sustentable y promotor de la plena productividad social y económica, que conduzcan al bienestar de toda la sociedad regional y nacional.

Objetivos y estrategias

Objetivo 1.

Consolidar una cultura y una comunidad universitarias identificadas con la misión, principios, propósitos y prácticas que le son propias.

Estrategia.

- § Sensibilizar el talento humano a través de foros, jornadas de reflexión y actividades permanentes orientadas a generar un alto sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Objetivo 2.

Conformar comunidades académicas capaces de articularse con sus homólogos nacionales e internacionales.

Estrategias.

- § Realizar reformas curriculares al interior de los diferentes programas, para adecuarlos a las dinámicas contemporáneas de la formación superior y la educación permanente.
- § Diseñar planes de formación y capacitación del personal docente.
- § Incentivar, promocionar e impulsar los procesos de investigación y proyección social.
- § Racionalizar los recursos.
- § Generar nuevas fuentes de recursos propios.
- § Realizar alianzas estratégicas y convenios con otras Universidades e instituciones de investigación de la región, del país y del exterior, enmarcadas en su objeto social y que contribuyan a mejorar su posicionamiento.

Objetivo 3.

Promover la participación amplia, democrática y responsable de la comunidad universitaria, en las deliberaciones y decisiones institucionales.

Estrategias.

- § Elaborar programas de educación para la democracia que involucren a los diferentes estamentos universitarios a través de foros, debates, expresiones artísticas, culturales y deportivas.

- § Institucionalizar reuniones profesoriales por departamentos, programas y facultades, que tengan como objeto la socialización y el debate de las políticas y problemáticas de la institución.
- § Modernizar los sistemas de información y comunicación al interior de la comunidad universitaria.

Objetivo 4.

Construir y ejercer liderazgo académico en el desarrollo de la región.

Estrategias.

- § Elaborar planes y proyectos de investigación que consulten y satisfagan las verdaderas necesidades de la región.
- § Fortalecer y unificar los Centros de Investigación.
- § Desarrollar planes para la formación y capacitación de investigadores.
- § Promover la proyección social de manera que permita vincular los desarrollos académicos de la Universidad a los diferentes actores sociales de la región.
- § Establecer alianzas estratégicas y convenios con entidades del sector público y privado para la oferta de los servicios propios de la naturaleza académica de la Universidad.

Objetivo 5.

Constituir sistemas y culturas de evaluación, acreditación y rendición de cuentas institucionales y del personal académico y administrativo al servicio de la entidad.

Estrategias.

- § Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de los procesos de evaluación en todos los niveles a través de jornadas de reflexión, foros, reuniones por departamentos, programas, facultades, dependencias administrativas, estamento de trabajadores y personal egresado de la institución.
- § Diseñar y aplicar procedimientos efectivos y permanentes de evaluación y desempeño de los empleados, trabajadores, profesores y directivos.
- § Realizar programas de educación interna sobre la teoría y la práctica de la auto-evaluación y la acreditación.

Objetivo 6

Adecuar la gestión administrativa al desarrollo académico de la universidad.

Estrategias

- § Adecuar la actual estructura orgánica de la Universidad para colocarla al servicio de la naturaleza y la función académica de la Universidad, mediante la implementación de instrumentos de organización y métodos como centros de costos, costeo por actividad, revisión de procedimientos y funciones por unidades académicas y administrativas.
- § Adoptar metodologías y procedimientos de evaluación y diseño de indicadores de gestión.

Objetivo 7

- § Fortalecer la capacidad financiera de la universidad.

Estrategias

- § Racionalizar los costos y gastos a partir de una revisión de las áreas críticas de egresos.
- § Realizar alianzas y convenios en algunos centros de costos (v.g. sistema de transporte, restaurante, servicio de seguridad, etc.).
- § Reestructuración administrativa y financiera de la Universidad.
- § Diseñar programas para la obtención de recursos propios, mediante presentación de proyectos a entes públicos y privados del orden regional, nacional e internacional y de venta de servicios.

Políticas

- § Rediseño permanente de la actividad curricular, como factor central del desarrollo académico institucional.
- § Promoción del trabajo investigativo el cual liderará la búsqueda permanente de la producción y transmisión de conocimiento pertinente a la realidad regional.
- § Proyección social como medio vinculante de los desarrollos académicos de la Universidad con el entorno regional y nacional.
- § Desarrollo permanente de la cualificación del personal docente y administrativo.
- § Modernización de la gestión, la organización y la administración de la Universidad.

ANEXO 4. OTRA APRECIACIÓN SOBRE DIRECTRICES ESTRATÉGICAS (GARCÍA Y ÁLAMO, 1998)¹⁶

- a *La misión.* Es la expresión del propósito genérico o razón fundamental de la institución. En ella debe identificarse la necesidad básica de la sociedad a la que la universidad destina sus servicios. La declaración formal de la misión debe contener breve referencia a la historia de la universidad, propósito en el que se destaquen los aspectos relacionados con las funciones esenciales de la institución, principales servicios ofertados, colectivos a los que se dirigen, ámbito territorial de influencia, tecnologías empleadas en la enseñanza y la investigación y compromiso con la comunidad.
- b *Una declaración de valores.* Es importante consensuar una declaración de valores, es decir, un conjunto de pautas de comportamiento y creencias en el ámbito organizacional. Determina las relaciones entre las personas de la universidad y es un paso fundamental para poder desarrollar la visión.
- c *La visión, proyecto de futuro o intención estratégica.* Consiste en definir, en pocas palabras y de la forma más clara posible, el proyecto o modelo de universidad al que tiende la institución, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que pretende desarrollar respecto a instituciones similares.
- d *Las metas a conseguir.* Son afirmaciones genéricas del propósito que se desea lograr. Están definidas a largo plazo y se suelen establecer en términos cualitativos, a veces, reciben el nombre de objetivos generales.
- e *Los objetivos a alcanzar.* Constituyen una expresión concreta de las metas. Se establecen en términos cuantitativos y se refieren a un período de tiempo corto.
- f *El núcleo de competencias.* Está formado por los recursos, procesos o habilidades que la universidad posee y que la distinguen de otras instituciones y sobre los cuales puede establecer la base de una ventaja competitiva (Quintana y Benavides, 1999).
- g *Las estrategias a seguir.* Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la universidad cumplir su misión y alcanzar sus metas y objetivos. Son cursos de acción, caminos a seguir para hacer realidad la visión.
- h *Las políticas y planes operativos.* Redactado el Plan Estratégico, se traducirá en políticas claras, para cada área, congruentes con los principios generales enunciados. A partir de las políticas se definirán los planes operativos o programas de carácter anual que incluirán objetivos mensurables.

¹⁶ En Plan Estratégico de la Universidad de Málaga 1998

ANEXO 5. CRONOGRAMA

Fecha de comienzo del proyecto: mié 17/08/05

Fecha de fin del proyecto: mié 29/03/06

TAREAS

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	% completado
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	64,67 días	mié 17/08/05	mié 29/03/06	Profesor Comité Plan[20%]; Profesional Especializado Planeación[30%]; Asistente; J W Rosso; Manuel Álvarez G; Fabio Lozano; Oscar Ramírez; Profesional Manejo Paquetes P; Comité Planeación	0%
2	SENSIBILIZAR	17,75 días	mié 17/08/05	mié 12/10/05	Comité Planeación; Asistente; Profesional Manejo Paquetes P; Computador	0%
3	DEFINIR AREAS CLAVE	9,08 días	mié 02/11/05	mié 30/11/05	Comité Planeación; Asistente; Profesional Manejo Paquetes P	0%
4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	11,58 días	lun 14/11/05	lun 19/12/05	Comité Planeación; Asistente; Profesional Manejo Paquetes P	0%
5	ESCENARIOS	9,54 días	lun 23/01/06	lun 20/02/06	Comité Planeación; Asistente; Profesional Manejo Paquetes P	0%
6	LÍNEAS ESTRATEGICAS	9,54 días	mié 01/03/06	mié 29/03/06	Comité Planeación; Asistente; Profesional Manejo Paquetes P	0%

RECURSOS

Id	Nombre	Grupo	Capacidad máxima	Unidades de recursos asignadas
1	PROFESOR COMITÉ PLAN		100%	20%
2	PROFESIONAL ESPECIALIZADO PLANEACIÓN		100%	30%
3	ASISTENTE		100%	300%
4	J W ROSSO		100%	100%
5	MANUEL ALVAREZ G		100%	100%
6	FABIO LOZANO		100%	100%
7	OSCAR RAMIREZ		100%	100%
8	PROFESIONAL MANEJO PAQUETES P		100%	300%
9	COMITÉ PLANEACIÓN		100%	300%
10	COMPUTADOR		100%	100%

COMITÉ ASESOR DE PLANEACIÓN
ACUERDO 027 DEL CONSEJO SUPERIOR
28 DE JUNIO DE 2005

ASIGNACIONES

Id. tarea	Nombre de tarea	Nombre del recurso	Trabajo	Comienzo	Fin
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Profesor Comité Plan	101,87 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Profesional Especializado Planeación	152,8 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Asistente	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	J W Rosso	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Manuel Álvarez G	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Fabio Lozano	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Oscar Ramírez	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Profesional Manejo Paquetes P	509,33 horas	mié 17/08/05	lun 27/03/06
1	PLAN DE DESARROLLO A LARGO PLAZO	Comité Planeación	453,33 horas	mié 17/08/05	mié 29/03/06
2	SENSIBILIZAR	Comité Planeación	114 horas	mié 17/08/05	mié 12/10/05
2	SENSIBILIZAR	Asistente	114 horas	mié 17/08/05	mié 05/10/05
2	SENSIBILIZAR	Profesional Manejo Paquetes P	114 horas	mié 17/08/05	mié 05/10/05
2	SENSIBILIZAR	Computador	114 horas	mié 17/08/05	mié 05/10/05
3	DEFINIR AREAS CLAVE	Comité Planeación	58,67 horas	mié 02/11/05	mié 30/11/05
3	DEFINIR AREAS CLAVE	Asistente	58,67 horas	mié 02/11/05	lun 28/11/05
3	DEFINIR AREAS CLAVE	Profesional Manejo Paquetes P	58,67 horas	mié 02/11/05	lun 28/11/05
4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	Comité Planeación	74,67 horas	lun 14/11/05	lun 19/12/05
4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	Asistente	74,67 horas	lun 14/11/05	mié 14/12/05
4	ANÁLISIS ESTRUCTURAL	Profesional Manejo Paquetes P	74,67 horas	lun 14/11/05	mié 14/12/05
5	ESCENARIOS	Comité Planeación	61,33 horas	lun 23/01/06	lun 20/02/06
5	ESCENARIOS	Asistente	61,33 horas	lun 23/01/06	mié 15/02/06
5	ESCENARIOS	Profesional Manejo Paquetes P	61,33 horas	lun 23/01/06	mié 15/02/06
6	LÍNEAS ESTRATEGICAS	Comité Planeación	61,33 horas	mié 01/03/06	mié 29/03/06
6	LÍNEAS ESTRATEGICAS	Asistente	61,33 horas	mié 01/03/06	lun 27/03/06
6	LÍNEAS ESTRATEGICAS	Profesional Manejo Paquetes P	61,33 horas	mié 01/03/06	lun 27/03/06