

January 2004

El proceso continuo de planeación de un programa académico y el plan institucional de desarrollo

Héctor Horacio Murcia Cabra

Universidad de La Salle, Bogotá, hmurcia@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

Murcia Cabra, H. H. (2004). El proceso continuo de planeación de un programa académico y el plan institucional de desarrollo. *Equidad y Desarrollo*, (2), 65-81. <https://doi.org/10.19052/ed.393>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

EL PROCESO CONTINUO DE PLANEACIÓN DE UN PROGRAMA ACADÉMICO Y EL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

HÉCTOR HORACIO MURCIA CABRA*

RESUMEN

El desarrollo de un Programa Académico y de una entidad educativa, exige disponer de documentos esenciales que guíen su avance y fijen con criterios prospectivos los horizontes dentro de los cuales debe progresar. Por tal razón es básico ejercitar las capacidades planificadoras de los diversos estamentos o grupos que la componen, estableciendo planes continuos de desarrollo que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo moderno. Este esfuerzo de planeación como proceso continuo, ha sido llevado a cabo en la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle, y dentro de él se reconocen varias etapas, partiendo desde los trabajos esenciales de autoevaluación y pasando por las etapas de planeación dentro de un enfoque holístico, elaboración de un plan de mejoramiento como parte del proceso de acreditación; y planteamiento de la planeación como parte de un sistema de gestión de calidad coherente con las Normas ISO que se practican a nivel empresarial y hoy llegan también al ámbito educativo. Todas estas labores se pueden apreciar en el Plan Institucional de Desarrollo 2003 - 2010 en el que las directivas de la Institución plantean diversos marcos orientadores y concluyen en la especificación de proyectos a ejecutarse dentro de grupos de estrategias correspondientes a objetivos y políticas institucionales. En el presente artículo se sintetizan avances logrados en cada uno de los aspectos mencionados, que confluyen a reafirmar que todos los planes de desarrollo que se lleven a cabo dentro de los Programas Académicos deben corresponder a los lineamientos establecidos en el plan institucional, con las adaptaciones específicas que correspondan a las necesidades de las Facultades en cada momento y de acuerdo con las particularidades de su campo de acción.

Palabras claves: planeación, plan de mejoramiento, sistema de gestión de calidad, Plan Institucional de Desarrollo.

* Ingeniero Agrónomo, M. Sc. en Economía Agrícola, Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales Agropecuarios, Decano Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. E-mail: admiagro@jupiter.lasalle.edu.co

Fecha de recepción: 28 de abril de 2004

Fecha de aprobación: 23 de junio de 2004

THE CONTINUOUS PROCESS OF PLANNING AN ACADEMIC PROGRAM AND THE INSTITUTIONAL DEVELOPMENT PLAN

ABSTRACT

The development of an academic program and of an educational organization requires essential documents to guide its advance and to define with prospective criteria the parameters within which it must progress. Therefore it is necessary to exercise the planning abilities of all the groups that integrate the organization establishing continuous development of plans flexible enough to be adapted to all the changing conditions of the modern world. This planning effort viewed as a continuous process has been carried out by the Faculty of Agri business Administration of La Salle University. It has been divided into a number of stages, starting with the essential work of self evaluation, and continuing on to the planning stage within a holistic approach, the elaboration of an improvement plan as part of the University's accreditation project, and the proposal of the planning action as part of a quality management system following the ISO standards that are being applied within the entrepreneurial world, and are presently being adopted by the higher education sector. All these activities have been put together by the Management Team in the Institutional Development Plan 2004 - 2010, which defines different guiding frameworks and concludes with the proposal of projects to be undertaken within the groups of strategies corresponding to the objectives of the above mentioned institutional policies. This article synthesizes the advances made in each of the proposed stages, making it clear that all development plans that may be made within the Academic Programs must follow the lines drawn by the Institutional Plan, but specific adjustments may be made given the needs of the Faculties such as timing and the characteristics of their field of action.

Key words: planning, improvement plan, total quality management system, Institutional Development Plan.

Motivación

Es de gran importancia llevar a cabo en las entidades educativas un proceso constante de planeación que oriente a cada uno de los estamentos que las constituyen. De esta manera se puede contar con un marco de referencia de tipo estructural cuya aplicación permite obtener resultados coordinados hacia el propósito común de hacer avanzar al centro de educación en cada una de las instancias que lo componen.

Esta evolución se ha llevado a cabo en la Universidad de La Salle, por medio de la integración de esfuerzos de planeación en un documento orientador denominado *Plan Institucional de Desarrollo 2003 – 2010* que establece claros derroteros para el avance de la organización educativa y el cual articula los trabajos específicos que se han elaborado y aplicado en cada una de sus Facultades y Programas Académicos dentro de los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.

En el presente artículo se presentan algunos métodos específicos de planeación llevados a cabo en el ámbito de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad y se destaca la importancia de contar con un plan institucional de desarrollo que permite reunir todos estos esfuerzos dentro de un proceso continuo de planeación.

Avances de planeación a nivel del programa académico

Las labores de planeación dentro del Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias se remontan a sus comienzos en 1971, cuando se establecieron las bases o cimientos esenciales para organizar su desarrollo. Posteriormente se fortalecieron estos hitos, con base en los procesos de autoevaluación que se desarrollaron con mayor énfasis a partir de 1980.

Desde 1999, ante la necesidad de reorganizar el avance del Programa por las condiciones específicas que vivía el sector educativo agropecuario en Colombia, y por la importancia de dar mayor énfasis a la preparación del mismo para

los procesos de acreditación que se enfatizaron en Colombia, se plantearon y pusieron en ejecución algunos métodos de planeación a los cuales se hará referencia a continuación.

Plan de desarrollo con base en un enfoque holístico y estratégico

Como paso inicial para emprender una acción de fortalecimiento empresarial de la Facultad se aplicó una metodología basada en Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas —CARIBE— diseñada desde 1990 y aplicada en más de 800 casos de apoyo a empresas del sector agropecuario y rural en varios países, la cual se utiliza también en la actualidad para organizar la realización de las prácticas empresariales que llevan a cabo los estudiantes de X semestre del Programa en su proceso de vinculación dinámica a organizaciones públicas y privadas del sector.

Se inició así por la autoevaluación de la Facultad, empezando a verla como un sistema, de acuerdo con el enfoque holístico o sistémico que se utiliza ampliamente en el mundo moderno y que permite ver el mejoramiento continuo de la empresa «como un todo» y en forma integral. En la Figura 1 se puede ver el sistema de la Facultad que se tomó como punto de partida dentro de este proceso.

Seguidamente se hizo un diagnóstico estratégico tanto por el método DOFA como por la metodología SICREAEMPRESA (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas) que sirvió para definir las fortalezas y debilidades de la Facultad dentro de la orientación holística, observando todas las partes constitutivas del sistema.

Usando métodos de gestión de calidad, se confirmaron y priorizaron algunas áreas a mejorar, las cuales fueron las siguientes: diferenciación de la carrera (para caracterizarla con un enfoque específico y moderno que la hiciera ver más atractiva en el concierto educativo), modernización y gestión curricular, actualización de profesores, recuperación de credibilidad en la carrera, difusión de la nueva imagen que se le debía generar (con base en proceso de diferenciación, investigación de mercado y acción sobre la demanda) y proyección intra y extra universitaria.

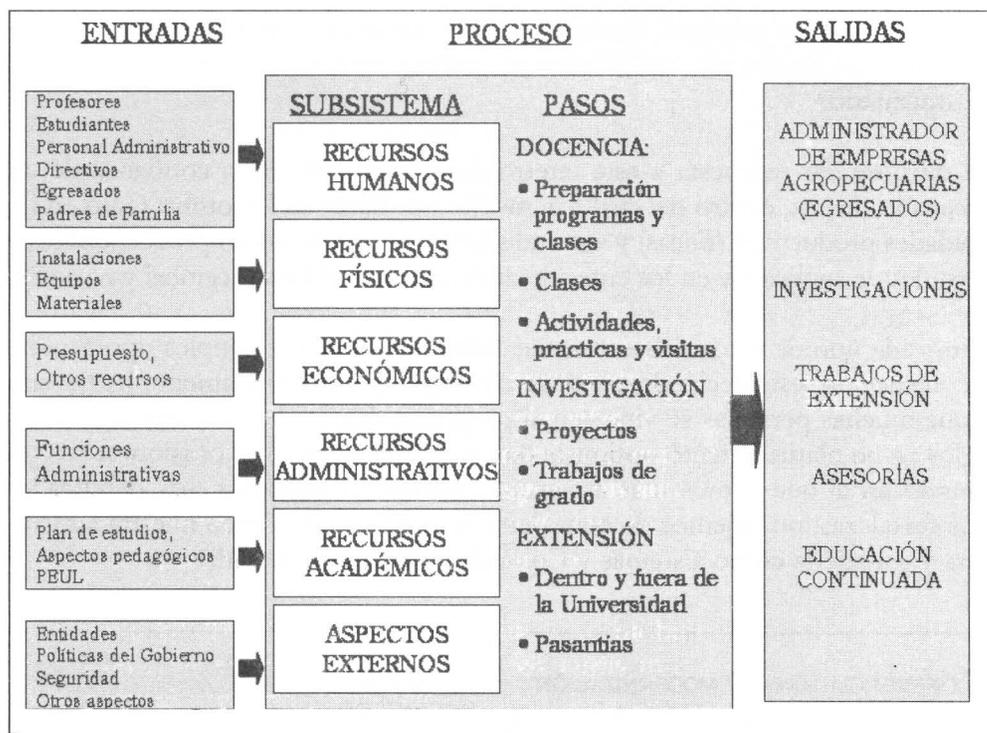


Figura 1. Sistema de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias.

A continuación se aplicaron algunas herramientas típicas usadas por los círculos de calidad como el diagrama causa – efecto (espina de pescado o diagrama de Ishikawa), técnica cómo – cómo y diagrama de Pareto, las cuales debían servir para afianzar aún más el proceso de identificación de puntos de mejoramiento empresarial. En la Figura 2 se aprecia un ejemplo del diagrama causa efecto o por qué – por qué diseñado para esta Facultad en 1999 y actualizado a 2002.

Sobre la base de estos instrumentos se definieron planes semestrales de acción orientados en cronogramas, en los cuales se definían responsables y fechas de ejecución de cada una de las actividades a realizar para superar las debilidades identificadas y al mismo tiempo se articularon acciones con los Planes de Gestión establecidos por la Rectoría de la Universidad. Un ejemplo del Plan de Desarrollo elaborado se encuentra en los archivos de la Facultad.

Este Plan diseñado fue confrontado posteriormente con varios panoramas esperados dentro de la metodología general de «planeación por escenarios», de acuerdo con la cual se trató de dar respuesta a un interrogante sentido amplia-

mente en el país por esta época: ¿cómo construir y mantener un enfoque positivo en medio de las oleadas negativas que se transmiten al sector agropecuario?

Se trató de dar respuesta a este interrogante planeando en la confianza de un escenario de paz, dentro del cual hay mucho por hacer en Colombia tanto en las unidades productivas (fincas) y agroindustriales, como en las empresas públicas y privadas de servicios y en los entes de dirección a nivel local, regional y nacional.

Para cada uno de estos subsectores se puntualizaron las múltiples oportunidades de acción, estableciéndose así un escenario que definitivamente ha llevado a que muchas personas se vinculen al programa dentro de los criterios establecidos en un planteamiento optimista que se reitera en muchas ocasiones: en un mundo en el que vemos más amenazas que oportunidades y más debilidades que fortalezas, no dejemos de considerar lo positivo que tienen nuestra agricultura y ganadería como sistemas y Colombia como sitio de vida.

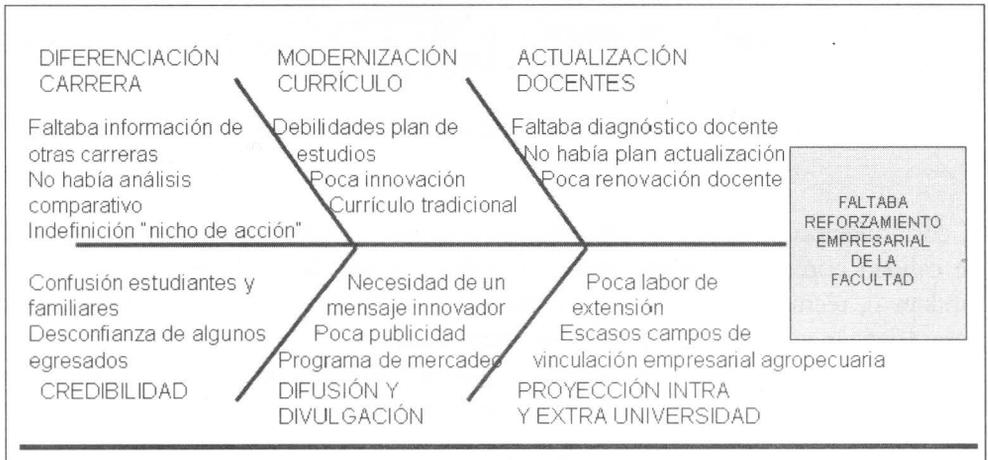


Figura 2. Diagrama causa-efecto, por qué- por qué o espina de pescado de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle, 1999. (actualización 2002).

Plan de mejoramiento surgido dentro del proceso de acreditación

A partir de 2002 se emprendió un nuevo esfuerzo de autoevaluación, esta vez tendiente a fortalecer el proceso de acreditación. Dentro de él surgió el denominado Plan de Mejoramiento, considerando los factores y características que tiene en cuenta el Consejo Nacional de Acreditación, CNA. Los resultados obtenidos de este análisis integral se priorizaron por medio del procedimiento denominado «juicios valorativos» en el que participaron representantes de estudiantes, profesores y directivos.

Este Plan de Mejoramiento se jerarquizó por parte de los diversos estamentos de la Facultad, según se aprecia en la Tabla 1, y se diferenció en lineamientos de corto y largo plazo que se observan en los cuadros 1 y 2.

Tabla 1. Jerarquización de factores, definida dentro del proceso de juicios valorativos

PROYECTO (Para Plan de Mejoramiento)	FACTOR (Numeración otorgada dentro del proceso de acreditación)	VALOR (de 1 a 5)	ORDEN (Menor a mayor)
1	EGRESADOS E IMPACTO	3.68	1
2	PROCESOS ACADÉMICOS	3.73	2
3	BIENESTAR INSTITUCIONAL	3.98	3
4	ESTUDIANTES Y PROFESORES	3.99	4
5	ORGANI. ADMÓN. Y GESTIÓN	4.27	5
6	REC. FÍSICOS Y FINANCIEROS	4.34	6
7	PROYECTO INSTITUCIONAL	4.44	7

Cuadro 1. Líneas de acción a corto plazo, de acuerdo con debilidades identificadas en el proceso de planeación estratégica 1999 - 2003.

LÍNEAS DE ACCIÓN A CORTO PLAZO, DE ACUERDO CON PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES	
1.	Desarrollar programas de difusión y mercadeo institucional para incrementar número de estudiantes.
2.	Fortalecer actividades con egresados, hacia la consolidación de una asociación sólida y con proyecciones.
3.	Establecer y desarrollar actividades de extensión hacia áreas geográficas y comunidades.
4.	Continuar desarrollando un programa de investigación acorde con las líneas de acción definidas.
5.	Promover la generación de ingresos procedentes de actividades productivas y de servicios.
6.	Establecer y desarrollar acuerdos y convenios con empresas para generar investigaciones, labores de extensión e ingresos económicos.
7.	Diseñar y ejecutar programas de actualización de profesores.
8.	Fortalecer relaciones con padres de familia, para incrementar su participación en el desarrollo del programa de la Facultad.
9.	Mejorar los aspectos referentes a instalaciones (oficinas de profesores, uso de los Centros de Investigación y Capacitación de la Universidad) y equipos (contar con <i>software</i> y <i>hardware</i> actualizado y vehículos para prácticas)
10.	Mejorar los aspectos administrativos para contar con el personal de apoyo (caso de Secretaría Académica) que permita distribuir las funciones y actividades que se realizan y llevar a la práctica cada día un concepto moderno de calidad en el servicio.

Del análisis de las amenazas que se han considerado en el estudio de los aspectos externos al sistema de la Facultad, se pueden deducir algunas líneas de acción a desarrollar a mediano y largo plazo, las cuales se aprecian en el Cuadro 2.

Este proceso metodológico es el habitualmente seguido para la definición y organización de planes de desarrollo dentro de las acciones de capacitación y asesoría en fortalecimiento empresarial que lleva a cabo la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias como colaboración a entidades del sector agropecuario y rural.

Cuadro 2. Líneas de acción a mediano y largo plazo, de acuerdo con debilidades identificadas en el proceso de planeación estratégica 1999 – 2003.

LÍNEAS DE ACCIÓN A MEDIANO Y LARGO PLAZO, DE ACUERDO CON PROCESO DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES
1. Continuar desarrollando programas de difusión y mercadeo institucional para incrementar número de estudiantes.
2. Seguir fortaleciendo actividades con egresados, hacia la consolidación de una asociación sólida y con proyecciones. En este mismo sentido se debe continuar trabajando también con un enfoque dirigido a contrarrestar los problemas de desempleo y desocupación de estudiantes y egresados.
3. Propiciar y apoyar esfuerzos para reorganizar la Asociación Profesional de Facultades de Administración de Empresas Agropecuarias, manteniendo nexos con ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración).
4. Continuar desarrollando acciones en los campos de la docencia, investigación y extensión, delineadas para el corto plazo.
5. Participar en los esfuerzos destinados a consolidar un mejor entorno social, político, económico y ambiental en Colombia.

De todas maneras, el cumplimiento de estos puntos de mejoramiento debe ir relacionado con el Plan de desarrollo elaborado desde 1999 y con el señalamiento de Metas anuales que por iniciativa de la Vicerrectoría Académica de la Universidad, cada Programa ha planteado y viene observando.

Planeación de la Facultad dentro del esquema de gestión de calidad (la Facultad como «Empresa»)

Con el desarrollo de la metodología empresarial de los sistemas de gestión de calidad basados en las normas ISO (*International Standard Organization*) se observó la importancia que podría tener el complementar el proceso desarrollado para la acreditación, con la aplicación de los procedimientos que involucra esta metodología.

De esta manera se utilizaron los conceptos relacionados que comienzan por la elaboración de un esquema integral de gestión de calidad, adaptado para el caso de una entidad educativa y que se observa en la Figura 3.

La aplicación de esta metodología implicó entrar a diferenciar los «clientes» del Programa que en este caso se distinguieron como internos (estudiantes, profesores, personal administrativo, egresados, padres de familia) y externos (empresas públicas y privadas), para cada uno de los cuales se trató de identificar los posibles requerimientos que formulan a la entidad educativa.

Igualmente se hizo énfasis en la definición de indicadores de gestión tanto para los recursos indicados como base del sistema, como para los procesos que lo componen y para las salidas (que en este caso son cada uno de los productos o servicios que se originan dentro de cada proceso).

Es así como se cuenta con una base metodológica amplia que sirve también para reforzar el proceso continuo de planeación en que se ha enfrascado la Facultad de forma integral.

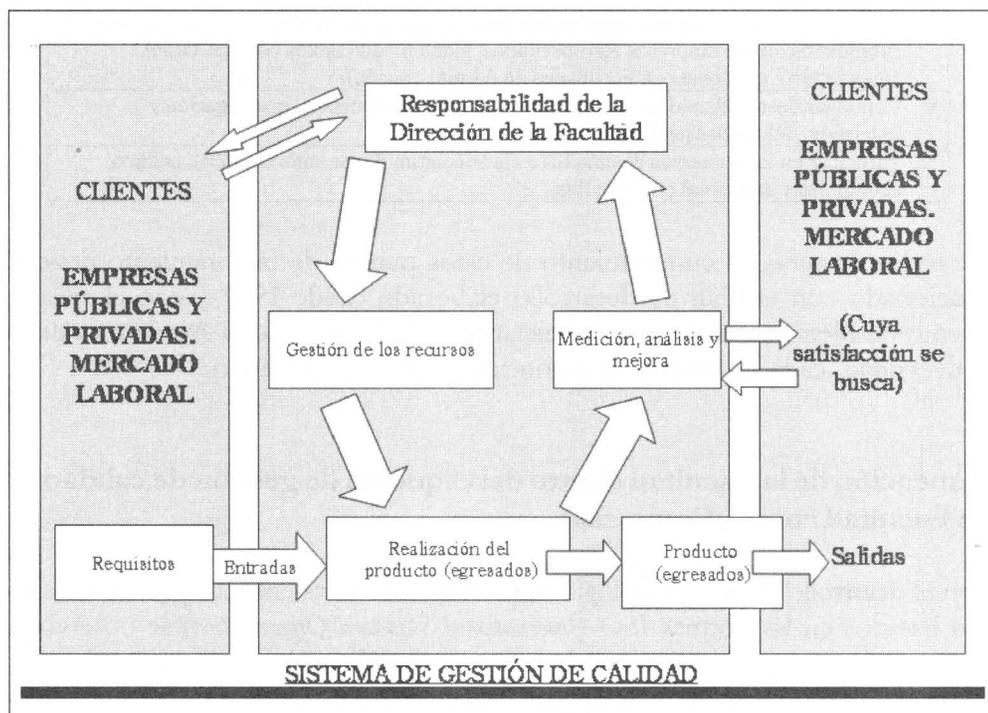


Figura 3. Mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Plan Institucional de Desarrollo 2003 - 2010 Universidad de La Salle

Su formulación sirve de elemento orientador, eficaz para guiar las acciones de la Universidad y permite compactar los avances en el campo de la planeación que han llevado a cabo todas las dependencias del Centro Educativo.

Marco Referencial: el capítulo inicial establece un apropiado entorno a considerar para los planes específicos. Es el «marco» que contempla los fundamentos teóricos relacionados con la educación superior en el ámbito mundial, latinoamericano y colombiano. Igualmente establece referentes legales e institucionales que conforman el panorama esencial dentro del cual se mueve la institución universitaria.

Es importante destacar que la Universidad desarrolla un proceso constante para tomar provisiones para la constante actualización de esta parte referencial de acuerdo con la presentación periódica de nuevos lineamientos para la planeación nacional y educativa, en especial dentro de los actuales esfuerzos de acreditación institucional y de cada uno de los Programas Académicos. Por lo tanto, se adoptan mecanismos para que, una vez se oficialicen los cambios, se ajuste prontamente el contenido de este marco de referencia.

Adicionalmente, la presentación del enfoque del entorno colombiano para la educación superior concluye con las políticas y estrategias del grupo de la Asociación Colombiana de Universidades, ASCUN, que permiten ver sugerencias constructivas para el mejoramiento del sistema de la educación superior en el país. Es importante tener en cuenta que de todas maneras se toman en consideración también en esta parte del documento los puntos positivos (oportunidades, fortalezas) relacionados con la realidad colombiana y dentro de ella con la educación superior. Al relacionarse esta parte del Plan Institucional con la planeación estratégica, es vital complementar el panorama con las potencialidades y ventajas que tanto el país como su educación superior tienen, para dar una idea completa de nuestro entorno.

También es recomendable relacionar este horizonte inicial de la educación en Colombia con el análisis de los demás componentes del sistema educativo a nivel nacional, partiendo desde la educación básica primaria hasta llegar al postgrado, que se trata posteriormente

En un mundo en el que vemos más amenazas que oportunidades y más debilidades que fortalezas, no dejemos de considerar lo positivo que tienen nuestra agricultura y ganadería.

en el punto «referentes externos» en la sección correspondiente al estado actual y tendencias de la educación, calidad y cobertura.

En este marco referencial es igualmente importante considerar la sección relacionada con el «Diagnóstico interno de la Universidad», que permite distinguir las principales fortalezas y debilidades de la Institución, de acuerdo con la percepción de los distintos grupos integrantes de la comunidad universitaria. Este procedimiento, en especial lo relacionado con los puntos débiles, señala un firme derrotero a tener en cuenta por los Programas Académicos, si se contrastan con los identificados a nivel de cada Facultad (como se puede observar en el caso de Administración de Empresas Agropecuarias en su primer Plan de Desarrollo elaborado con base en enfoque holístico y estratégico).

Finalmente, el marco referencial del *Plan Institucional de Desarrollo* concluye en su tercera parte con una mención especial a la importancia de la planeación y de la función planificadora en la Universidad, que recalca las ventajas de llevar a cabo este proceso en forma permanente.

Marco Fundamental: en esta parte del *Plan Institucional de Desarrollo* se empieza por recordar los principales antecedentes referentes a la elaboración de Planes de Gestión y de Acción para la Universidad. Esta sección permite confirmar que el trabajo ha sido constante para aplicar una normatividad en la administración y manejo de la Institución.

En un breve análisis del entorno de la actividad universitaria, el documento permite tener en cuenta el crecimiento de las entidades de educación superior y de la población estudiantil matriculada en ellas, así como los procesos de calidad académica que se desarrollan en la actualidad para identificar el nivel de formación y de preparación con el cual egresan los estudiantes.

Adicionalmente se indican las perspectivas y retos que enfrentará la educación superior en los próximos años entre los cuales se destacan los lineamientos referidos a la acreditación, la capacitación de profesores, el desarrollo de un intenso programa de investigaciones, la creación de programas de doctorados y maestrías, la participación en la formación de técnicos y de tecnólogos, la adopción de medidas para reducir la deserción de los estudiantes, el ajuste de los esquemas de administración para hacerlos más eficientes y la participación en los esquemas de financiación diseñados por el Gobierno nacional. Estos puntos son de importante consideración en su proyección a los Programas Académicos.

Las proyecciones establecidas en esta sección son esenciales como elemento prospectivo para la Universidad de La Salle, lo cual es tenido en cuenta para establecer los lineamientos que sirven para considerar el perfil institucional de la universidad proyectada para el 2010, las políticas, los objetivos y las estrategias con las cuales concluye esta parte del *Plan Institucional de Desarrollo*.

Marco Procedimental: dentro de esta sección se presentan propuestas de proyectos coherentes con las estrategias señaladas para el Plan Institucional de Desarrollo (consolidación académica institucional, optimización de los procesos académicos, proyección social de la Universidad, compromiso con la formación integral y el desarrollo humano de la comunidad universitaria, cambio organizacional y proyección del estilo pedagógico lasallista).

Estas propuestas de proyectos sirven como base de referencia para orientar las acciones que se deben especificar a nivel de los programas académicos y son adecuados puntos de unión de todos los esfuerzos llevados a cabo en este proceso continuo de planeación. Se establecen así marcos de acción muy concretos para las Facultades, que servirán de base para seguir adelante en este trabajo.

Articulación de estrategias y proyectos del Plan Institucional de Desarrollo con el Plan de Mejoramiento del Programa Académico

Para indicar un esquema de integración entre las estrategias, proyectos y acciones definidos dentro del *Plan Institucional de Desarrollo* y el Plan de Mejoramiento de la Facultad, en el Cuadro 3 se plantea un mecanismo de coordinación entre estos dos procesos.

Este procedimiento permite ver la forma en que se pueden reunir ambos esfuerzos para dar origen a una base de planeación que permita unir los avances que se logran a nivel del Programa Académico con la orienta-

Todos los planes de desarrollo que se lleven a cabo dentro de los Programas Académicos, deben corresponder a los lineamientos establecidos en el Plan Institucional de Desarrollo.

ción general que establecen las autoridades universitarias. Como se puede observar en el análisis de los puntos establecidos en el Cuadro 3, muchos lineamientos coinciden con los enfoques señalados en los adelantos específicos obtenidos en el ámbito del Programa y que se han indicado en el presente artículo.

En la continuación y seguimiento de este proceso se establecen programaciones detalladas en el tiempo, por medio de cronogramas, para dar cumplimiento a las acciones identificadas dentro de cada proyecto correspondiente a sendas estrategias. De hecho se puede indicar que en el primer semestre de 2004 se lograron desarrollar algunas actividades específicas en relación con las dos principales debilidades de la Facultad (egresados y entorno), lo que ahora con el marco orientador del *Plan Institucional de Desarrollo* podrá referenciarse a un proceso homogéneo y organizado a nivel de la Universidad en su conjunto.

Cuadro 3. Sugerencia de integración entre jerarquización de factores del Plan de Mejoramiento del Programa Académico y el Plan Institucional de Desarrollo.

FACTORES JERARQUIZADOS EN PROCESO DE JUICIOS VALORATIVOS (PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA FACULTAD)	PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2003 - 2010 ESTRATEGIA, PROYECTO Y ALGUNAS ACCIONES RELACIONADAS CON FACTOR JERARQUIZADO
1. EGRESADOS E IMPACTO	<p style="text-align: center;">EGRESADOS</p> <p>Estrategia 4: compromiso con la formación integral y el desarrollo humano de la comunidad universitaria. Proyecto 4.4: integración de los egresados con el Alma Mater. Acciones: realización de estudio sobre impacto de egresados en el medio externo. Actualización de base de datos de egresados. Desarrollo de eventos de integración de egresados. Adelanto de procesos de diagnóstico de necesidades de perfeccionamiento profesional de los egresados. Incentivar a los egresados para la formulación de proyectos.</p>
	<p style="text-align: center;">IMPACTO SOBRE EL MEDIO EXTERNO</p> <p>Estrategia 3: proyección social de la Universidad Proyectos 3.1 y 3.2: orientación prioritaria de las líneas de investigación a la solución de problemas de la comunidad. La Universidad y su entorno. Algunas acciones: proyecto 3.1. Diagnóstico sobre impacto social de investigación. Definición de comunidades para trabajar proyecto de extensión. Determinación de características de comunidades escogidas. Líneas de investigación, desarrollo de programas, evaluación. Proyecto 3.2. Diagnóstico de impacto de la Universidad en diversos sectores. Evaluación de eficiencia y eficacia de convenios actuales. Programas de intervención en sectores, acciones de fortalecimiento, inserción de la Universidad en planes de cooperación a nivel nacional e internacional, seguimiento permanente del desarrollo de convenios y programas.</p>

<p>2. PROCESOS ACADÉMICOS</p>	<p>Estrategias 1 y 2.: Consolidación académica institucional. Optimización de los procesos académicos. Proyectos 1.1. 1.2. 1.4.: mejoramiento de los niveles de formación de los profesores e incremento de su dedicación. Fortalecimiento de las condiciones para el desarrollo de la investigación científica y formativa. Reconocimiento y estímulos a la excelencia académica. Algunas acciones: proyecto 1.1. Desarrollo de líneas de acción para perfeccionamiento y cualificación profesoral. Incremento gradual de contratación por dedicación. Proyecto 1.2. Fortalecimiento de líneas de investigación del Programa Académico. Continuación de apoyo y estímulo al profesor investigador. Mantenimiento de apoyo y estímulo a semillero de jóvenes investigadores. Mecanismos para incorporar resultados de la investigación dentro del Programa Académico. Proyecto 1.4. Formulación de proyecto o sistema de estímulo e incentivos para la excelencia académica y presentación para aprobación, aplicación y evaluación del sistema. Proyectos 2.1. 2.2. 2.3. 2.6.: Autoevaluación y Acreditación institucional y de Programas Académicos. Evaluación y actualización de la oferta académica. Afianzamiento de los procesos de internacionalización. Evaluación y actualización de las estructuras curriculares. Algunas acciones: proyecto 2.1. Registro calificado y acreditación de alta calidad en el Programa Académico. Mantenimiento de procesos de autoevaluación. Continuidad al impulso y desarrollo de la cultura de la autoevaluación. Proyecto 2.2. Evaluación de pertinencia de oferta académica actual. Estudios de factibilidad para apertura de nuevos programas. Desarrollo de estudios de factibilidad para extensión de programas en otras regiones del país. Acciones relacionadas. Proyecto 2.3. Evaluación de eficiencia y eficacia de actuales convenios internacionales. Apoyo al fortalecimiento de proyección internacional de la Universidad. Desarrollo y seguimiento de programa. Proyecto 2.6. Actualización de programas académicos, currículo y planes de estudio de acuerdo con necesidades nacionales. Revisión de modelos pedagógicos. Aplicación de créditos académicos y evaluación permanente de su desarrollo.</p>
<p>3. BIENESTAR INSTITUCIONAL</p>	<p>Estrategia 4: compromiso con la formación integral y el desarrollo humano de la comunidad universitaria. Proyecto 4.1: formación integral (los proyectos 4.2. y 4.3. Pastoral y Bienestar Universitario están a cargo de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano, correspondiendo a los Programas académicos su apoyo y participación constante) Algunas acciones: incentivar de la participación de los estudiantes en los programas de la Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano. Participación en la evaluación periódica sobre los impactos de las actividades. Posibilitar el desarrollo de estos proyectos.</p>
<p>4. ESTUDIANTES Y PROFESORES</p>	<p>Contemplados dentro de la Estrategia 1 y las acciones correspondientes: Consolidación académica institucional.</p>
<p>5. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN</p>	<p>Estrategia 5: cambio organizacional. Proyectos 5.1. 5.2.: revisión de la estructura organizacional y sus procesos. Desarrollo del talento humano. Algunas acciones: Proyecto 5.1 fortalecimiento del liderazgo y participación de los directivos en organismos nacionales e internacionales. Consolidación de estructura organizacional plana y flexible. Revisión de descripciones de cargos y manuales de funciones. Consolidación de sentido de pertenencia, cultura del buen servicio y adecuado clima organizacional. Proyecto 5.2. Desarrollo de plan de capacitación de acuerdo con diagnóstico. Fortalecimiento de la formación de lasallismo para el personal. Generación de comités de iniciativa o mejoramiento permanente. Diseño de programa de preparación para el retiro o jubilación de funcionarios.</p>
<p>6. REC. FÍSICOS Y FINANCIEROS</p>	<p>Estrategia 5: cambio organizacional. Proyectos 5.3. 5.4.: consolidación patrimonial y gestión financiera. Conclusión del sistema institucional de información. Algunas acciones: a cargo de Rectoría, Vicerrectoría Administrativa y otras instancias directivas. Participación del Programa Académico cuando se requiera.</p>
<p>7. PROYECTO INSTITUCIONAL</p>	<p>Estrategia 6: proyección del estilo pedagógico lasallista. Proyectos 6.1. 6.2.: enriquecimiento y proyección del estilo pedagógico lasallista. Difusión del estilo pedagógico lasallista. Algunas acciones: proyecto 6.1. Trascendencia del estilo pedagógico lasallista en diferentes ámbitos académicos. Proyecto 6.2. A cargo de la Vicerrectoría Académica; la de Promoción y Desarrollo Humano y del Centro de Investigaciones Lasallistas, CILA.</p>

Conclusiones

El análisis de los diversos aspectos planteados en el presente artículo permite deducir las siguientes conclusiones:

Es importante que las Facultades o Programas Académicos de una universidad dispongan de planes de desarrollo que guíen su avance y fijen con criterios prospectivos los horizontes dentro de los cuales debe progresar. Con documentos como éstos se podrá contar con puntos de referencia que sirvan para constatar los avances que paulatinamente se vayan logrando y para indicar bases de mejoramiento continuo que se deban considerar.

Estos planes deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo moderno y para permitir la gestación y desarrollo de procesos creativos e innovadores que sirvan para contrarrestar situaciones inesperadas que se puedan presentar.

En los esfuerzos de planeación como continua evolución, la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle ha llevado a cabo diversas fases de interés, partiendo desde los trabajos esenciales de autoevaluación y pasando por las etapas de planeación dentro de un enfoque holístico, elaboración de un plan de mejoramiento como parte de los procesos de acreditación y planteamiento de la planeación como parte de un sistema de gestión de calidad coherente con las Normas ISO que se practican a nivel empresarial y hoy llegan también al ámbito educativo. Todos estos hitos merecen ser considerados como elementos parciales que sirven para configurar un núcleo central de planeación que sirve para comprobar los diferentes progresos obtenidos.

Estos avances se ven fortalecidos en el *Plan Institucional de Desarrollo 2003 – 2010* de la Universidad de La Salle, que contiene marcos orientadores y concluye en la especificación de proyectos a ejecutarse dentro de grupos de estrategias correspondientes a objetivos y políticas institucionales. Es posible articular los adelantos logrados a nivel de cada Programa Académico con los elementos de referencia establecidos en el documento de la Universidad para integrar esfuerzos hacia una planeación institucional de abajo hacia arriba (*bottom up*) y de arriba hacia abajo (*top down*) que, como han sido desarrolladas por medio de esfuerzos participativos, son plenamente coherentes y responden a necesidades sentidas de la comunidad universitaria.

Finalmente se reafirma que todos los planes de desarrollo que se lleven a cabo dentro de los Programas Académicos, deben corresponder a los lineamientos establecidos en el *Plan Institucional de Desarrollo*, con las adaptaciones específicas que correspondan a las necesidades de las Facultades en cada momento y de acuerdo con las particularidades de su campo de acción. Es vital compactar estos diversos avances y contribuir a socializar completamente los planes elaborados por medio de la amplia difusión del *Plan Institucional de Desarrollo*, reforzado con los aportes parciales de los Programas Académicos.

Bibliografía

Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, Universidad de La Salle, *Plan de Desarrollo 2001*, Documento entregado a la Vicerrectoría Académica, Bogotá, 2001.

_____, *Plan de mejoramiento de acuerdo con proceso de acreditación*, Tomo I, (Documentos de acreditación 2003, 2004), Bogotá.

_____, *Planeación de la Facultad dentro de sistema de gestión de calidad. Normas ISO*, diciembre 2003, enero 2004, Ejercicio desarrollado dentro de Seminario Taller para profesores de la Facultad, Bogotá.

Universidad de La Salle, *Plan Institucional de Desarrollo 2003 - 2010*, Ediciones Unisalle, Bogotá.