



**UNIVERSIDAD DISTRITAL
FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS**

Estructura del Nuevo Plan Estratégico de Desarrollo

**Por un plan Estratégico de Desarrollo
participativo, sostenible e integral**

Oficina Asesora de Planeación y Control

Estructura del Nuevo Plan Estratégico de Desarrollo

Junio de 2017 – Bogotá D.C., Colombia

Dirección:

Oficina Asesora de Planeación y Control

Rector: Carlos Javier Mosquera Suárez (E)

Jefe Oficina Asesora de Planeación y Control: Luis Álvaro Gallardo Eraso

Elaboración informe y acopio de información: Oficina Asesora de Planeación y Control

Tabla de contenido

1. La planeación y su rol en la gobernanza universitaria	4
2. Planeación estratégica: Distinciones conceptuales	6
3. La planeación en las universidades hoy	8
4. Sistema de planeación y propuesta para el Nuevo Plan Estratégico de Desarrollo	11
Sistema de Planeación de la Universidad Distrital	11
Propuesta Sistema de Planeación de la Universidad Distrital	14

1. La planeación y su rol en la gobernanza universitaria¹

Frente a los grandes cambios y las exigencias de la sociedad a las universidades, la planeación se ha convertido en un proceso relevante para las universidades. Si bien la planeación estratégica en las organizaciones se originó en la década de los 50 y se popularizó en las empresas entre los años 60 y 80. En las universidades los procesos de planeación se comenzaron a implementar desde principios de los 90. Este rezago temporal en la implementación de la planeación en las universidades, se explica, entre otras razones, por la estructura descentralizada de la mayoría de universidades (facultades o departamentos con cierta autonomía), por los riesgos que implican para las universidades asumir una perspectiva de mercado en la dirección de las universidades y por los efectos que esto podría generar en el desarrollo de los aspectos misionales de la universidad (Garzón, Miñaña, & Bernal, 2015). No obstante, en la última década, la planeación se ha consolidado en las universidades, principalmente, a través de los sistemas de acreditación y aseguramiento de la calidad implementados en los países.

Uno de los aspectos problemáticos de la planeación es su conceptualización. En la literatura es posible encontrar un centenar de formas de abordar la planeación y el desarrollo de sus metodologías, estas perspectivas son tan diversas que se ha planteado la existencia de un “caos epistemológico” (Amer, Daim, & Jetter, 2013). La existencia del caos no niega la presencia de un orden, como lo expresa Saramago en el hombre duplicado “el caos es un orden por descifrar”. Forester (1984) propone descifrar el orden entre el caos epistemológico de la planeación separando las propuestas conceptuales y metodológicas en dos grandes enfoques: La planeación como un proceso instrumental y la planeación como un proceso de mediación.

En el enfoque de planeación instrumental, la planeación es un proceso de identificación y estructuración de los medios adecuados para alcanzar unos fines definidos. Así, el problema de la planeación es construir las mejores técnicas que permitan asignar acertadamente los recursos y definir las actividades para la consecución de los fines. El enfoque instrumental es dominante en los procesos de planeación y se ha consolidado por sus desarrollos en las empresas, y en el caso de las entidades estatales por su estrecha relación con los principios de la nueva gestión pública.

El otro enfoque, identificado por Forester, es la planeación como un proceso de mediación en el cual las relaciones de poder son continuamente negociadas y reproducidas. Este enfoque parte de la idea de que las instituciones, en especial las de naturaleza estatal, son la representación de campos, procesos, estructuras sobre, en, y a través de las cuales el balance de poder en la sociedad es constantemente disputado y reproducido (Forester, 1984, pág. 124)

En las universidades, como en otras entidades del Estado, el enfoque dominante ha sido la planeación como proceso instrumental. Aunque es un enfoque que ha avanzado significativamente en la construcción de herramientas de análisis y organización de los modelos mentales, este enfoque es problemático porque:

¹ Aparte tomado de la metodología para la construcción colectiva del plan estratégico de desarrollo de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

- Ofrece una visión limitada de las organizaciones. En el enfoque instrumental alguna persona o grupo de personas (expertos) diseñan y elaboran un plan que será implementada por una serie de oficinas/entidades. Con frecuencia, las consideraciones que se realizan al principio de la planeación no están vinculadas a los problemas que pueden surgir en la implementación lo que genera grandes vacíos y el incumplimiento de los objetivos planteados.
- Es una visión lineal de las organizaciones. Al considerar la planeación como una aventura completamente técnica no se tiene en cuenta las múltiples relaciones causales que afectan los cambios y las decisiones de la organización. Lo anterior afecta la ejecución de las actividades o su modificación hacia otros fines.
- En las organizaciones, la planeación afecta la distribución del poder, las responsabilidades y los flujos de información entre los miembros de la comunidad, lo cual puede desencadenar en conflictos e inestabilidad institucional.

Ante estos problemas del enfoque instrumental. La planeación como un proceso de mediación permite entender que las organizaciones son espacios de confrontación entre los diferentes grupos de interés en la sociedad, y que el resultado de ese proceso puede afectar las relaciones de poder y con ello modificar los roles de y en las organizaciones. Así, cuando se aborda la planeación no solo basta preguntarse por la mejor técnica para definir los medios adecuados, sino también preguntarse ¿Qué cambios resultarán en las relaciones de poder? ¿Quiénes tendrán una mayor capacidad de actuar? ¿Quiénes tendrán una menor capacidad de actuar?

En este sentido, desde el enfoque de la planeación estratégica como proceso de mediación es necesario entender las dimensiones en las que se reflejan los cambios de poder en las organizaciones. (Forester, 1984) Identifica cuatro dimensiones de cambio:

1. En la Definición de las Cuestiones urgentes. En primer lugar, la planeación implica una identificación y definición de cuestiones urgentes, las cuales están influenciadas por los intereses de los diferentes grupos en disputa. Estas cuestiones urgentes u orientaciones señalan las líneas de la discusión y afectan a la asignación de recursos.
2. En la Distribución de la incertidumbre. La planeación afecta los flujos de información en la comunidad educativa, es decir la planeación afecta las formas de comunicación, las dependencias encargadas de su flujo y las personas que tienen acceso a ella. En consecuencia, algunos grupos cuentan con mayor información, lo que distribuye la carga de incertidumbre sobre la población.
3. En la Distribución de las responsabilidades. Otra de las dimensiones sobre las cuales se representa la distribución del poder, está relacionada con las responsabilidades que se establecen en los planes. La planeación redistribuye las cargas en las organizaciones y los recursos financieros, tecnológicos y culturales.
4. Cambios en los roles sociales. La planeación crea y altera los roles sociales y las oportunidades de los grupos de interés en la toma de decisiones en la universidad. Por ejemplo, la creación de un comité o una nueva dependencia en las universidades implica nuevas funciones, capacidades, limitaciones y relaciones.

Así, para el enfoque de planeación como mediación, la planeación no es solo un instrumento es una redistribución del poder y la impotencia, de la autonomía y la vulnerabilidad. La planeación como mediación plantea importantes cuestiones a las universidades: ¿Cuáles son las fuerzas motrices de las políticas y el desarrollo universitario: los grupos estudiantiles, los docentes, los administrativos, los gremios? ¿Qué clase de resultados de la interrelación de las fuerzas de poder puede ser denominada justa, legítima o equitativa? (Forester, 1984)

El enfoque de la planeación como mediación permite construir la definición de la hoja de ruta de las universidades desde una mirada holística, sistémica y como elemento central en la gobernanza universitaria. Precisamente al entender la planeación como la mediación de las relaciones de poder, visibiliza el papel de estos procesos en el gobierno de las universidades. Los planes establecen los objetivos relevantes, los roles, las cargas, los recursos que finalmente terminan afectando las relaciones de poder. Por lo anterior, este enfoque se constituye en una perspectiva más general y completa que la planeación como proceso instrumental, al recoger tanto los medios como los cambios en las relaciones de poder, esto permite no solo pensar el diseño de las metas sino también las implicaciones y los riesgos de su implementación.

El enfoque como mediación no desconoce la importancia de la planeación instrumental y sus importantes avances conceptuales y analíticos, al contrario, ofrece una perspectiva más amplia para entender los procesos de planeación, enmarcando su acción en las relaciones de poder. Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente apartado se presentan los principales conceptos y distinciones de la planeación estratégica, que ha sido el enfoque seleccionado por la Universidad Distrital en su anterior proceso de planeación, como lo menciona Miñana & Bernal (2014) “para el sector educativo es más adecuado el uso de planeaciones estratégicas situacionales, dinámicas y cooperativas (aun cuando estas advierten sutiles diferencias) que aquellas más cercanas a la planificación tradicional o normativa” (pág. 19)

2. Planeación estratégica: Distinciones conceptuales

La planeación estratégica está ligada a la definición de los objetivos de largo plazo de la universidad a partir de la definición de unas grandes ideas fuerza que inspiren su carta de navegación. La Planeación estratégica es de largo plazo y se enfoca en los cambios estructurales (relaciones sociales) de la universidad y su impacto en la sociedad. En los planes estratégicos no se establecen decisiones concretas sobre el futuro, el propósito de los planes estratégicos es establecer prioridades, objetivos y orientaciones que permitan a las personas e instituciones comprometidas con el fortalecimiento de la universidad tomar decisiones bajo un marco de objetivos colectivos.

El alcance de la planeación estratégica es la estrategia. La estrategia es un término proveniente de la guerra, que denota la idea de organizar las fuerzas de maniobra en la posición más ventajosa previa al enfrentamiento real (Miñana & Bernal, 2014). En la teoría de juegos, un enfoque teórico relevante en la economía y en las ciencias sociales, se define la estrategia como una regla de acción que intenta responder a cada circunstancia posible en un contexto determinado. En los dos conceptos de estrategia, hay un elemento común, la estrategia es un marco de decisión donde se tiene en cuenta las posibles acciones de los otros. Así, las estrategias se constituyen en reglas de

acción que permitan tomar diferentes decisiones frente a posibles situaciones concretas dado unos fines. Por ejemplo, la universidad puede definir enfocar su investigación en la búsqueda de soluciones a las necesidades materiales y culturales de la sociedad para ello deberá definir una agenda de investigación. Esta agenda se concretará en la medida que la Universidad pueda disponer de un conjunto de recursos, muchos de ellos no dependen de la universidad (Estado, Privados, Sociedad Civil), así la universidad deberá definir una regla de acción (estrategia) para los casos donde pueda obtener los recursos y en los casos donde no pueda obtener todos los recursos necesarios.

Tabla 1 Niveles de planeación

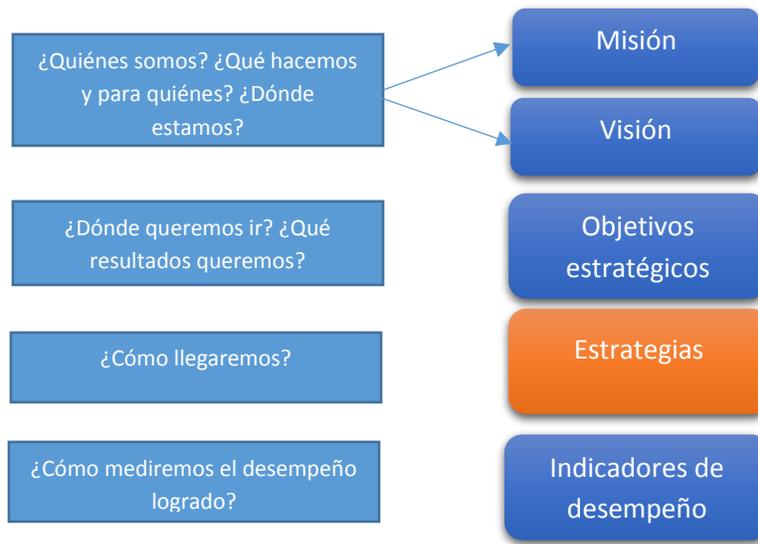
Nivel de planeación	Tipo de planificación	Tipo de resultados	Alcance
MEGA	Estratégica	Consecuencias sobre la sociedad y la universidad	Estrategia
Macro	Táctica	Resultados en las áreas más relevantes de la Universidad	Proyectos
Meso/Micro	Operativa	Tareas concretas	Tareas

Fuente: Kauffman (2000) – CEPAL (2003)

Así, estas reglas de acción marcan los demás niveles de planeación: La planeación táctica y la planeación operativa. En la planeación táctica se definen las políticas y los proyectos en el marco de los objetivos y las estrategias. En los proyectos se definen unos objetivos concretos y unos recursos que permitan alcanzarlos. Está planeación táctica está vinculada a las áreas más relevantes de la universidad. Finalmente, la planeación operativa es la forma concreta de conducir una organización hacia los escenarios deseados y explicitados en la planeación estratégica y táctica (Sánchez, 2003). La planeación operativa está ligada a la determinación de acciones concretas que permitan alcanzar los proyectos objetivos en la planeación táctica. En cada uno de los niveles de planeación se deben establecer indicadores de medición y seguimiento.

En términos de las relaciones de poder, cada uno de los niveles de planeación determina objetivos, cargas, información y recursos que pueden favorecer a ciertos grupos de interés frente a otros, en la medida que ciertos grupos de interés queden excluidos de la definición de los objetivos y de la planeación táctica, cuando estos niveles de planeación aterrice a los niveles operativos y de acción las tensiones se profundizaran y la desarticulación de intereses generará múltiples acciones, en ocasiones, contradictorias que dificultarán el alcance de los objetivos colectivos. En el gráfico 1 se detallan los componentes que propone el manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público elaborado por la CEPAL. Allí se pueden identificar cinco grandes componentes de la planeación estratégica: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias e indicadores desempeño.

Gráfico 1 Componentes de la Planeación estratégica



3. La planeación en las universidades hoy

Con el propósito de conocer la planificación estratégica en otras universidades e identificar elementos que puedan apoyar el proceso de construcción colectiva del plan estratégico de desarrollo, se realizó un análisis de los planes estratégicos de varias universidades, su estructura y su horizonte de tiempo. Asimismo, se indagó la existencia de planes maestros y su alcance. Las universidades consultadas fueron seleccionadas bajo tres criterios: Su relevancia en los rankings, la naturaleza de su campus (dispersos) y que tuvieran planes de desarrollo recientes. Este ejercicio ofrece una serie de ideas que son relevantes para la construcción del nuevo plan estratégico de desarrollo, además de identificar las buenas prácticas de otras universidades.

En la tabla 1, se presentan los resultados del análisis, varios elementos se destacan de este análisis. En primer lugar, los planes institucionales tienen un periodo de cinco años o más, varias universidades tienen planes de desarrollo físico o espacios educativos con periodos superiores a los planes institucionales, 10 años o más. En relación a la estructura, la mayoría de planes mantienen los componentes del modelo CEPAL: Misión, Visión, objetivos estratégico y estrategias. Es relevante señalar que la mayoría de sistemas de planeación contemplan la creación de planes tácticos y operativos.

En segundo lugar, la mayoría de universidades definen una visión para el periodo del Plan, lo que en la metodología de construcción colectiva del Plan Estratégico de la Universidad Distrital se denomina Escenario Apuesta. Las universidades que se encuentran en los primeros lugares del ranking le apuestan a mantener su liderazgo en la investigación y docencia. Por otro lado, la Universidad del Valle y la Universidad Carlos III le apuestan a una mayor relación con la sociedad y su desarrollo.

Finalmente, hay una serie de aspectos a tener en cuenta para la construcción de planes maestros, 4 de las 6 universidades de la tabla 1 tienen planes sobre su infraestructura física. De estos planes podemos extraer los siguientes temas relevantes para la construcción del Plan Maestro de espacios educativos de la Universidad Distrital:

- El desarrollo físico de las universidades impacta los territorios, estos impactos pueden ser positivos o negativos. Por lo anterior, varias universidades incorporan la idea de gestión territorial en sus planes maestros de espacios físicos.
- El Plan Maestro debe incluir tanto la infraestructura física, como la infraestructura tecnológica y de servicios (cafeterías, parqueaderos y demás servicios).
- La inclusión y definición de estándares de sostenibilidad de las edificaciones. Además, los planes incluyen temas como el paisajismo, huella de carbono, entre otros.
- Todos los planes incluyen lineamientos sobre el mantenimiento y restauración del campus.
- Los planes maestros incluyen indicadores de impacto de los espacios educativos sobre el bienestar de la comunidad universitaria, los resultados académicos y la investigación.

Tabla 2 Comparativo Planes de Desarrollo

Categorías	MIT	Universidad Estadual de Campinas	University of Edinburgh	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad Carlos III	Universidad del Valle
Ranking QS	1	182	23	137	281	801-1000
Escenario apuesta/Visión del PED	Misión: La Misión del MIT es el avance del conocimiento y formar estudiantes en ciencia, tecnología y otras áreas académicas que mejor sirvan a la nación y al mundo en el siglo XXI.	Visión 2016-2020: Unicamp será una universidad pública de liderazgo y referencia internacional en todas las áreas del conocimiento, promotora del desarrollo sostenible y comprometida con los anhelos de la sociedad.	Como una universidad verdaderamente global, arraigada en la capital de Escocia, hacemos una contribución significativa, sostenible y socialmente responsable al mundo.	Aspiramos a construir una universidad de frontera que, a partir de su identidad católica, imagina nuevas realidades, amplía oportunidades y se compromete con la sociedad	Una universidad más global, una universidad más abierta a la sociedad, a su entorno y al mundo en todas sus dimensiones. Una universidad más digital, que lidere la transformación digital de la institución universitaria.	Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina
Temporalidad del Plan	No tiene Plan Institucional de Desarrollo	2016-2020	2016-2021	2015-2020	2016-2022	2015-2025
Estructura del Plan	No Aplica	Visión/Áreas estratégicas (Enseñanza,	Visión/ Misión/ Qué Hacemos/ Objetivos	Visión-Misión/ Ejes transversales –	Perspectivas/ Ejes estratégicos/ Estrategias	Visión/ Ejes estratégicos/ Estrategias

		investigación, extensión y gestión) /Estrategias corporativas/Programas	Estratégico/ Temas de desarrollo	ejes específicos – Eje de gestión		
Lineamiento s/ejes estratégicos	No Aplica	1 Excelencia en la enseñanza 2 Excelencia en la investigación 3 Excelencia en la extensión 4 Construir una universidad Digital 5 Internacionalización 6 Gobernanza corporativa 7 Sostenibilidad 8 Gestión presupuestaria y financiera 9 Gestión por procesos 10 Gestión de personal 11 Gestión territorial y de la infraestructura 12 Disponibilidad del conocimiento 13 Comunicación	Objetivos estratégicos: (1) Liderazgo en la enseñanza y (2) Liderazgo en la investigación. Temas de desarrollo: (1) Influencia Global (2) Contribución Local (3) Asociaciones con la industria (4) Transformación digital y datos	Ejes transversales de la misión: (1) Nuestra identidad (2) Comunidad UC Ejes específicos: 1 Creación de conocimiento de frontera 2 Innovación en la docencia 3 Inclusión para ampliar oportunidades 4 Interdisciplina para los grandes desafíos 5 Internacionalización para participar en un mundo global 6 Compromiso público de la UC Eje de gestión institucional 7 Gestión para el crecimiento, la innovación y la proyección de la UC	Ejes estratégicos: (1) Investigación, (2) educación, (3) relación con la sociedad y (4) buen gobierno	1. Proyección internacional para el desarrollo regional, 2. Vinculación con la sociedad, 3. Formación integral centrada en el estudiante 4. Transformación de la gestión académica, administrativa, financiera, ambiental y de la infraestructura física y tecnológica y 5. Gestión del conocimiento desde la investigación y la creación artística
Tiene Planes Maestro	SI	SI	SI	NO	NO	SI
Temporalidad Plan Maestro	2013/14-2030	En construcción	2010-2020			Planes de desarrollo por Facultad
Lineamientos/orientaciones del Plan Maestro	MIT 2030 Imaginando, renovando y construyendo.	En la estrategia corporativa 11 uno de los programas desarrollar e implementar el plan	Apoyar actividades académicas de clase mundial.			

	1 Innovación y colaboración 2 Restauración, renovación y administración. 3 Sostenibilidad 4 Mejorando la vida y el aprendizaje	maestro de área física y gestión de uso territorial.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona un ambiente de trabajo, de aprendizaje y de vida estimulante. • Desarrolla y opera para cumplir con los objetivos nacionales e internacionales de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. • Avanza hacia el uso óptimo del espacio. 			
--	---	--	--	--	--	--

4. Sistema de planeación y propuesta para el Nuevo Plan Estratégico de Desarrollo

A partir de los elementos desarrollados, se presenta una revisión del sistema de planeación actual y una propuesta para la construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo.

Sistema de Planeación de la Universidad Distrital

El 8 de abril de 1997 el Consejo Superior Universitario de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas aprobó el Acuerdo N° 003 "Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas" en el cual se crea, en el Título IV, Capítulo I, el Sistema de Planeación y Planes de Desarrollo y se define, en el artículo 36, de la siguiente manera:

En ejercicio de la autonomía universitaria, el Consejo Superior Universitario, establece el sistema de planeación a través del cual se elabora, ejecuta y evalúa el proyecto institucional, a propuesta del Consejo Académico para la realización de los principios, logro de los objetivos y desarrollo de la gestión universitaria.

El Sistema de Planeación se desarrolla a partir de la elaboración del Proyecto Institucional el cual, de acuerdo al Estatuto General de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se conforma por los siguientes planes: estratégico, operativo, de acción y de trabajo. Para la elaboración del Proyecto Universitario Institucional de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas se parte de los aportes conceptuales, el diagnóstico, las necesidades y la proyección de las áreas, proyectos y programas.



A partir del Proyecto Universitario Institucional se construye el Plan Estratégico de Desarrollo, el cual es la Hoja de Ruta de la Universidad que orienta las acciones y sus funciones misionales con el propósito de concretar la Idea de Universidad.

De acuerdo al Estatuto General, a partir del Plan Estratégico de Desarrollo y por períodos anuales se define el Plan Operativo como la programación de los recursos para Proyectos, Planes de Acción y de Trabajo. El Plan Operativo resulta de las necesidades y proyecciones que hagan los funcionarios o grupos operativos. Asimismo, las unidades académicas y/o administrativas, presentan su plan de acción por un año el cual consiste en señalar los objetivos y las metas, los responsables y los recursos que se requieren en el cumplimiento de los propósitos del respectivo grupo. Estos planes de acción deben estar relacionados con el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Operativo de la Universidad. Finalmente, los funcionarios deben acordar su Plan de Trabajo de acuerdo con el Plan de Acción del grupo o dependencia.

El Plan Estratégico de Desarrollo “Saberes, Conocimientos e Investigación de Alto Impacto para el Desarrollo Humano y Social” 2007 –2016, fue el resultado de un proceso participativo, orientado a definir las prioridades institucionales para su crecimiento y desarrollo, el compromiso de la Universidad Distrital con la sociedad y el impacto esperado en sus contextos de influencia. Este fue aprobado mediante el Acuerdo No. 1 del Consejo Superior Universitario el 18 de enero de 2008 y establece la estructura del Plan Estratégico de Desarrollo así:

- PUI: Misión, visión y principios
- Escenario Apuesta y campos estratégicos
- Políticas
- Proyectos
- Programas
- Metas

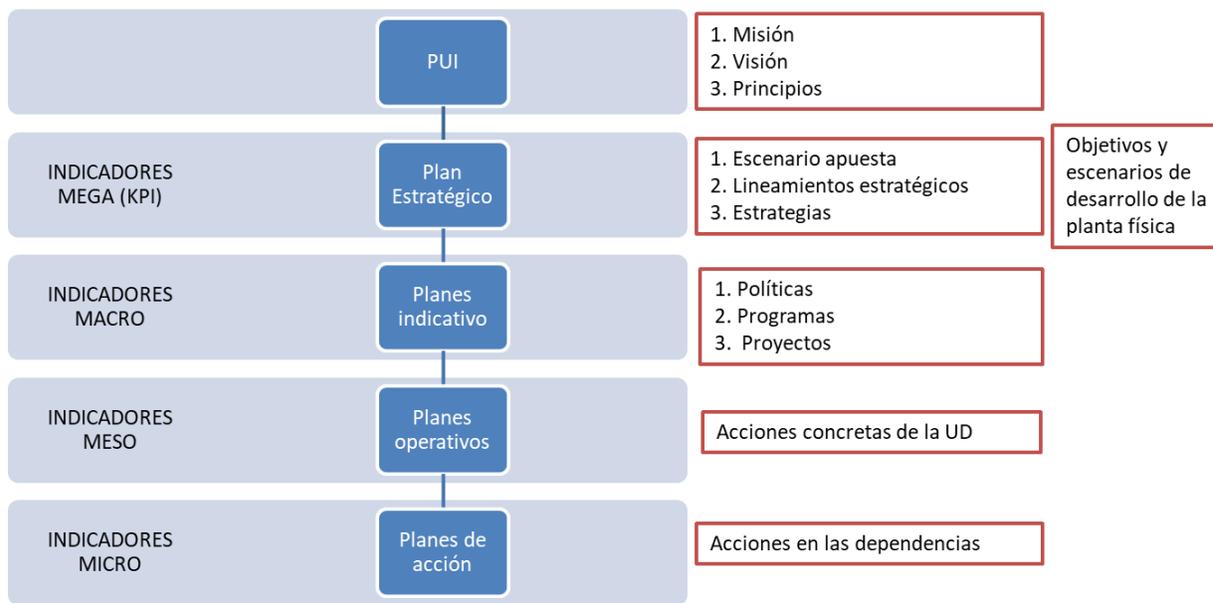
La evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo permitió identificar una serie de aprendizajes y elementos a tener en cuenta para la construcción colectiva del nuevo plan estratégico de Desarrollo:

- El plan estratégico de desarrollo combina planeación estratégica (largo plazo), planeación táctica (mediano plazo) y planeación operativa (corto plazo), esta estructura de planeación puede generar grandes dificultades a la hora de su ejecución porque al definir proyectos concretos, en un horizonte de largo plazo, dificulta la definición de proyectos alternativos de acuerdo a situaciones cambiantes en el entorno. Asimismo, tiene problemas en relación a la gobernanza de las universidades, porque define los proyectos del rector y no permite a quién busque elegirse definir un programa de dirección que responda a las situaciones que enfrenta la universidad en su momento y a los objetivos de largo plazo definidos en el Plan Estratégico de Desarrollo.
- En las mesas de trabajo y en las preguntas de reflexión que se hicieron en la página web del plan estratégico de desarrollo de la universidad se identificó que un número importante de personas no conoce los documentos estratégicos de la universidad. Por eso es relevante la socialización permanente de los objetivos y de las políticas del Plan Estratégico de Desarrollo.
- Un aprendizaje del plan que termina es la importancia de construir un escenario apuesta que movilice la acción de todos aquellos que están comprometidos en el desarrollo de la universidad.
- Es fundamental la articulación entre el Plan Estratégico de Desarrollo, los planes maestros y los demás mecanismos de planeación dispuestos en la universidad.
- El actual plan estratégico de desarrollo no tuvo un seguimiento y evaluación permanente, se realizaron tres ejercicios de evaluación: 2010, 2015 y 2016. Por lo anterior, es relevante que el nuevo plan estratégico de desarrollo establezca un mecanismo de evaluación y seguimiento y un conjunto de indicadores por niveles (macro, meso y micro).
- El Plan Estratégico de Desarrollo no estableció los recursos y sus fuentes de financiación. El nuevo plan estratégico debe contemplar un plan de inversiones y de financiación para su ejecución.
- Finalmente, la participación de la comunidad universitaria es central para la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo.

Propuesta Sistema de Planeación de la Universidad Distrital

Teniendo en cuenta los aprendizajes del sistema de planeación actual, los desarrollos conceptuales y el análisis comparativo de los planes de otras universidades se propone la siguiente estructura de planeación:

Gráfico 2 Estructura del Sistema de Planeación



En primer lugar, esta nueva estructura propone que el plan llegue hasta el nivel de estrategias, es decir, que defina las reglas de acción que permita tomar decisiones frente a otras situaciones del entorno. El Plan Estratégico tendrá los siguientes componentes:

- **Escenario Apuesta:** Es una idea fuerza general que es capaz de motivar a las personas desde sus redes de vida cotidiana y debe tender a integrar amplios conjuntos de acción: Hacia arriba (Gobierno nacional – Distrital y otras instancias de Poder). Hacia los lados (Otras universidades, centros de investigación - sectores sociales (incluido el sector productivo). Hacia abajo (Comunidad universitaria)
- **Lineamiento Estratégico:** Es la orientación sobre la cual se van a enmarcar las estrategias que permitan concretar las ideas definidas en el escenario apuesta.
- **Estrategias:** las estrategias se constituyen en reglas de acción que permitan tomar diferentes decisiones frente a posibles situaciones concretas dado unos fines.

Además, del plan de desarrollo se propone la formulación de un Plan Maestro de espacios educativos que de acuerdo a las estrategias del Plan de desarrollo vinculadas a la infraestructura física y tecnológica permita delinear los objetivos y los escenarios de desarrollo de la universidad. Teniendo en cuenta el análisis comparativo, se propone que el plan maestro incluya temas como: Sostenibilidad, gestión territorial, mantenimiento y restauración de la planta física, la infraestructura tecnológica e indicadores de desempeño vinculados a las actividades misionales.

A partir de estos elementos se propone que cada rector prepare de acuerdo a su plan de gobierno (que deberá ser coherente con el plan estratégico de desarrollo) un plan indicativo donde proponga las políticas, los proyectos y los programas que ejecutará durante su gobierno para alcanzar los objetivos definidos en la Plan Estratégico de Desarrollo. A partir del Plan Indicativo, las diferentes dependencias de la universidad junto al rector formularán el Plan Operativo Anual y los planes de acción.

Bibliografía

- Amer, M., Daim, T., & Jetter, A. (2013). A review of scenario planning. *Futures*, 46, 23-40.
- Barnett, R. (2008). Being an Academic in a time-impooverished age. En A. Amaral, I. Bleiklie, & C. Musselin, *From Governance to identity A festschrift for Mary Henkel* (pág. 166). Springer.
- Barnett, R. (2011). *Being a university* . New York: Routledge .
- Barnett, R. (2015). A curriculum for critical being. En M. Davies, & R. Barnett, *The Palgrave Handbook of critical thinking in higher education* (pág. 628). United States: Palgrave Mcmillan.
- Campbell, D., & Carayannis, E. (2013). *Epistemic Governance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development* . SpringerBrief in Bussines.
- Díaz, M. (2012). The idea of university in Latin America in the twenty first century. En R. B. (ed), *The future university: Ideas and possibility* (pág. 247). United State of America: Routledge .
- Feyerabend, P. (1975). *Tratado contra el método esquema de una teoría anarquista del conocimiento*. Madrid: Tecnos.
- Finkelstein, M. (2010). Diversification in the academic workforce: the case of the US and implications for Europe. *European Review*, 325-348.
- Forester, J. (1984). Lest Planning be see as a tool... *Built Environment*, 10(2), 124-131.
- Fuller, S. (2003). The University: a social technology for producing universal knowledge . *Tecnology in society* , 217-234.
- Fuller, S. (2007). *The Knowledge Book: Key concepts in philosophy, science and culture* . New York: Routledge.
- Gallardo, Á. (2013). *La epistemología social de Kitcher: acerca de sujetos ideales y científicos de juguete*. Bogotá: Tesis de Maestría en Filosofía - Pontificia Universidad Javeriana .
- Gallardo, Á. (2016). Kitcher y la organización de la investigación científica: un análisis de la ciencia desde los modelos ideales de la economía. *Revista Colombiana de Filosofía de la ciencia*, 83-112.

- Garzón, C., Miñaña, C., & Bernal, E. (2015). Proyecto Visión 2034: Construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia a 2034. En C. Miñaña, & E. Bernal, *Proyecto Visión 2034: Volumen 1* (pág. 190). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Kitcher, P. (2011). Public Knowledge and its discontents . *Theory and Research in education*, 103-124.
- Marginson, S. (2016). Public/Private in higher education: a synthesis of economics and political approaches. *Working Paper No 1 june* , 1-26.
- Miñaña, C., & Bernal, E. (2014). *Visión 2034: Aportes para la construcción de la visión y el plan prospectivo de la Universidad Nacional de Colombia al año 2034 (Volumen 1)*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Nussbaum, M. (21 de Febrero de 2016). *Discurso al recibir del Doctorado Honoris Causa*. Obtenido de Parque Explora: <http://www.parqueexplora.org/visitenos/noticias/discurso-de-marthanussbaum-al-recibir-el-doctorado-honoris-causa-en-udea/>
- Polanyi, K. (2003 (1957)). *La Gran Transformación: los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Samuelson, P. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 387-389.
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos* . Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -ILPES.
- Souza, B. d. (2007). *La Universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipatoria de la universidad*. La Paz: Plural Editores.
- UNESCO. (2015). *Replantear la educación ¿Hacia un bien común mundial?* Francia: Editorial UNESCO.