

No. 04-02

2004

**PLANEACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR: LA EXPERIENCIA DE LA  
UNIVERSIDAD EAFIT 1997-2003**

*Alberto Jaramillo*

Documentos de trabajo

# **Economía y Finanzas**

Centro de Investigaciones Económicas y Financieras (CIEF)



**UNIVERSIDAD  
EAFIT**  
Abierta al mundo

## **Planeación en la educación superior: La experiencia de la universidad EAFIT 1997-2003**

**Alberto Jaramillo Jaramillo.** Economista Agrícola de la Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Política Económica de la Universidad de Antioquia y Maestro en Desarrollo Económico de la ANTWERPEN de Bélgica. Profesor Departamento de Economía. Director Oficina de Planeación.. ajarami@eafit.edu.co

### **Resumen**

La planeación de la educación superior es un proceso importante para el desarrollo de las Instituciones de este tipo. En este artículo se presenta la experiencia de la Universidad EAFIT en este aspecto, durante el periodo comprendido entre 1997 y 2003, a través de la presentación y evaluación del enfoque y el esquema de planeación utilizados actualmente; de la revisión de los objetivos, las estrategias y los resultados obtenidos, y de la consideración de los principales problemas a enfrentar y las principales perspectivas de la universidad en este sentido.

### **Palabras claves**

Planeación  
Planeación de la Educación Superior  
Universidad EAFIT

### **Abstract**

#### **Planning in Higher Education. The experience of EAFIT University**

Planning in higher education is an important process for the development of these types of institutions. This article show the experience of EAFIT University in this aspect, during the period of 1997 to 2003, through the presentation and evaluation of the currently used focus and planning system; the revision of objectives, the strategies, and the obtained results, and the consideration of the main problems to be faced and the main perspectives of the university in this aspect.

### **Key Words**

Planning in higher education  
planning system  
EAFIT University

### **1. Antecedentes**

El desarrollo organizacional de las instituciones obedece tanto a los estímulos del entorno como a las iniciativas de sus directivos. Este es el caso de la Oficina de Planeación Integral, cuya historia como organismo independiente se remonta al 12 de febrero de 1977, cuando el Consejo Directivo creó esta Oficina como organismo asesor de la Rectoría y de la

comunidad universitaria en general, con la tarea de producir y mantener un plan integral de desarrollo -que indicara la orientación que debía tomarse en los próximos años- y de asesorar a cada uno de los subsistemas de la vida universitaria en la búsqueda de sus objetivos.

Desde entonces, el proceso de planeación en la Universidad EAFIT ha atravesado diversas etapas, caracterizadas por la preocupación central de cada período.

### **1.1 Primera fase (1978-1984): Escuela de estudios de posgrado**

Durante 1978 se formuló el primer plan de desarrollo, denominado *Plan Quinquenal de Desarrollo 1979-1983*, cuya meta principal consistió en la conformación y puesta en marcha de una Escuela de Estudios de Posgrado. Ésta funcionó durante la década de los años 80 y fue suprimida a comienzos de 1991, cuando la coordinación académica de los programas de posgrado fue delegada en los departamentos académicos que los ofrecían.

### **1.2 Segunda fase (1984-1995): Autoevaluación para la planeación**

Siguiendo las recomendaciones de Ascún y el Icfes, en 1984 el Consejo Directivo aprobó la realización de una autoevaluación institucional como fundamento de los procesos de planeación y desarrollo organizacional. El proceso se realizó durante 1985, coordinado por la Dirección de Planeación y el Comité Central de Autoevaluación, creado mediante resolución del Consejo Directivo. Como frutos se obtuvieron la definición de la Filosofía Institucional y las bases del *Plan Trienal de Desarrollo 1986-1988*, el cual hizo énfasis en el mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Al finalizar el trienio, y luego de realizada la evaluación correspondiente, se elaboró el *Plan Estratégico de Desarrollo 1989-1991*, orientado a definir los posibles ambientes en los que se tendría que mover la Universidad con base en las tendencias educativas, sociales, económicas, científicas y tecnológicas, lo mismo que a identificar las características distintivas que debería tener para enfrentar las situaciones futuras. Como parte del desarrollo de este plan estratégico se elaboraron y ejecutaron varios planes operativos anuales.

El *Plan Estratégico de Desarrollo 1992-1994* estuvo fundamentado en las políticas y planes del gobierno nacional y en los resultados de los planes operativos del período 1989-1991. El núcleo de este plan fue la adopción de un "Modelo Pedagógico sustentador de la calidad de la Docencia", centrado en el aprendizaje y no en la enseñanza. Este plan se complementó con planes operativos anuales en los que se formularon programas y proyectos específicos para desarrollar durante cada año.

### **1.3 Tercera fase (1994-1996): Autoevaluación y cambios institucionales**

Entre mediados de 1994 y fines de 1995, EAFIT desarrolló una nueva autoevaluación institucional con el "propósito fundamental de realizar un proceso participativo, por medio del cual la Institución, por sí misma, identificara, obtuviera y analizara información útil, válida y confiable acerca de sus fortalezas y debilidades, de las amenazas y oportunidades del entorno, encaminada a juzgar alternativas de decisión para lograr efectividad y eficiencia en sus procesos de planeación y cambio para el desarrollo institucional"(Gómez, Jairo y otros, 1995: 32).

La autoevaluación se hizo bajo un enfoque sistémico, en el cual cada uno de los componentes internos de la Universidad fue considerado como un organismo con dinámica propia que interactúa con los demás. En diciembre de 1995 concluyó el proceso con un

informe general, en el que se consignaron los objetivos, metodologías y las principales recomendaciones en lo académico y en lo administrativo.

A comienzos de 1996 se produjo el relevo en la rectoría de la Universidad y la nueva administración anunció un período de transformación, dado que "todas las instituciones se ven de manera permanente obligadas a realizar una serie de cambios, unos más profundos que otros, para responder de manera adecuada a la tarea que le impone no sólo su objeto social, sino -y si se quiere con mayor intensidad- el entorno social al cual se debe, los cambios tecnológicos cada día más exigentes y las modificaciones en la manera como la sociedad percibe el papel de sus instituciones. Para la Universidad esta obligación responde no sólo a la necesidad de adecuarse, sino que está implícita en su razón de ser, que la obliga a repensarse permanentemente, a mantener un espíritu de autocrítica, a recibir y discutir toda hipótesis, en fin a convertirse en la conciencia crítica de la sociedad" ( Gaviria, 1996:1).

## **2. Enfoque y esquema del proceso de planeación actual**

Un plan de desarrollo puede definirse como un conjunto articulado y jerarquizado de objetivos, uno de los cuales constituye el propósito final que se espera obtener con la ejecución misma del plan.

Un objetivo es el fin perseguido con el desarrollo de una acción o de un conjunto de ellas. A través del tiempo, la consecución de un objetivo puede estar próxima o lejana, de acuerdo con el número de acciones que sea necesario efectuar para alcanzarlo. Mientras más remota se considere su realización, el objetivo tendrá un carácter más estable; en este caso, el objetivo se convertirá en un propósito duradero para la comunidad interesada en él. También adquieren este rasgo de permanentes, los objetivos o políticas que constituyen el ser de una institución, aquellos que tipifican su actuar cotidiano.

Las políticas son los objetivos que definen el ser de una colectividad; hacen alusión a las normas generales de dirección que la rigen. Lograr que las políticas formuladas estén presentes en todas las acciones de la organización constituye el máximo objetivo de ésta; por tanto, las políticas son objetivos de carácter permanente.

La estrategia conforma la "aspiración de ser" perseguida por una institución, y exige la disposición de los recursos y de las acciones para alcanzarla; en este sentido, la visión institucional constituye la estrategia por excelencia.

En el caso del *Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007*, de la Universidad EAFIT, el máximo objetivo está delimitado por la Visión, que define como principal interés institucional el ser reconocida nacional e internacionalmente por sus logros académicos e investigativos, mediante la formación de personas comprometidas con el desarrollo integral de su comunidad.

### **2.1 Enfoque metodológico**

En términos metodológicos el reciente proceso de planeación de EAFIT ha girado alrededor de tres elementos: la Visión, como expresión del sueño de largo plazo de la Institución, de su "aspiración de ser"; la Misión, como síntesis del quehacer cotidiano y propio de una universidad; y la participación activa de la comunidad académica, como responsable de llevar a cabo la Misión y de lograr la Visión.

### **2.1.1 Hacer posible la Visión Institucional**

Entre 1996 y 1997, fueron redefinidas la visión y misión institucionales. El proceso de construcción del plan se convirtió, entonces, en el camino más adecuado para extender a toda la comunidad universitaria el conocimiento, discusión y comprensión de la nueva postura estratégica de la Institución. En particular, se hizo énfasis en que el logro de la *Visión* constituye la esencia del porvenir de EAFIT y, por tanto, alrededor de ella, las distintas dependencias académicas y administrativas deben pensar y proyectar sus propuestas particulares de desarrollo.

El modelo de planeación propuesto fue el de planeación estratégica, centrado en los enunciados de la *Visión* como estrategias máximas, o políticas permanentes de la Universidad. A partir de la *Visión*, tuvo, entonces, lugar la selección de unos objetivos de mediano y corto plazo, consistentes con la intención estratégica, por parte de las unidades básicas de desarrollo, que son los departamentos académicos y las unidades de apoyo, que son las que cumplen labores administrativas.

### **2.1.2 La Misión como núcleo del plan de desarrollo**

La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización. En el caso de EAFIT, su carácter de *universidad* constituye el fundamento de su Misión. En efecto, las universidades son responsables de contribuir a la formación integral de los ciudadanos y de trabajar por la creación, el desarrollo y la difusión del conocimiento en todas sus formas y expresiones, y de estimular su utilización en todos los campos para promover el avance del país.

### **2.1.3 Una planeación participativa**

La metodología para elaborar y ejecutar el plan se diseñó buscando promover la más amplia participación de la comunidad universitaria, docente y administrativa, como única garantía de que la cultura de planeación no se convierta en letra muerta.

La convocatoria a una participación amplia y activa se hizo considerando que ésta es el único mecanismo que hace factible un proceso de planeación en un medio académico caracterizado por la diversidad de criterios, intereses y opiniones. En un ambiente de pluralismo ideológico, sólo una participación masiva puede lograr una concertación estable entre diferentes intereses y saberes; participar implica obtener y conceder; ningún interés sale intacto de una negociación: se trata de que, en lo posible, todos cambien y todos ganen.

Para hacerla efectiva durante la fase de elaboración del plan, se divulgó -por medio de reuniones y comunicados- el compromiso de diseñar y poner en marcha un plan de desarrollo y se indicó que éste debía girar alrededor de la intención estratégica de EAFIT (*Visión y Misión*).

En fases posteriores, se invitó a los responsables de unidades académicas y administrativas a formular -conjuntamente con sus colaboradores inmediatos- diagnósticos competitivos y propuestas de desarrollo específicas. Los documentos resultantes fueron resumidos, analizados y comentados por la Oficina de Planeación, discutidos en el Comité Rectoral, y revisados por sus autores. Los textos finales sirvieron de base para el Plan Estratégico de Desarrollo.

Durante la ejecución del plan, la participación se ha logrado mediante la formulación, seguimiento y evaluación de planes operativos anuales; es decir, mediante la implementación de un sistema de planeación de corto plazo, o de carácter táctico, en el sentido que se trata de definir objetivos anuales con miras a avanzar en el cumplimiento de aquellos de mediano y largo plazo.

## **2.2 Momentos del actual proceso de planeación**

Se pueden distinguir tres grandes momentos: la generación de un ambiente de cambio, el período de elaboración del plan y la fase de ejecución y evaluación.

### **2.2.1 Un contexto de cambio**

El actual proceso de planeación de la Universidad EAFIT se inicia con la revisión de los resultados de la autoevaluación institucional 1994-1995. Las principales recomendaciones de este trabajo colectivo hicieron referencia a la administración académica, lo que indujo la modificación de la carta organizacional de EAFIT con el objetivo de transformar la Institución en búsqueda de una “Universidad moderna, comprometida con la investigación como elemento esencial en su proceso de enseñanza-aprendizaje, sólida en la formación universitaria de los estudiantes, comprometida con las transformaciones sociales de nuestros tiempos y con las necesidades educativas y formativas de toda la comunidad en general, y eficiente en su gestión administrativa interna” (EL EAFITENSE, 1996).<sup>1</sup>

Como fruto de esta actividad se produce una reestructuración administrativa, la reformulación de la intención estratégica de EAFIT (Visión, Misión y Propósitos Institucionales) y la actualización de los Estatutos y de los reglamentos internos. Es decir, se genera un contexto de cambio institucional, que constituye el primer momento del actual proceso de planeación y que abarca todo el año de 1996.

### **2.2.2 El período de elaboración del plan**

Un segundo momento corresponde al proceso de elaboración del plan vigente. Para ello, se comenzó por trazar y difundir unos “Lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007”<sup>2</sup>, con los derroteros conceptuales y metodológicos y, además, se fijó un cronograma para la elaboración del plan de desarrollo.

Para ello se propuso un esquema de planeación de abajo hacia arriba. Cada dependencia formuló su propio plan sobre la base de tres elementos: redefinir su misión de acuerdo con la nueva postura estratégica de la Universidad; levantar un diagnóstico competitivo y enunciar las bases de su plan de desarrollo específico. Todas estas tareas debían cumplirse durante el año de 1997, bajo la asesoría permanente de la Oficina de Planeación.

En otras palabras, uno de los ejes de la planeación estratégica implementada consistió en reconocer que cada una de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad constituye una organización en sí misma y que sus miembros son los más capacitados para analizar su situación y definir estrategias de desarrollo, dentro de los entornos específicos que las rodean.

---

<sup>1</sup> Cfr. “Un primer paso hacia la transformación de la Universidad, cambios en la carta organizacional”, en EL EAFITENSE, No. 003, octubre de 1996.

<sup>2</sup> El documento se repartió a todas las dependencias en forma impresa, también por medio del correo electrónico, y luego se publicó en EL EAFITENSE, números 006 y 007, de febrero y abril de 1997.

Como parte de la fase de elaboración, se incorporó al proyecto de plan los retos del entorno, consistentes en el compromiso de las instituciones de cambiar sus métodos de enseñanza, a favor de un sistema orientado a estimular el aprendizaje y un mayor protagonismo de parte del alumno, de una parte, y en demostrar a la sociedad la calidad de los programas ofrecidos. Para ello, se decidió impulsar procesos de flexibilización curricular y de acreditación voluntaria dentro del sistema nacional de acreditación.

### **2.2.3 La fase de ejecución y evaluación**

Hacia mediados de 1998 se entregó a la comunidad eafitense la versión final del plan estratégico de desarrollo y comenzó la segunda gran fase, centrada en su ejecución y seguimiento. En cumplimiento de la misma, desde 1999 se han venido formulando, realizando y monitoreando planes operativos anuales, construidos con la participación de todas las dependencias de la Institución.

Los resultados de la evaluación del cumplimiento a los planes operativos anuales se socializan en El Eafitense, periódico institucional. A partir de 2004, este proceso de planeación operativa se está haciendo con el apoyo de una aplicación informática, denominada Platino.

## **2.3 Objetivos**

En el plan se contemplan objetivos de largo, mediano y corto plazo, clasificados según su temporalidad. Los primeros conforman las grandes estrategias, cuya realización conducirá al logro de la Visión; los de mediano y corto plazo corresponden al quehacer diario de la Universidad, materializan su Misión y concretan las grandes estrategias; por tanto, también permiten acercarse al sueño expresado en la Visión.

En esta sección se presentan los objetivos de largo plazo o estrategias, si bien, en su descripción, se incluyen algunos derroteros de los compromisos u objetivos de mediano y corto plazo

### **2.3.1 Flexibilizar los planes de estudio**

La flexibilización curricular consiste en diseñar y poner en marcha currículos flexibles para todos y cada uno de los programas ofrecidos por la Universidad; su implementación exige realizar procesos frecuentes de evaluación y revisión de los currículos y planes de estudio.

En el pregrado, la flexibilidad curricular facilita el desarrollo de los intereses académicos de cada estudiante, mediante el ofrecimiento de:

- Líneas de énfasis en su formación profesional (según el programa que cursa), que le permitan culminar, posteriormente, un posgrado dentro de la Universidad EAFIT, en menos tiempo del previsto para quienes no han cursado las asignaturas de esas líneas de énfasis.
- Rutas disciplinarias en su formación integral, (expresión de sus intereses en materia cultural, artística, social, política, etc.). Materias eventualmente reconocibles en un posgrado de la Escuela de Ciencias y Humanidades.
- Créditos de libre configuración, es decir, la matrícula en materias que no hacen parte obligada del plan de estudios.

En el posgrado, la flexibilidad permite crear el “sistema metro”, es decir, un proceso de educación formal, de carácter continuo, mediante el cual los alumnos de pregrado tienen derecho al reconocimiento de materias, previo el cumplimiento de ciertos requisitos, en especializaciones y maestrías ofrecidas en EAFIT y relacionadas con la(s) línea(s) de énfasis cursadas; mientras que los estudiantes de posgrado pueden empalmar sus especializaciones con maestrías y doctorados dentro de la Universidad. El efecto final es la reducción del tiempo total requerido para alcanzar una formación de posgrado.

### **2.3.2 Mejorar la oferta de programas de formación**

El crecimiento y mejoramiento de los programas de formación se realiza mediante la creación de nuevos pregrados y posgrados, de una parte, y con la obtención de altos estándares de calidad dentro de los existentes, por la otra. La apertura de nuevos programas constituye una respuesta al crecimiento académico del cuerpo profesoral, tanto en títulos de posgrado como en experiencia investigativa. El mejoramiento de los programas ofrecidos constituye un compromiso permanente de la Universidad EAFIT con el logro de altos estándares de calidad; este mejoramiento se fundamenta en la realización periódica de evaluaciones de las asignaturas, de las líneas de énfasis y de los pênsumes de cada pregrado, especialización, maestría y doctorado ofrecido.

### **2.3.3 Fortalecer la investigación**

El fortalecimiento de la investigación es un proceso continuo y creciente, que busca estimular el desarrollo de iniciativas del cuerpo académico, estudiantes y profesores, con miras a la generación de proyectos, líneas y grupos de investigación. Los resultados de este proceso se plasman en los programas de clasificación de grupos, realizados por Colciencias, en la obtención de recursos externos para los proyectos de investigación y en el reconocimiento nacional e internacional para los investigadores y sus actividades.

### **2.3.4 Cualificar el cuerpo profesoral**

Esta estrategia persigue conformar un equipo profesoral con títulos de maestría y doctorado, capaz de promover el desarrollo de nuevos proyectos de investigación, de generar nuevos conocimientos y de interactuar con las comunidades académicas nacionales e internacionales en sus respectivas áreas de conocimiento.

### **2.3.5 Generar ambiente académico pluralista**

Esta estrategia es un compromiso derivado de la visión institucional, la cual afirma que la Universidad EAFIT “tendrá una cultura abierta y democrática y un ambiente que promoverá la formación integral de sus alumnos, donde es posible vivir la diferencia y donde las manifestaciones culturales comparten espacios con la tarea de aprender, donde predomina el debate académico, se contrastan las ideas dentro del respeto por las opiniones de los demás y se estimula la creatividad y la productividad de todos los miembros de la comunidad”.

### **2.3.6 Diferenciar la proyección social**

La Universidad EAFIT concibe la proyección social como el reflejo natural de sus procesos de formación e investigación y de la consolidación de un ambiente académico pluralista. De esta manera, todas las actividades de proyección social, bien sean de educación continua, extensión cultural, o asesorías, constituyen prolongaciones a la sociedad de los logros alcanzados por la comunidad eafitense.

### 2.3.7 Mejorar la imagen Pública

Con esta estrategia se busca posicionar a la Universidad EAFIT -ante la sociedad y ante la comunidad académica nacional e internacional- como una institución de excelencia, cuyo nombre se asimila, de manera inmediata, con altos estándares de calidad en todos sus procesos formativos, investigativos y administrativos. De esta manera, la Universidad EAFIT se convertirá en polo de atracción para bachilleres, académicos y comunidad en general.

### 2.3.8 Mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación

Dentro de su visión institucional, la Universidad EAFIT se ha comprometido a disponer de “una administración académica, en la cual todo el talento humano, y todos los recursos de la institución, estén comprometidos en el logro de sus objetivos”. Para realizar este compromiso se requiere mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación, es decir, la capacidad de control interno en todas y cada una de las dependencias académicas y administrativas.

El primer paso para avanzar en esta estrategia se encuentra en el proceso de planeación mismo; es decir, en la formulación, seguimiento y evaluación de objetivos anuales. En la medida en que se trabaje por alcanzar las metas propuestas dentro de los planes operativos, se estará avanzando en la consolidación de una cultura de la eficiencia administrativa y de la autorregulación.

## 3. Resultados y mejores prácticas institucionales

Los resultados del proceso de planeación hay que examinarlos desde dos perspectivas: el cumplimiento de las estrategias u objetivos de largo plazo, de una parte, y el cambio cultural en la institución, de otra.

### 3.1 Evaluación del desarrollo de las estrategias

#### 3.1.1 Flexibilizar los planes de estudio

En el cuadro siguiente se presentan unas cifras preliminares sobre el proceso de flexibilización de pregrados; son preliminares porque algunas carreras sólo iniciaron labores en 2004 y otras apenas están comenzando la fase de flexibilización. Al margen de las cifras, lo que importa destacar es que la flexibilización curricular es un compromiso efectivo en todos los programas ofrecidos por la Universidad.

Tabla 1. La flexibilización de pregrados en cifras

ESCUELAS	Líneas de énfasis	Pregrados	Número de materias
ADMINISTRACIÓN	20	4	110
INGENIERÍA	18	7	50
CIENCIAS Y HUMANIDADES	17	4	63

DERECHO	5	1	25
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>16</b>	<b>248</b>

Nota: Datos parciales al segundo semestre de 2003.

### 3.1.2 Mejorar la oferta de programas de formación

El fortalecimiento de los programas se ha dado a través de la revisión permanente de sus currículos y la cualificación del cuerpo profesoral. El crecimiento o diversificación mediante la generación de nuevas carreras, especializaciones y maestrías, se evidencia en el cuadro siguiente, relativo a los programas registrados en el Icfes.

Tabla 2. Crecimiento de la oferta académica 1996 - 2003

ESCUELAS	PREGRADOS		ESPECIALIZACIONES		MAESTRÍAS	
	1996	2003	1996	2003	1996	2003
ADMINISTRACIÓN	4	4	11	14	1	2
INGENIERÍA	7	7	5	16	0	5
CIENCIAS Y HUMANIDADES	0	4	0	7	1	1
DERECHO	0	1	0	3	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

### Fortalecer la investigación

En el cuadro 3 aparecen las cifras actualizadas a 2003 de las actividades de investigación desarrolladas en la Universidad EAFIT. Para una mejor valoración de ellas, conviene señalar que 1996 sólo se presentó un grupo a la convocatoria realizada por Colciencias, el cual fue escalafonado. En 1998 se presentaron 2 y ambos fueron escalafonados; a la convocatoria del 2000 se presentaron 17 grupos, de los cuales 16 fueron clasificados; y a la fecha, después de la convocatoria en el 2002 y el proceso de reconocimiento que se hizo en el 2003, en el que EAFIT de sus 34 grupos, inscribió 33 ( dos de ellos interinstitucionales), 17 quedaron en la categoría de "reconocidos".

Tabla 3. Síntesis actividad investigativa

ESCUELAS	Grupos	Reconocidos por Colciencias 2003	Lineas	Investigadores	Estudiantes	Técnicos
Administración	7	1	21	76	26	
Ciencias y Humanidades	10	7	25	50	37	2
Derecho	2	1	7	9	4	
Ingeniería	13	8	53	75	66	36
Otras Áreas	2	0	2	10		
<b>TOTALES</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>108</b>	<b>220</b>	<b>133</b>	<b>38</b>

Fuente: Dirección de Investigación y Docencia

### 3.1.4 Cualificar el cuerpo profesoral

Entre 1996 y 2003, el crecimiento y cualificación de la planta docente ha sido notorio. Así, por ejemplo, el número de doctores pasó de 10 a 42 en ese lapso, y el de magísteres de 54 a 88. Además, el profesorado de tiempo completo aumentó de 136 a 205 en el mismo período (ver cuadros 4 y 5).

Tabla 4. Cuerpo docente de tiempo completo según formación académica

NIVEL	1996	%	1998	%	2000	%	2001	%	2003	%
Licenciatura	6	4.4			7	3.6	7	3.5	5	2.4
Profesional	46	33.8	43	26,5	53	27.5	54	27.1	24	11.7
Especialización	20	14.7	34	21,0	36	18.6	37	18.6	46	22.4
Maestría	54	39.7	72	44,5	75	38.9	80	40.2	88	42.9
Doctorado	10	7.4	13	8,0	22	11.4	21	10.6	42	20.5
<b>Totales</b>	<b>136</b>		<b>162</b>		<b>193</b>		<b>199</b>		<b>205</b>	

Fuente: Boletín Estadístico. Varios Números.

Tabla 5. Evolución cuerpo docente (Primer semestre de cada año)

TIPO DE VINCULACIÓN	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
<b>De planta</b>	<b>268</b>	<b>268</b>	<b>197</b>	<b>190</b>	<b>179</b>	<b>151</b>	<b>130</b>
Tiempo completo	205	204	189	183	173	145	123
Medio tiempo	15	13	8	7	6	6	7
Administrativos catedráticos	48	51					
<b>Cátedra</b>	<b>578</b>	<b>667</b>	<b>681</b>	<b>569</b>	<b>553</b>	<b>547</b>	<b>428</b>
<b>Totales</b>	<b>846</b>	<b>935</b>	<b>878</b>	<b>759</b>	<b>732</b>	<b>698</b>	<b>558</b>

Fuente: Informe Anual de Actividades. Varios números

### 3.1.5 Generar ambiente académico pluralista

EAFIT reconoce y estimula los valores tanto personales como sociales de todas las personas que trabajan y estudian en la Institución. Para ello, se desarrollan diversas actividades culturales y programas de apoyo. Entre estos últimos se encuentran el otorgamiento de becas para estudiantes, para administrativos y para familiares de estos últimos; la concesión de préstamos a los empleados y la realización de otros programas de bienestar. También se promueven actividades académicas y culturales de diversa índole, que estimulan el pluralismo ideológico.

### 3.1.6 Diferenciar la proyección social

EAFIT concibe que el ofrecimiento de programas de formación de alta calidad constituye su compromiso central con la comunidad y, por ende, su mejor instrumento de proyección social. De esta manera, las prácticas profesionales y la inserción laboral y social de los egresados se convierten en la mejor evidencia de la proyección social alcanzada.

Tabla 6. Practicantes según ubicación geográfica

Semestre	Medellín	Resto del país	Exterior
1996-1	398	79	14
1997-1	416	92	21
1998-1	362	84	27
1999-1	345	85	52
2000-1	273	155	93
2001-1	295	132	122
2002-1	363	98	98
2003-1	452	79	85

Fuente: Boletín Estadístico. Varios Números.

Como complemento de la proyección social natural, derivada de la realización de la Misión, se encuentran las asesorías y consultorías, las actividades de educación continua y las de carácter cultural y deportivo.

### 3.1.7 Mejorar la imagen Pública

Como contribución a la consolidación de la imagen pública la Institución se propuso, entre otras, como metas, acreditar sus programas de pregrado, propender por unas relaciones internacionales que posibiliten un reconocimiento académico nacional e internacional y captar los mejores bachilleres. Además, a partir de 2002, inició el proceso de acreditación institucional, el cual culminó satisfactoriamente el 5 de septiembre de 2003, con la Resolución 2086, del Ministerio de Educación Nacional, que le otorgó una acreditación de alta calidad por un lapso de 6 años.

Tabla 7. Programas con acreditación de alta calidad

	<b>NOMBRE</b>	<b>RESOLUCIÓN DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b>	<b>VIGENCIA (AÑOS)</b>	<b>POBLACIÓN ESTUDIANTIL* 2003-2</b>
<b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>1</b>	Contaduría Pública	1738 del 28 de julio de 1999	5	168
<b>2</b>	Administración de Negocios	759 del 10 de abril de 2000	6	2.273
<b>3</b>	Negocios Internacionales	1754 del 8 de agosto de 2001	4	899
<b>4</b>	Economía	1566 del 8 de julio de 2003	4	302
<b>ESCUELA DE INGENIERÍA</b>				
<b>5</b>	Ingeniería Civil	1508 del 6 de julio de 1999	4	353
<b>6</b>	Ingeniería de Producción	1510 del 6 de julio de 1999	6	615
<b>7</b>	Ingeniería Mecánica	2640 del 2 de noviembre de 1999	5	598
<b>8</b>	Geología	64 del 20 de enero de 2000	6	58
<b>9</b>	Ingeniería de Sistemas	63 del 20 de enero de 2000	5	768

\*Datos tomados 14/08/2003

Fuente: SIO

### 3.1.8 Mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar la autorregulación

En desarrollo de este objetivo se elaboró el catálogo de procesos y procedimientos de la Institución; se capacitó en su utilización y actualización a los funcionarios de las distintas dependencias; se ha brindado asesoría para la elaboración de los indicadores de gestión y se ha puesto en marcha un proceso de seguimiento a la ejecución de los planes operativos anuales.

También se ha desarrollado y mejorado el software para distintos procedimientos, lo que ha redundado en su mejoramiento, ha agilizado su ejecución y ha permitido delegar las responsabilidades en las distintas dependencias.

Tabla 8. Desarrollo de aplicaciones informáticas

AREA	Existentes hasta 1996	Construidas 1997-2003	Incremento	Rediseñadas 1997-2003	Total disponibles en 2003
Académica	9	7	28.6%	8	16
Administrativa	10	18	80.0%	9	28
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>31.6%</b>	<b>17</b>	<b>44</b>

Fuente: Centro de Informática

### 3.2 Mejores prácticas institucionales

El proceso de planeación, considerado aisladamente de otras actividades colectivas, ha generado efectos positivos en la Institución, como se desprende de los resultados presentados en la sección anterior. Además, en sí mismo, ha constituido un instrumento de transformación cultural en la medida en que la comunidad académica y administrativa se encuentra comprometida en la formulación y ejecución de los planes operativos anuales, por una parte, y en los procesos de autoevaluación de programas e institucional, por la otra.

Como lo han resaltado los distintos pares académicos que han visitado a EAFIT, el compromiso de profesores, administrativos, egresados, directivos y estudiantes constituye el principal activo organizacional de la Institución. Este compromiso evidencia la consolidación de mejores prácticas institucionales, derivadas de la vinculación activa de los distintos estamentos universitarios a todos y cada uno de los procesos que se emprenden, tanto en el ámbito de los programas como de la Institución en su conjunto.

### 4. Principales problemas a enfrentar

Para tener mayores probabilidades de éxito, el proceso de planeación debe ser participativo; ello significa que el primer obstáculo a vencer es el de alcanzar una amplia vinculación, de carácter positivo y con resultados efectivos. En efecto, la incredulidad en los procesos de planeación y el predominio de una perspectiva cortoplacista generan actitudes de cuestionamiento y de rechazo a este tipo de actividades.

La única manera de superar este problema es con la participación misma; es decir, comprometiéndolo a los académicos y administrativos en la discusión de los elementos conceptuales, metodológicos y estructurales del plan de desarrollo. Este compromiso se inicia con el reconocimiento de que son ellos, los profesores y administrativos, a quienes les corresponde decidir el rumbo que tendrán los programas y dependencias a sus cargos, siempre en armonía con la postura estratégica de la Institución.

Un segundo obstáculo radica en la confluencia de nuevas tareas, muchas de ellas de carácter imprevisto, derivadas del entorno –en particular, de cambios en la normatividad legal-, lo que va en detrimento del proceso de planeación. Frente a este conflicto de recursos, dada la escasez de personas y de tiempo, la solución ideal consiste en articular las nuevas tareas en el desarrollo del plan, lo cual exige que éste cuente con objetivos amplios, capaces de abarcar nuevos retos. Es decir, las denominadas grandes estrategias no pueden definirse de manera puntual y cortoplacista, sino como grandes cartas de navegación, susceptibles de modificar en la medida que sea necesario.

Un tercer obstáculo se encuentra en la ejecución. Esta involucra tanto el diseño de planes operativos anuales, o planeación táctica, como su cumplimiento y evaluación. En este aspecto, el conflicto radica en la capacidad subjetiva de planeación de cada miembro de la comunidad; para superar los límites que esto significa, hay que hacer un proceso de acompañamiento continuo, desde la formulación de cada plan hasta la evaluación de su cumplimiento.

## 5. Perspectivas y recomendaciones

### 5.1. Perspectivas para la Universidad EAFIT

El *Plan Estratégico de Desarrollo 1998-2007* se encuentra en su sexto año de realización. Si bien han sido bastantes los logros, todavía quedan dos retos importantes: el desarrollo de un sistema de calidad y la consolidación de las grandes estrategias del plan.

**Desarrollo de un sistema de calidad.** La acreditación institucional y de programas constituye, por definición, un reconocimiento a la calidad. Sin embargo, su validez es temporal, lo que significa que EAFIT debe asumir un compromiso de largo plazo con el desarrollo de un sistema de calidad que le garantice la renovación de las acreditaciones de sus programas y la obtención de tal reconocimiento para los nuevos programas y para la Institución misma. Como parte de este sistema de calidad, puede ser conveniente obtener la certificación, bajo normas ISO, de aquellas dependencias administrativas que ofrecen servicios tanto a la comunidad interna como externa.

**Consolidación de las grandes estrategias.** Los objetivos de largo plazo se formulan para toda la vigencia del plan; por ello, pese al balance positivo que arrojen los logros a mitad del camino, se requiere continuar trazando objetivos de mediano plazo para llevar a los máximos niveles posibles las estrategias centrales del plan, en especial, la flexibilización curricular, el fortalecimiento de la investigación y la cualificación del cuerpo profesoral.

### 5.2. Recomendaciones para otras instituciones

Las posibilidades de éxito de un proceso de planeación universitario radican en el logro de un compromiso efectivo de toda la comunidad académica; para hacerlo, hay que generar mecanismos que involucren a docentes y administrativos, que los conviertan en dolientes de los resultados de la planeación. Entre estos mecanismos hay que contar todas las modalidades posibles de socialización de los valores institucionales, de identificación de objetivos o intereses comunes, de definición de instrumentos para el diseño, ejecución y evaluación del proceso de planeación en sí mismo.

El esfuerzo principal de las oficinas de planeación consiste, precisamente, en lograr este involucramiento de la comunidad académica en todo el proceso de elaboración, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo. No se puede olvidar que las oficinas de planeación no son más que asesoras externas, orientadoras de la consecución de objetivos que otros se trazan.

## Bibliografía

Gaviria G., Juan Felipe. (1996). "Una nueva etapa en la Universidad". En: EL EAFITENSE. Medellín: Universidad EAFIT. No. 001. p. 1.

Gómez, Jairo y otros. (1997). "Universidad Eafit. Metodología de autoevaluación institucional 1994-1995". En: Jaramillo, Oscar (Editor): Autoevaluación para la regulación. Modelos y Experiencias. Cali: Akros. p. 32.