

# EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

*José Antonio Riascos González*  
*Ingeniero Químico, Universidad Pontificia Bolivariana; Magister en Administración, Universidad EAFIT; Profesor de Pregrado y Postgrado en la Escuela de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana; Asesor y Consultor Empresarial, Miembro principal Grupo Estudios Empresariales de la Universidad Pontificia Bolivariana; Miembro del tanque de pensamiento del PLANEA*  
[jose.riascos@upb.edu.co](mailto:jose.riascos@upb.edu.co)

*Roberto Alonso Zapata Villegas*  
*Economista, Universidad de Antioquia; Magister en Gestión Tecnológica, Universidad Pontificia Bolivariana; Docente en pregrado y postgrado de varias Universidades. Asesor y consultor Empresarial y Director del Grupo de Investigación Mercado y Libertad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana.*  
[roberto.zapata@upb.edu.co](mailto:roberto.zapata@upb.edu.co)

*Gabriel Betancur Ramírez*  
*Licenciado en Matemáticas, Física, Universidad de Antioquia; Candidato Magister en Matemática aplicada. Universidad EAFIT; Coordinador de Autoevaluación, Escuela de Ciencias Estratégicas, Universidad Pontificia Bolivariana.*  
[gbetancur@upb.edu.co](mailto:gbetancur@upb.edu.co)

*Artículo recibido el 16 septiembre de 2008 y aprobado para su publicación el 29 de octubre de 2008*

**Eje temático:** Estrategia Corporativa  
**Subtema:** Agenda Estratégica  
**Clasificación:** Reporte de un caso

## RESUMEN

El direccionamiento estratégico es utilizado frecuentemente en la industria manufacturera y de servicios, pero también en organizaciones de prestación de servicios educativos como una forma importante de proyectarlas al futuro.

Desde los años 90 la Facultad de Administración de Empresas de la UPB ha desarrollado procesos de direccionamiento estratégico empleando diferentes modelos que también han evolucionado de acuerdo con los nuevos conceptos gerenciales de la época.

En el primer periodo se emplearon como base los enfoques de Fred David y Joan Paul Sallenave y la evaluación se elaboró con base en los proyectos desarrollados y al crecimiento de la demanda del programa.

En el segundo periodo se utilizó como base los enfoques de Michael Porter especialmente en lo relacionado con la cadena de valor, las fuerzas competitivas y la matriz Dofa para la formulación de estrategias, la evaluación se planteaba con base en indicadores de los proyectos desarrollados y al crecimiento de la demanda.

A partir de 2001 se desarrolla el tercer periodo de direccionamiento estratégico denominado "Agenda estratégica" que retoma nuevamente los lineamientos de M. Porter, pero incluye adicionalmente aspectos tan importantes como la planeación por escenarios hasta el 2010 de Pierre Wack, la matriz PEYEA (posición estratégica y la evaluación de la acción) para la formulación de estrategias y con base en estos y en las directrices de la dirección se reformuló la visión hasta el 2006 para orientar en esta forma todos los proyectos,

se establecen los indicadores de gestión fundamentados en el BSC ( Balance Score Card) para medir el avance de las estrategias y los proyectos.

En el último periodo 2007-2010 se incluye modelo de Planeación y Direccionamiento Estratégico - Prospectivo que permitió orientar tal proceso. Dicho modelo es una contribución del Grupo Mercado y Libertad, que apoyándose en aportes seminales como los de Michel Godet, Michael Porter y Fred David, logró "ensamblar" el direccionamiento para todas las unidades estratégicas de conocimiento de la organización de servicios bajo estudio.

En este documento pretendemos mostrar el caso de la evolución proceso estratégico de la Escuela de Ciencias Estratégicas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín-Antioquia, Colombia que puede servir como referencia para otras organizaciones o como caso de estudio.

**Palabra clave:** Agenda estratégica, Direccionamiento estratégico

#### ABSTRACT

The strategic direction is frequently used in the industry manufacturer and of services, but also in organizations of benefit of educational services as an important form of projecting them to the future.

From the years 90 the Faculty of Administration of the UPB has developed processes of strategic direction using different models that have also gone evolving of agreement with the new managerial concepts of the time. In the first period they were used like base Fred's focuses David and Joan Paul Sallenave and the evaluation was elaborated with base in the developed projects and to the growth of the demand for the program.

In the second period it was used like base Michael's focuses Porter especially in the related with the chain of value, the competitive forces and the main Dofa for the formulation of strategies, the evaluation thought about with base in indicators of the developed projects and to the increment of the demand.

Starting from 2001 the third period of denominated strategic direction is developed "strategic agenda" that it recaptures the limits of M. again Porter, but it includes aspects so important additionally as the planeación for scenarios up to the 2010 of Pierre Wack, the matrix PE-YEA (strategic Position and the evaluation of the action) for the formulation of strategies and with base in these

and in the guidelines of the address you reformulate the vision up to the 2006 to guide in this form all the projects, the administration indicators based in the BSC settle down (Balance Score Card) to measure the advance of the strategies and the projects.

In the last period 2007-2010 are included model of Planeación and Strategic Direccionamiento - Prospective that allowed to guide such a process. This model is a contribution of the Bought Group and Freedom that leaning on in seminal contributions as those of Michel Godet, Michael Porter and Fred David, achieved "to assemble" the direccionamiento for all the strategic units of knowledge of the organization of services under study.

In this document we seek to show the case of the evolution strategic process of the School of Strategic Sciences of the University Pontificia Bolivariana of Medellín Antioquia Colombia that can serve like reference for other organizations or like case of study.

**Key words:** Strategic agenda, strategic Direccionamiento

## I. Introducción

Toda Organización que seriamente se comprometa con el cumplimiento de su Misión, la efectividad de sus procesos y la calidad de sus productos, requiere declarar los objetivos, estrategias, metas y proyectos a través de los cuales implementa y cristaliza su pensamiento y direccionamiento estratégico.

Desde 1991 el programa de Administración ha fundamentado su dinámica de funcionamiento y crecimiento en distintos planes de desarrollo: 1991 - 1994: "PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS U.P.B - P.D.A" 1995 - 2000: " LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA U.P.B." 2001 - 2004: "DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN" 2005 - 2007: "DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS 2007 - 2010: " DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ESCUELA Y SUS UNIDADES".

Estos Planes se han ido articulando con el Plan de Desarrollo universitario en cada una de las épocas, siguiendo una metodología orientada por la prospectiva, el análisis de escenarios y el diagnóstico estratégico para establecer la estrategia de negocios de cada Unidad, sus objetivos, metas y proyectos, trabajo participativo bajo la orientación de expertos .

Cada proyecto se clasifica en académico o investigativo y contiene su Coordinador o Investigador principal, sus colaboradores, objetivo general y específicos, cronograma de actividades, presupuesto, productos e impacto esperados.

Cada seis meses los Líderes de Proyecto, deben presentar un informe de avance para la Dirección de Docencia o el CIDI, según el caso, la Decanatura de Escuela y el Equipo de Autoevaluación y Agenda Estratégica

## 2. Equipo de Agenda Estratégica

El Proceso de reflexión y construcción del nuevo Plan Estratégico de Desarrollo, fue realizado durante el segundo trimestre del 2006 y el primer semestre del 2007, con la participación activa del Equipo de Agenda Estratégica ampliado compuesto por las siguientes personas:

### **Decano de la Escuela de Ciencias Estratégicas**

*Alvaro Gómez Fernández*

### **Director de la Facultad de Administración**

*Alvaro Gómez Fernández*

### **Director de la Facultad de Economía**

*Carlos Alberto Montoya*

### **Coordinador Proceso Prospectivo**

*Roberto Zapata Villegas*

### **Director del Centro Desarrollo Empresarial**

*Carlos Mario Correa Cadavid*

### **Coordinador de los Postgrados de la ECE**

*Carlos Julio Escobar Noreña*

### **Coordinador de Agenda Estratégica**

*Jose Antonio Riascos Gonzalez*

### **Coordinador de Autoevaluación**

*Gabriel Betancur Ramirez*

### **Coordinador de Extensión Académica.**

*Andrés Felipe Hincapié Rodríguez*

### **Director del Programa de Negocios Internacionales**

*Juan Carlos Arboleda Arboleda*

### **Asistente del Proceso Prospectivo**

*Leonel Pelaez Castañeda*

### **Secretaria de la Escuela de Ciencias Estratégicas**

*Irma E. Osorio Benitez*

## 3 Evaluación de objetivos del Plan Estratégico 2005-2007.

Con el fin de verificar el avance del plan estratégico 2005-2007, se elaboró un documento en el que se revisa el grado de cumplimiento de las metas fijadas que finalmente se reúnen en los cuatro objetivos fundamentales definidos en este periodo y cuyos resultados fueron los siguientes

- 1 CALIDAD  
Alcanzar altos niveles de calidad en el cumplimiento de la misión y el proyecto educativo, avanzando hacia un estado de autorregulación.
- 2 PROCESOS  
Adoptar un modelo de gerencia por proyectos para los procesos académicos, administrativos, financieros y de mercadeo de la facultad utilizando un sistema de información que permita orientar y evaluar la gestión.
- 3 FINANCIERO  
Diversificar las fuentes de ingresos de la Facultad identificando los factores que influyen en la oferta y la demanda del mercado del

portafolio de servicios de la Facultad y actuar sobre ellos.

**4 INTERNACIONALIZACION**

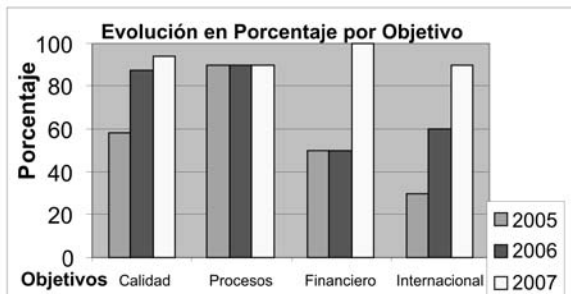
Fortalecer el proceso de internacionalización de la Facultad.

Los resultados de los objetivos evaluados por el comité de Agenda Estratégica y Dirección de Planeación de la UPB fueron los siguientes:

OBJETIVO	% DE CUMPLIMIENTO.	% CONTRIBUCIÓN AL TOTAL
1 CALIDAD	94.6	50
2 PROCESOS	90	15
3 FINANCIERO	100	20
4 INTERNACIONALIZACIÓN	90	15
GRAN TOTAL	94.3	

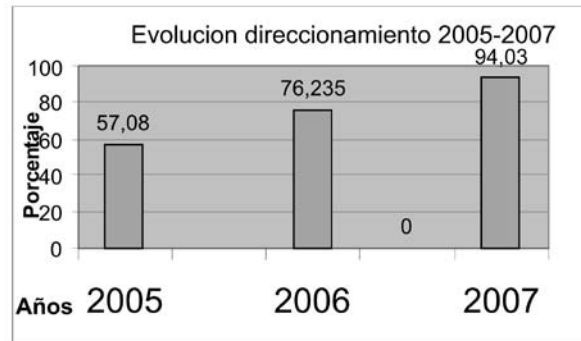
En el gráfico 1 adjunto se muestra el comportamiento de los objetivos en los tres años del periodo estrategico 2005-2006-2007

Gráfico 1 Fuente Objetivos de Escuela 2005-2007 Reporte de Planeación UPB



En el gráfico 2 se muestra la evolución total en el cumplimiento de los objetivos

Gráfico 2 Fuente Objetivos de Escuela 2005-2007 Reporte de Planeación UPB



El avance de estos objetivos debe servir de base para la definición del nuevo plan estratégico, dado que estos objetivos se complementan, con dos, en este nuevo periodo.

## 4 Contextualización Institucional

El direccionamiento estratégico de la Escuela 2007-2010 se constextualizó con el de La Universidad Pontifica Bolivariana que ha venido ejecutando planes de desarrollo universitarios durante diferentes periodos, como una forma sistemática de proyectarla hacia el futuro.

El último Plan de Desarrollo Universitario se definió para el periodo 2004-2007 y fue aprobado por el Consejo Directivo mediante Acuerdo N° CD-10 del 26 de noviembre de 2004. (PDU 2004-2007) (1)

En ese documento se presentan los lineamientos generales y los principios orientadores, los escenarios 2007 y las líneas estratégicas y los objetivos que orientan el quehacer de la Universidad, definidos en el Comité de Rectoría de 23 de enero 2006.

1. Plan de Desarrollo Universitario 2004-2007 Universidad Pontificia Bolivariana Editorial UPB 2004

## 5 Modelo de Gestión Integral para la Escuela

Desde el 2001 la Escuela ha adoptado el enfoque de gestión integral (EGI), que considerado como uno de los más completos y ha sido empleado por muchas empresas en el medio Colombiano. Además sirve como referente para la evaluación del premio Colombiano a la Calidad de la Gestión. Este enfoque comprende tres factores fundamentales:

- La gestión estratégica
- La gestión de los procesos y
- La gestión de la cultura,

En su interrelación dan lugar al enfoque integral de la gestión. La siguiente figura 1. representa el Modelo de Gestión Integral (EGI)

La gestión estratégica busca desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor, así como los procesos para la alineación, despliegue y seguimiento de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales (1)

En la gestión de los procesos se define como la Institución ha organizado, desarrollado y relacionado los procesos y como realiza las actividades cotidianas, para entregar los servicios al cliente cumpliendo los requerimientos de todas las partes interesadas (1)

En la gestión de la transformación cultural se define como se participa en la creación y sostenimiento de la visión, misión, políticas y valores, así

como el enfoque hacia los clientes, y la promoción de un proceso de mejoramiento permanente de la organización. (2)

Se complementa este esquema con la gestión de los resultados para observar por medio de indicadores estratégicos y de los proyectos como avanza el direccionamiento estratégico de la Escuela.

Figura 1 Fuente Direccionamiento Estratégico ECE 2007-2010



## 6 Planeación por escenarios y direccionamiento estratégico

El nuevo direccionamiento se plantea estableciendo una visión prospectiva hasta el 2016 con su correspondiente escenario, pero el Plan Estratégico de Desarrollo se define hasta el 2010 con proyectos de corto plazo (1 año), mediano plazo (2 años) y largo plazo (3 años o más), como se indicará al final de este documento.

En la figura 2 se muestra una representación gráfica de esta visión.

2. Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005. Guía para los participantes

Figura 2 Fuente Direccionamiento Estratégico ECE 2007-2010



Como se puede observar el direccionamiento estratégico se proyecta para el periodo 2007-2010, pero con escenarios prospectivos hasta el 2016.

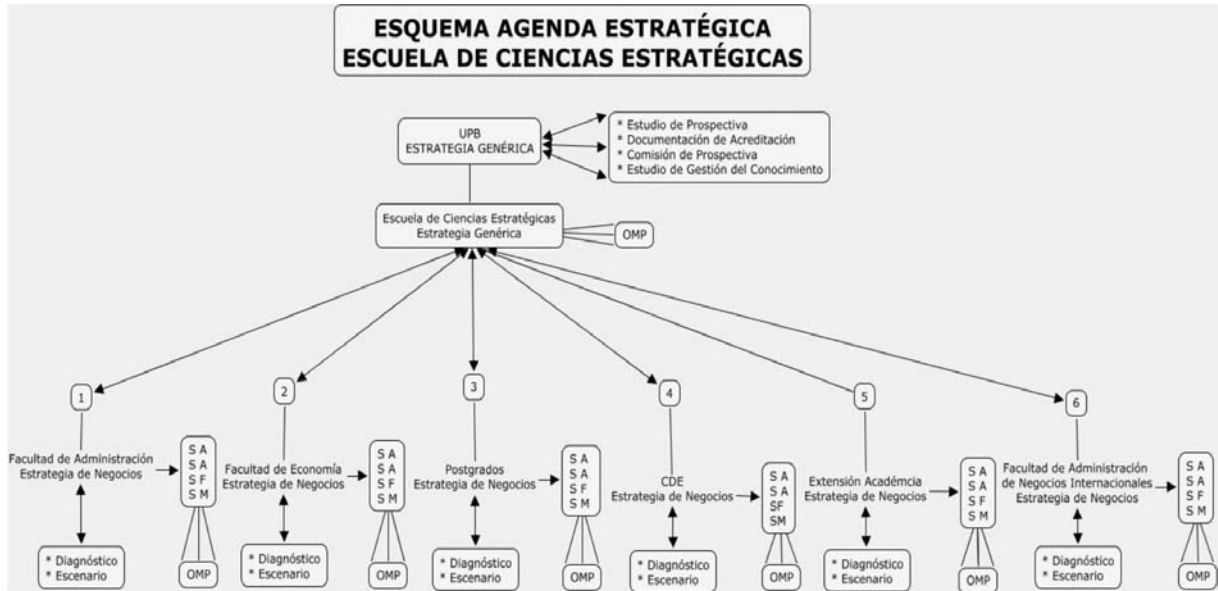
Mercado y Libertad de la Facultad de Economía representado por el coordinador Roberto Zapata y Leonel A. Castañeda Peláez.

## 7 Esquema para el Direccionamiento

Se ha venido desarrollando la agenda de la Escuela de Ciencias Estratégicas, con participación de los Grupos de Investigación Estudios Empresariales representado por José Antonio Riascos G de la Facultad de Administración.

Con base en la propuesta del grupo Mercado y Libertad se estructuró la agenda estratégica de toda la Escuela que parte de la prospectiva de la Universidad, de su proceso de Acreditación y del estudio de gestión del conocimiento, para luego desarrollar el escenario y diagnóstico de cada una de las unidades estratégicas de conocimiento de la Escuela, como se indica en el siguiente figura 3

Figura 3 Fuente Direccionamiento Estratégico ECE 2007-2010



Una vez definido este mapa general se comienza a desarrollar, para cada una de las unidades estratégicas de conocimiento, la planeación estratégica por escenarios de acuerdo al diagrama de flujo que aportado por el grupo de Mercado y Libertad que se muestra en el siguiente mapa conceptual figura 4 y que se describe brevemente.

La primera etapa es la definición de escenarios con base en un análisis prospectivo, comienza en su primera fase por definir los factores críticos para la unidad estratégica y con dos herramientas técnicas: el ábaco de Regnier y el análisis estructural se definieron los principales factores críticos, posteriormente, que en el juego de actores sirven para definir las hipótesis de las situaciones que enfrentará la Unidad hasta el año 2016 y con base en estas se definen las dimensiones que tendrán el o los escenarios probables, alternos o deseables.

Simultáneamente empleando la matriz PEYEA de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se definen las estrategias que pueden ser agresivas, competitivas, conservadoras y defensivas que requiere la unidad en su direccionamiento estratégico.

Con base en estos escenarios y en la estrategia se ratifica o rectifica la visión y la misión de la Unidad.

A partir de éstas, visión y misión, se procede a definir los objetivos y metas para el período prospectivo 2007-2016 y el período estratégico 2007-2010.

Éstos últimos sirven de base para definir los proyectos académico - administrativos y de investigación con todas las exigencias requeridas: responsables, presupuestos, cronogramas y productos que se espera obtener con el desarrollo de cada proyecto.

Todo el proceso anterior se ha desarrollado en las siguientes unidades estratégicas de conocimiento:

Facultad de Administración  
Facultad de Economía  
Extensión académica  
Centro de Desarrollo Empresarial  
Postgrados.  
Negocios Internacionales  
(se desarrollará en 2008)

Con base en la figura 4 se describen brevemente algunos de los pasos propuestos.

Para cada unidad de conocimiento se elaboró el mismo proceso con la colaboración de los integrantes de cada una de las comunidades académicas, por lo que describiremos una de ellas la Facultad de Administración.

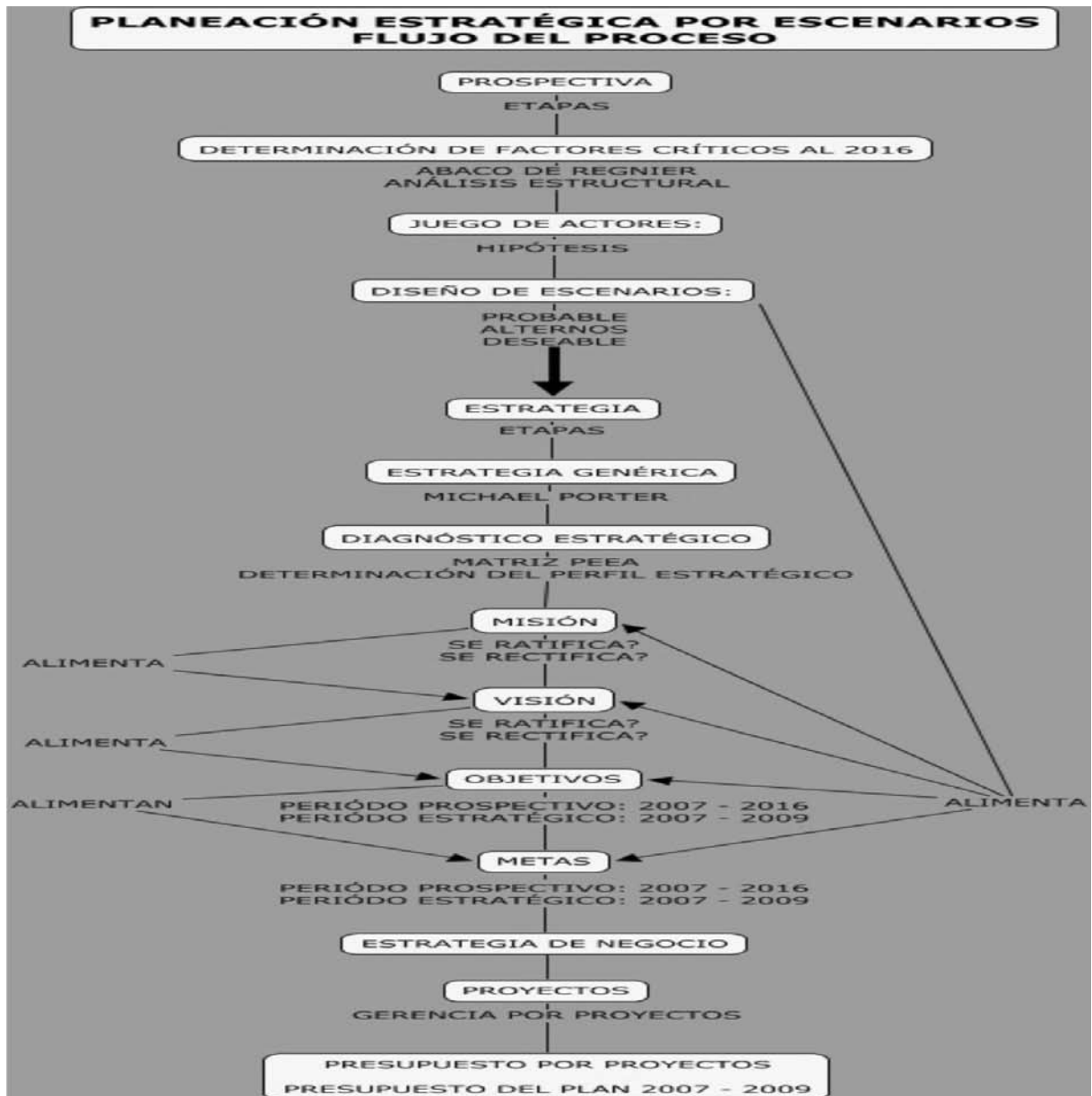
En el análisis prospectivo se determinaron los factores críticos en las zonas de poder y de conflicto que fueron los siguientes tabla 1:

Tabla 1 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Zona de poder	Zona de conflicto
El cambio de las necesidades de la industria y el comercio	Calidad académica del Programa, reconocida por la Acreditación Estatal a 4 años.
El dominio de varias lenguas por parte de los docentes	Estrategias serias para que la investigación básica y aplicada en Administración, verdaderamente impacte al mundo empresarial, gubernamental y social y retroalimente el proceso académico
Posible saturación del mercado de estos profesionales	Proceso de formación profesoral al 2016
Sustitución por otros profesionales que se especializarían en Administración	Focalización de la propuesta curricular en formación estratégica
Tendencia al debilitamiento de la demanda en pregrado, junto a la alta dependencia de los ingresos por matrículas	Producción de conocimiento en temas gerenciales para reconocimiento nacional e internacional
	Fortalecimiento de relaciones con el mundo empresarial
	Formación de futuros emprendedores



Figura 4 Fuente Direccionamiento Estratégico ECE 2007-2010



## 8 Definición de Escenarios

Con esta información se procede a definir los escenarios probables y deseables. Se indican en la siguiente tabla 2

Tabla 2 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-2010

ESCENARIOS PROBABLES Y DESEABLES	SITUACIÓN PROBABLE	SITUACIÓN DESEABLE
Currículo y Programa	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Buena
Mercado del Egresado	<input type="radio"/> Deficiente	<input type="radio"/> Aceptable
Investigación	<input type="radio"/> Aceptable	<input type="radio"/> Buena
Calidad Docente	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Buena
Relación Universidad - Empresa	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Buena
Mercado del Programa	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Regular
Emprendimiento	<input type="radio"/> Buena	<input type="radio"/> Buena

## 9 Redefinición del pensamiento estratégico

Con base en estos escenarios se revisó el pensamiento estratégico que incluye las visiones , misiones y valores de cada una de las unidades estratégicas de conocimiento quedando definidas como se muestra en las tablas 3 y 4.

Tabla 3 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Misión
Facultad de Administración	Es misión de la Facultad de Administración la formación integral de personas con las competencias requeridas para el emprendimiento y la gerencia de organizaciones de diferentes niveles de complejidad, generando, adaptando y transfiriendo conocimiento pertinente, de acuerdo con las tendencias del mercado y del desarrollo social.
	El sistema de valores que fundamenta esta misión se inspira en el Humanismo Cristiano y los principios Bolivarianos.

Facultad de Economía	“La Facultad de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana forma profesionales con competencias para solucionar problemas económicos con ejemplar conducta ética, actitud prospectiva y sólida fundamentación disciplinar, pertinente y contextualizada.
	Es transversal en su proceso formativo la capacidad para el ejercicio de la investigación en diversas ramas de la ciencia económica.
	El distintivo de éxito de nuestro egresado reside en su fortaleza como Analista Sectorial, seria fundamentación en Economía Internacional y potencialidad en Empresarismo.
	Los diversos actores de la Facultad proclaman su compromiso con los valores del Humanismo Cristiano y los Principios Bolivarianos”
Extensión Académica	Es misión de Extensión Académica de la Escuela de Ciencias Estratégicas ser una alternativa en la formación de personas con capacidades requeridas para la mejor gestión del equipo directivo-gerencial en organizaciones de diverso tipo de complejidad.
	Esta unidad adapta y transfiere conocimiento pertinente, de acuerdo con las tendencias del mercado y del desarrollo social.
	Es facilitadora del proceso integral de formación del Pregrado y del Postgrado de la Escuela de Ciencias Estratégicas.
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	Crear, adaptar y transferir conocimiento empresarial y gerencial, para la comunidad universitaria UPB, las organizaciones empresariales e instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con el fin de satisfacer sus necesidades de desarrollo sostenible en un entorno globalizado; a través de procesos de investigación y transferencia, interna y/o externa.
Postgrados de la ECE	PILARES DE LA MISIÓN
	Formación avanzada en gerencia
	Excelencia académica
	Vigencia de los conocimientos gerenciales útiles a las organizaciones
	Formación Investigativa
	Inspirado en el Humanismo Cristiano y los principios universitarios.
	Tener presente la misión de la UPB y de la Facultad de Admón.
Programa Negocios Internacionales	Pendiente para desarrollar en el 2008

Tabla 4 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Visión
Facultad de Administración	En el 2015, la Facultad de Administración se caracterizará por un notorio desarrollo de su comunidad académica, manifestado en que su cuerpo docente hace parte de la masa crítica en pensamiento administrativo nacional e internacional interactuando sistemáticamente en red.
	Su nivel de calidad en investigación básica y aplicada situará a la Facultad en un estado competitivo con el medio nacional e internacional.
Facultad de Economía	En el año 2016 la Facultad de Economía UPB será reconocida en los ámbitos nacional e internacional por la fortaleza de sus egresados en los campos de finanzas, economía y negocios internacionales y proyectos/empresarismo, además de prospectiva-estrategia.
	Nuestra Facultad tendrá una clara vocación investigativa, capaz de traducirla en transferencia del conocimiento hacia la sociedad y sus empresas, a través de la asesoría y la consultoría.
	Nuestros estudiantes poseerán una sólida formación en las competencias básicas del Economista, a través de un plan de estudios y de unas experiencias de aprendizaje que enfatizan en las componentes de flexibilidad, pluridisciplinariedad y pertinencia.
	Seremos interlocutores relevantes para el sector empresarial, comunitario, académico y gubernamental. Nuestros egresados serán agentes activos en la búsqueda del bienestar y el desarrollo para la sociedad.
Extensión Académica	En el año 2016, Extensión Académica de la Escuela de Ciencias Estratégicas será la unidad, que en el departamento de Antioquia, lidere esta modalidad de educación, la cual se caracterizará por poseer una buena relación empresa-universidad, apoyándonos en la buena situación de la docencia y la investigación bolivariana y la transferibilidad de los conocimientos allí generados hacia la sociedad; logrando una mayor valoración por parte del público, gracias a la continuidad en formación profesional
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	En el 2016, el CDE será un instituto de altos estudios en organización y gerencia, con procesos investigativos, que generen conocimiento para el mejoramiento continuo de las actividades empresariales; desarrollando transferencia aplicada, con procesos de fortalecimiento de la cultura emprendedora, hacia el desarrollo integral, de la comunidad universitaria UPB, las empresas y clusters de la región y el país, haciéndolas más competitivas en los mercados nacionales e internacionales
Postgrados de la ECE	PILARES DE LA VISIÓN
	Ser una institución con un compromiso serio con la calidad de la educación y la transformación de las organizaciones
	Ser reconocido por las empresas
	Lograr el reconocimiento en el ámbito internacional.
Programa Negocios Internacioales	Pendiente para desarrollar en el 2009.

## Valores Institucionales que enmarcan la Escuela de Ciencias Estratégicas

La Universidad Pontificia Bolivariana, como institución educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores:

El reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna.

La búsqueda de la verdad y el conocimiento.

La solidaridad

La justicia.

La honradez.

La creatividad e innovación.

El compromiso con la paz y el desarrollo del país

Estos valores se constituyen en los ejes del ser, del pensar y del actuar en el contexto del Espíritu Cristiano y tienen como referente prioritario el sentido comunitario y el beneficio social de las acciones individuales, de tal forma que los intereses de cada persona deben armonizarse con los de la Institución.

## IO Redefinición de los Objetivos de la Escuela

En la Comunidad Académica, del 12 de junio de 2007, los objetivos para la Escuela quedaron definidos en la siguiente forma:

### Objetivos de la Escuela:

#### 1 Calidad

Alcanzar altos niveles de calidad en el cumplimiento de la misión y el proyecto educa-

tivo de sus programas, avanzando hacia un estado de autorregulación.

#### 2 Gestión por Proyectos

Adoptar un modelo de gerencia por proyectos para los procesos académicos, administrativos, financieros y de mercadeo de la Escuela utilizando un sistema de información que permita orientar y evaluar la gestión.

#### 3 Financiero

Diversificar las fuentes de ingresos, identificando los factores que influyen en la oferta y la demanda del mercado del portafolio de servicios de la Escuela y actuar sobre ellos.

#### 4 Internacionalización

Fortalecer el proceso de internacionalización de la Escuela.

#### 5 Comunidad Académica

Fortalecer la Comunidad Académica de la Escuela mediante el desarrollo de actividades que contribuyan al debate disciplinar, la proyección de los diferentes programas y la difusión de los logros académicos y científicos.

#### 6 Contribución a la sociedad.

Aportar al desarrollo de las comunidades desde los proyectos y capacidades disciplinares que se trabajan en el Escuela, respetando las características de los grupos intervenidos.

## II Objetivos por Unidad de Conocimiento

Con base en los anteriores objetivos se definieron los objetivos y metas de cada una de las unidades de conocimiento, algunos de ellos se incluyen como ejemplos en las siguientes tablas 5 y 6 los demás están descritos en el direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010.<sup>(3)</sup>

3. Riascos Gonzalez José Antonio, Zapata V Roberto, Betancur R Gabriel Direccionamiento Estratégico de la Escuela periodo 2007-20010 Medellín. Páginas 52

Tabla 5 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Objetivos
Facultad de Administración	· Consolidar altos estándares de calidad encaminados a la renovación de la acreditación nacional y avanzar hacia la acreditación internacional
	· Conformar un cuerpo docente con altos niveles de formación académica y reconocimiento nacional
	· Consolidar la investigación como eje integrador de los procesos sustantivos de la facultad: docencia, investigación, proyección social e internacionalización
Facultad de Economía	· Avanzar hacia la sostenibilidad financiera, aumentando las fuentes de ingreso diferentes al pregrado, especialmente las provenientes de asesoría, consultoría e investigación.
	· Participar activamente en redes académicas nacionales y/o internacionales.
	· Hacer del Observatorio de la Economía de Medellín y Antioquia la unidad de transferencia tecnológica de la Facultad.
Extensión Académica	· Inventariar las necesidades de formación de la empresa antioqueña.
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	· Alcanzar una significativa participación en el mercado de transferencia y coinvestigación empresarial, tanto a nivel regional y tener presencia nacional.
Postgrados de la ECE	· Alcanzar alta calidad académica mediante un proceso de autoevaluación de las especializaciones de la Escuela
Programa Negocios Internacioales	Pendiente para desarrollar en el 2009.

Tabla 6 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Metas
Facultad de Administración	Ubicar el programa entre los 10 primeros a nivel nacional en las Pruebas ECAES
	Mantener el posicionamientos del grupo Estudios Empresariales en categoría A y escalafonar un nuevo grupo en categoría C en COLCIENCIAS
Facultad de Economía	La Facultad tendrá una participación activa en dos redes académicas nacionales y/o internacionales.
	El Observatorio de la Economía de Medellín y Antioquia ejecutará cinco asesorías / consultorías y otros servicios, como unidad de transferencia tecnológica de la Facultad.

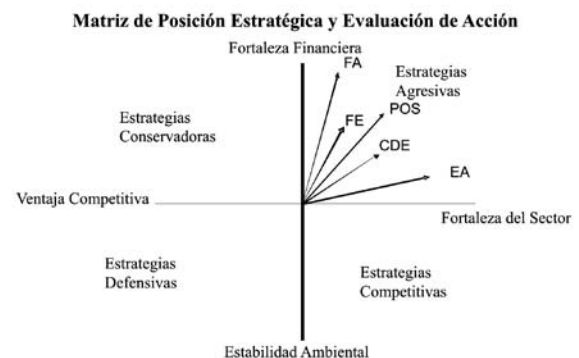
Extensión Académica	Consolidar semestralmente la información de las necesidades de formación a través de programas de educación no formal para la Empresa Antioqueña.
	Lograr en 45 empresas antioqueñas, una influencia significativa en la formación del talento humano en este periodo.
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	Alcanzar una significativa participación en el mercado de asesoría y consultoría empresarial, tanto a nivel regional y tener presencia nacional.
	Consolidar la investigación como eje integrador de los procesos sustantivos de la Escuela de Ciencias Estratégicas (Docencia, Extensión e Internacionalización)
Postgrados de la ECE	Construcción de un ciclo básico de las especializaciones en un 100% en el semestre dos del año 2008 .
	Revisión y actualización del 100% de los planes de estudio de las especializaciones, en el semestre uno del año 2008.
	Revisar el plan de maestrías y doctorados de la Escuela.
	Evaluar la participación en el mercado nacional y latinoamericano
	Consolidar la comunidad académica en los postgrados de la ECE

## 12 Definición de la Estrategia

Empleando la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (4) que permite hacer un diagnóstico interno y externo, se definieron los factores claves en cada uno de los ejes: fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza del sector y estabilidad ambiental. A partir de estos valores definimos el tipo de estrategia que puede ser agresiva, competitiva, conservadora o defensiva con la valoración posterior hecha con el equipo de trabajo, se obtuvo que las diferentes unidades de conocimiento debían abordar estrategias agresivas como se indica en la siguiente figura 5

Las siglas son: FA Facultad de Administración, FE Facultad de Economía, POS Postgrados, CDE Centro de Desarrollo Empresarial, EA Extensión Académica.

Figura 5



La descripción de las estrategias se encuentran en la tabla 7

4. Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Edición 1997

Tabla 7 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Estrategia
Facultad de Administración	Estrategia de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.
Facultad de Economía	Desarrollo de producto, como estrategia de negocio dominante. Complementada con:
	Diversificación concéntrica. Nuevos productos alrededor de la formación de economistas.
	Penetración de mercados. Que se refleje en una reacción favorable de la demanda.
Extensión Académica	Penetración del mercado para el Valle de Aburrá y Antioquia y otras ciudades del país.
	Focalización de la oferta en la empresa antioqueña
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	Estrategia de penetración de mercado a nivel regional y nacional (ventas, fuerza de venta, publicidad) énfasis en asesoría y consultoría.
	Estrategia de desarrollo de producto; estrategia de diferenciación (investigación y emprendimiento)
Postgrados de la ECE	Desarrollo de producto de maestrías
	Consolidación de los programas académicos actuales
	Expansión sostenible de mercados
	Penetración de mercados nacionales e internacionales
Programa Negocios Internacioales	Pendiente para desarrollar en el 2008

A partir del análisis prospectivo, misión, visión, los objetivos y las estrategias se definieron los proyectos para cada unidad de conocimiento algunos ejemplos se indican en la tabla 8 los demás están descritos en el direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010.

Tabla 8 Fuente direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010

Unidad de conocimiento	Proyectos
Facultad de Administración	Lograr la renovación de Acreditación Nacional y avanzar hacia la Acreditación Internacional
	Desarrollo profesoral
	Consolidación de la investigación
	Consolidación de la Comunidad Académica
Facultad de Economía	Formulación y Ejecución del Plan estratégico de investigaciones de la Facultad 2007 - 2009:
	Formulación y Ejecución del Plan Estratégico de Asesoría, Consultoría y otros servicios desde el Observatorio de la Economía de Medellín y Antioquia



Extensión Académica	Proyecto de inteligencia de mercados. Inventario de formación: Contiene las necesidades de formación de la empresa Antioqueña. (Esta integrado al proceso de investigación de mercados de la ECE).
Centro de Desarrollo Empresarial CDE	Cada grupo debe mantener como mínimo su actual categorización (2007).
	Ejecutar cinco productos que impacten extensión, dos docencia y uno de Internacionalización por cada grupo de investigación, anualmente.
	Semilleros de investigación con 105 estudiantes vinculados a los ocho semilleros
Postgrados de la ECE	Alcanzar alta calidad académica mediante un proceso de mejoramiento continuo de las especializaciones.
	Revisión y actualización del 100% de los planes de estudio de las especializaciones y maestrías, en el semestre uno del año 2008.
	Articular los Postgrados con los grupos de investigación
	Consolidar la comunidad académica en los postgrados de la ECE.
Programa Negocios Internacioales	Pendiente para desarrollar en el 2008 ?

### **13 Seguimiento a los Proyectos definidos por cada Unidad**

Una vez definidos los temas, de los proyectos, se elaboró la tabla 9 con algunos ejemplos de los proyectos organizados por objetivos de Escuela y por objetivos de programa indicando también un número consecutivo, el número de proyecto correspondiente a la clasificación del CNA, el nombre del proyecto, el director del proyecto y los integrantes del equipo el programa al que corresponde el costo y el tiempo de ejecución por trimestres desde el año 2007 al 2010

### **14 Medición del Avance de los Proyectos**

Con el fin verificar el avance de los proyectos estos se evaluarán según los criterios definidos por la dirección de docencia:

- Informes de avance
- Cumplimiento de cronogramas
- Cumplimiento de presupuestos
- Entrega de productos del proyecto

### **15 Equipo de Agenda Base**

Con el fin de hacer un seguimiento continuo a la Agenda Estratégica se definió un equipo de agenda base, que se reúne semanalmente para revisar el avance de los proyectos y que invita periódicamente a los responsables de ellos para su informe:

- Decano de Escuela de Ciencias Estratégicas
- Coordinador Autoevaluación
- Coordinador Agenda Estratégica
- Coordinador del Área Estratégica

Tabla 9 Fuente Direccionamiento Estratégico de la Escuela periodo 2007-2010

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - ESCUELA DE CIENCIAS ESTRATÉGICAS																			
PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - ECONOMÍA - ADMÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES - POSTGRADOS - CDE																			
PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN Y AGENDA ESTRATEGICA 2007-2010																			
CRONOGRAMA DE PROYECTOS						AÑOS 2007-2010													
OBJETIVOS		PROYECTOS		RESPONSABILIDAD		COSTO		2007		2008		2009		2010					
OBJETIVOS DE ESCUELA	OBJETIVOS DE PROGRAMA	NÚMERO	SEGÚN FACTORES CNA	NOMBRE	PERSONA	SUB-PROGRAMA	COSTO	2007 I	2007 II	2007 III	2007 IV	2008 I	2008 II	2008 III	2008 IV				
1 Alcanzar altos niveles de calidad en el cumplimiento de las misiones y el proyecto educativo de sus Programas, avanzando hacia un estado de autorregulación.	1. Consolidar altos estándares de calidad encaminados a la renovación de la acreditación nacional y avanzar hacia la acreditación internacional	1	1	Proyecto educativo programa de administración PEP 2007-2010	Gabriel Betancur Ramirez Alice Gutierrez Stanley	Administración	\$ 3.897.600												
		3	4	Diseño curricular por competencias del programa de administración de empresas	L. Claudia Botero G - Alvaro Gomez F- Maria Cecilia Viana O- Cecilia Estrada B- Eliana Arboleda J- Juan Alejandro Cortes R- Jesus Alonso	Administración	\$ 40.982.576												
		5	5	Lograr la Renovación de Acreditación nacional y avanzar hacia la	Gabriel Betancur Ramirez	Administración	\$ 36.351.090												
		6	7	Elaboración de normas de competencia laboral colombianas para el área de dirección y gerencia-gerencia	L. Cecilia Estrada B Maria Cecilia Viana- Claudia Botero Ramirez-	Administración	\$ 48.569.028												
		9	10A	Gestión Estrategica Integral	Jose Antonio Riascos G	Administración	\$ 30.000.000												
		10	10B	Libro Internacional Business	Alice Gutierrez Stanley	Administración	\$ 33.868.700												
		11	10C	Libros de economia	Roberto Zapata	Economía	\$ 21.000.000												
		13	3	Desarrollo profesoral y relevo generacional	Álvaro Gómez Fernández	Escuela													
		14	4A	Consolidación de la investigación. GRUPO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES	Gabriela Tores	Escuela													

## 16 Cronograma de agenda

Para el manejo de las reuniones se ha definido el siguiente cronograma de actividades en el que se indican las reuniones de avance de los proyectos y el control de indicadores

		AGENDA ESTRATEGICA											
		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						AÑO : 2007					
		MES/SEMANA											
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE
Nº	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Reuniones semanales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2	Revisión de avance de proyectos												
3	Revisión de indicadores												
4	Avance en gestión por proyectos												
5													
6													

## **17 Coherencia entre los Objetivos de la Universidad, los objetivos de la Escuela y los Proyectos para llevar a cabo los Objetivos.**

Finalmente se desarrolla un documento suministrado por la Dirección de Planeación de la UPB en el que se incluyen los seis objetivos de la Escuela y su coherencia con los cuatro grandes objetivos de la Universidad, las metas a lograr en cada objetivo, los proyectos, programas y acciones estratégicas para llegar a las metas, los responsables de los proyectos, y también los cronogramas y los indicadores de gestión correspondientes.

## **18 Conclusiones Finales**

En su modelo de gestión que la Escuela de Ciencias Estratégicas ha empleado en diferentes periodos : 1991-1994, 1995-2000, 2001-2004, 2005-2007 y 2007-2010 ha utilizado aportes conceptuales de distintos autores internacionales como Jean Paul Sallenave, Fred David, Michael Porter, Peter Druker, Peter Senge, Charles W. Hill. Michael Hit, Arthur A. Thompson, Gregory Dess , Michael Godet y autores nacionales y locales como Roberto Zapata V, José Antonio Riascos G y de instituciones como la Corporación Calidad cuyo Enfoque de Gestión Integral (EGI) ha servido de base para la construcción de los últimos procesos de direccionamiento estratégico a partir del año 2000 y que también se incluye entre los enfoques que también ha adoptado la UPB en algunos periodos y que emplean las organizaciones que se han hecho acreedoras al premio colombiano a la calidad de la gestión .

En el periodo comprendido entre 2007 y 2010, que incluyó muy explícitamente a las unidades

estratégicas de conocimiento de la Escuela, se desarrolló el direccionamiento utilizando el enfoque prospectivo y la gestión estratégica integral y fue elaborado con la participación y compromiso de toda la comunidad académica y se hace entrega de este documento con visión de futuro para que guíe el pensamiento estratégico de la Dirección de la Escuela y que a través de las estrategias y de la ejecución proyectos planteados hagan realidad la visión y misión y contribuyan al desarrollo de la Universidad, de Antioquia y de Colombia

### **Bibliografía**

- Plan de Desarrollo Universitario 2004-2007 Universidad Pontificia Bolivariana Editorial UPB
- Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005. Guía para los participantes
- Riascos Gonzalez Jose Antonio, Zapata V Roberto, Betancur R Gabriel direccionamiento estratégico de la Escuela periodo 2007-20010 Medellin. Páginas 52
- Revista Ciencias Estratégicas Vol 13 N 14 julio-diciembre 2005. Páginas 21-46.
- Dess , Gregory G. , Lumpkin G. T. Dirección estratégica , ed. 1, España: Editorial McGraw Hill , 2003
- Fred David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Edición 1997
- Riascos G. José Antonio, Botero, Rubén Darío Servicio para la competitividad, El nuevo enfoque estratégico. Editorial UPB. 2ª Edición 1997.