



PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO¹

2019-2021

Decanatura
Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Bogotá, D.C.
Julio 10 de 2019

¹ Plan De Acción aprobado por el Consejo de Facultad del 10 de julio de 2019 (Consejo De Facultad, Acta 20 de 2019).



TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO LEGAL	7
2.1. Ley 30 de 1992	7
2.2. Decreto 1210 de 1993	7
2.3. Acuerdo 11 de 2005	8
Funciones del Consejo Superior Universitario	9
Funciones del Rector.....	9
Funciones del Consejo Académico	9
Funciones del Consejo de Sede.....	10
Funciones del Decano	10
Funciones del Consejo de Facultad	10
2.4. Acuerdo 238 de 2017 – Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados	11
2.5. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad	12
Procedimiento de Elaboración, presentación y aprobación de planes de desarrollo a nivel sede, facultad y plan global de desarrollo.....	12
Elaboración de plan de acción institucional	13
3. BREVE CONTEXTO HISTÓRICO DE LA FACULTAD	15
3.1. Los inicios: La Universidad Central de Bogotá y la Escuela de Jurisprudencia	15
3.2. El renacer: La Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y la Escuela de Derecho, segunda mitad del siglo XIX	17
Facultad de Derecho y Ciencia Política	21
3.3. La Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales en el Siglo XX	22
Las primeras tres décadas	22
La reforma de los años 30	25
El Bogotazo y La década de los 40	26
La caída de la Dictadura de Rojas y los años cincuenta y sesenta	28
Los años sesentas	29
Las tres últimas décadas del Siglo XX.....	31
3.4. La Facultad en nuestros días (Siglo XXI)	34
4. MARCO METODOLÓGICO	37
4.1. Teoría de la Organización y Planeación Estratégica	37
4.2. Perspectivas sobre el proceso de formación de estrategias	39
Modelo Lineal: Proceso racional.....	41
Modelo adaptativo: Proceso emergente.....	42
Modelo interpretativo: proceso simbólico	42



4.3. Planeación Estratégica en el contexto de las Universidades y la Educación Superior.....	44
4.4. Modelos de planeación estratégica en Universidades	48
4.5. Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia .	52
Componentes del Plan Estratégico	59
5. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS 2019-2021.....	63
5.1. Misión de la Facultad.....	63
5.2. Visión de la Facultad	63
5.3. Objetivos.....	64
5.4. Formulación de Ejes, Programas, Objetivos y Acciones estratégicas en la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia	64
EJES ESTRATÉGICOS	64
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	72
6. Bibliografía	95



1. INTRODUCCIÓN

“Gestionar es pronosticar y planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Prever y planificar significa examinar el futuro y elaborar el plan de acción.” – Henry Fayol (1916)

La formulación del principal instrumento de planeación de una institución con la relevancia de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia, la institución de educación superior pública más importante del país, es un complejo proceso colectivo de planeación estratégica que exige profundas reflexiones sobre su patrimonio histórico, su situación actual y su futuro deseable y alcanzable. Este reto de importante trascendencia pretende describir una “hoja de ruta” que oriente las acciones académicas, investigativas, de extensión y administrativas de la Facultad, hacia el cumplimiento de sus objetivos misionales y estratégicos.

Más de 190 años han transcurrido desde el nacimiento de la Universidad Pública de Bogotá y más de 150 años a partir de la fundación de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia, tiempo en el que cientos de hombres y mujeres destacados de la Facultad, han sido, y siguen siendo, actores protagonistas en la construcción del proyecto social, político y jurídico de la Nación. Este patrimonio histórico y cultural se constituye en uno de los activos más valiosos de la Facultad, y una de las fortalezas que se deben aprovechar y potencializar para maximizar las oportunidades del contexto actual y afrontar las grandes incertidumbres y desafíos que el país y el mundo contemporáneo imponen.

En el contexto actual, las turbulentas condiciones económicas, sociales, políticas, tecnológicas, legales y ambientales del país y del mundo, requieren que la Facultad se adapte rápidamente para lograr sus propósitos (Chance, 2010). Esta adaptación ha sido abordada históricamente, por las instituciones educativas y sus dependencias, con procesos y modelos de planificación que permiten guiar las acciones y determinar el uso óptimo de los recursos disponibles. Mas recientemente, se ha venido desplegando un movimiento para que las instituciones de educación adopten un “enfoque de pensamiento estratégico”, lo que resulta en un nuevo significado del proceso de planeación estratégica (Guerra, Zamora, Hernandez, y Menchaca, 2017). Los componentes esenciales de este proceso incluyen el desarrollo de declaraciones de misión y visión; realizar exploraciones de los contextos internos y externos, establecer prioridades estratégicas y desarrollar un plan de acción (Hinton, 2012; Luxton, 2005; Paris, 2003). Un enfoque de pensamiento estratégico, es más sensorial e impulsado por las partes interesadas, porque requiere que los líderes analicen y sintetizen la información que presentan todos los actores (Evans, 2007). Con este enfoque de pensamiento, en este documento se propone un modelo de planeación

para la Facultad con dos componentes, uno estratégico (a largo plazo: 3 años) y uno operativo (a mediano y corto plazo: trimestral, semestral y anual).

A la luz del Sistema de Planeación de la Universidad, el Plan de Acción también es considerado como un instrumento de gestión que fortalece a la institución en sus componentes estructurales y misionales, mejora sus procedimientos, mitiga los riesgos e impactos negativos de situaciones internas y externas, y de igual forma, implementa programas de mejora tanto generales como localizados para la superación de debilidades o deficiencias (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005).

Bajo esta lógica, en el presente documento, la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia estructura y presenta su Plan de Acción Estratégico para la vigencia correspondiente al periodo 2019-2021. El texto se organiza en 6 capítulos, que incluyen la presente introducción. En el segundo capítulo se describe el marco legal, que sustenta legalmente la elaboración del Plan de Acción de la Facultad y señala algunos lineamientos del proceso de planeación.

El tercer capítulo corresponde a una breve descripción del contexto histórico de la Facultad, con el cual se busca identificar en el largo camino recorrido, elementos de reflexión que aporten al ejercicio de planificación y reconocer en el patrimonio histórico, un baluarte insignia de la Facultad.

Posteriormente se elabora un marco metodológico (Capítulo 4), resultado de una revisión sistemática de literatura científica sobre la planeación en la educación superior. Se parte de la evolución de la teoría de la organización y la planeación estratégica en términos generales, la descripción de las perspectivas sobre el proceso de formación de estrategias, la planeación estratégica en el contexto concreto de la educación superior y las universidades y, se concluye con la propuesta de un modelo de planeación estratégica para la Facultad.

Finalmente, en el capítulo 5 se consolida la Propuesta de Plan de Acción de la Facultad, construida armónicamente con el Plan Global de Desarrollo de la Universidad 2019-2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación” y el Plan de Acción de Sede (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, art. 35°). Siguiendo el modelo propuesto en el marco teórico, se propone un Plan de Acción de carácter estratégico, con un periodo temporal de 3 años (coherente con la temporalidad del Plan Global y el Plan de Acción de Sede), que responde a la necesidad de contar con un instrumento de largo plazo. Esta propuesta se compone de unas bases (declaración de la misión), unos componentes de soporte (visión y valores de la Facultad, ejes y programas estratégicos institucionales) y el plan de implementación (estrategias, objetivos específicos, acciones y metas).



Una vez ajustado y aprobado el presente plan estratégico, la Facultad deberá iniciar la fase de planeación operativa, en la que las Dependencias Relacionadas de cada acción estratégica, definirán conjuntamente y en detalle, los pasos a seguir para el cumplimiento de las metas y los recursos adicionales necesarios para llevarlos a cabo. Con estos insumos se ajustarán los presupuestos y se definirán los mecanismos de evaluación y control. El producto de esa fase operativa será un Plan de Acción Operativo, con temporalidades anuales, semestrales y trimestrales.

Se propone que cada dependencia elabore su plan de acción de manera armónica con el Plan Global de Desarrollo², el Plan de Acción de Sede y el Plan de Acción de la Facultad. Para garantizar una implementación exitosa del Plan, se crea una relación de interdependencia y no jerárquica en estos cuatro niveles (Universidad, Sede, Facultad y Dependencia), esto implica que el Plan de la Facultad no es una agregación de los planes de las dependencias. Según la metodología, las dependencias formulan sus propios objetivos y estrategias, considerando tanto los objetivos y estrategias definidos por la Universidad, la Facultad y la Sede, como las características de sus contextos particulares.

² Aprobado por el Consejo Superior Universitario en sesión extraordinaria del 29 de marzo de 2019. Universidad Nacional de Colombia, 2019, Consejo Superior Universitario aprueba Plan Global de Desarrollo de la U.N. Agencia de Noticias UN. Recuperado de: <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/articulo/consejo-superior-universitario-aprueba-plan-global-de-desarrollo-de-la-un.html>.

2. MARCO LEGAL

En el presente acápite se presentan las leyes, decretos, normas y actos administrativos que sustentan legalmente y justifican la elaboración del Plan de Acción de la Facultad de Derecho para la vigencia 2019-2021.

2.1. Ley 30 de 1992

El Congreso de la República expidió el 28 de diciembre de 1992 la Ley 30 por medio de la cual se organiza el servicio público de la educación superior. En armonía con lo establecido en el artículo 69 de la Constitución Política (principio de autonomía universitaria³), la Ley 30 reconoce el derecho de las universidades para darse y modificar sus estatutos (Ley 30, 1992, art. 28).

Esta misma norma señala que las Universidades Estatales y Oficiales deben elaborar de manera periódica, planes de desarrollo institucionales que tengan en consideración estrategias de planeación a nivel nacional y regional (Ley 30, 1992, art. 83°).

2.2. Decreto 1210 de 1993

Dando cumplimiento a lo ordenado por el artículo 142 de la Ley 30 de 1992, la Presidencia de la República emitió el Decreto 1210 de 1993 “Por el cual se reestructura el régimen Orgánico Especial de la Universidad Nacional de Colombia”. De esta manera, el artículo 1° del precitado Decreto dispone que la Universidad podrá adelantar planes, programas y proyectos, por sí sola dentro de su capacidad de autonomía. En

³ Según la Corte Constitucional la autonomía universitaria tiene dos dimensiones: la primera referida a la autorregulación filosófica ligada a la libertad de pensamiento, y, la segunda encaminada a la autodeterminación administrativa, en cuanto a la organización interna de sus instituciones y su nivel contractual. (Corte Constitucional, sentencia T-239, 2018).

Resalta éste Alto Tribunal que:

La autonomía universitaria tiene dos dimensiones: (i) la autorregulación filosófica, ligada a la libertad de pensamiento; y (ii) la autodeterminación administrativa, relativa a la organización interna de las instituciones, dentro de la cual se encuentra la autonomía contractual. La última dimensión permite: (a) darse y modificar sus propios estatutos; (b) establecer los mecanismos que faciliten la elección, designación y periodos de sus directivos y administradores; (c) desarrollar sus planes de estudio y sus programas académicos, formativos, docentes, científicos y culturales; (d) seleccionar a sus profesores y admitir a sus alumnos; (e) asumir la elaboración y aprobación de sus presupuestos; y (f) administrar sus propios bienes y recursos. Ahora bien, la autonomía universitaria bajo ninguna de estas dimensiones ampara aquellas actuaciones que afectan injustificadamente los derechos fundamentales de los miembros de la comunidad universitaria y que, al ser arbitrarias, no se ajustan a parámetros de razonabilidad y proporcionalidad. De ese modo, la autonomía universitaria no implica una potestad absoluta y su ejercicio encuentra sus límites en la imposibilidad de desconocer los derechos fundamentales de sus trabajadores y estudiantes.

igual sentido, la Universidad tiene la capacidad para organizarse, gobernarse, designar sus propias autoridades y para dictar normas y reglamentos (Decreto 1210, 1993, art. 3°). Asimismo señala que son funciones del Rector, entre otras, liderar el proceso de planeación de la Universidad, procurando la integración de las sedes y el desarrollo armónico de la Universidad en su conjunto y, presentar al Consejo Académico el plan global de desarrollo (Presidencia de la República de Colombia, Decreto 1210, Artículo 14, 1993); además, dentro de las funciones del Consejo Superior Universitario se encuentra la aprobación, modificación y evaluación del plan global de desarrollo de la Universidad (Decreto 1210, 1993, art. 12°).

2.3. Acuerdo 11 de 2005

El Acuerdo 011 de 2005, “Por el cual se adopta el Estatuto General de la Universidad Nacional de Colombia” (el cual deroga el Acuerdo 013 de 1999), establece la naturaleza de la Universidad Nacional de Colombia, como órgano público estatal, autónomo e independiente, de rango constitucional (Constitución Política de Colombia, 1991, art. 113°) con la capacidad de regirse por sus propios estatutos (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, art. 1°).

Ahora bien, con relación a los principios que rigen la Universidad, el Acuerdo 011 de 2005 expresa que los procesos académicos, administrativos, financieros y todos los demás que garanticen el cumplimiento de la misión organizacional, están orientados por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico y el Rector de la Universidad, con el propósito de conservar una unidad de criterio y la efectividad de las políticas institucionales. En igual sentido, esta norma consagra que, para efectos de conservar esa unidad de criterios en el desarrollo, gestión y logro de la misión y fines de la Universidad, las diferentes dependencias de la Universidad deben organizar y desarrollar sus funciones con orientación a la coordinación y armonización de la gestión (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, núm. 2°, art. 4°).

De otra parte, en cuanto al régimen de autonomía se tiene que el artículo 5° del Acuerdo 11 de 2005 determina que la Universidad tiene la capacidad de regular con independencia, empero con sujeción a la Constitución Política y a la Ley, su propia normatividad para el correcto funcionamiento y cuenta con la facultad de determinar los instrumentos de seguimiento de sus objetivos misionales. En consecuencia, la Universidad puede determinar el régimen de planeación y de evaluación permanente de sus resultados. Dentro de estos instrumentos se encuentra la adopción de un plan global de desarrollo y planes de acción focalizados, todo en el marco de una política institucional de planeación estratégica que permite fortalecer a la institución en sus componentes estructurales y misionales, mejorar sus procedimientos, mitigar los

riesgos e impactos de situaciones internas y externas, e igualmente, implementar programas de mejora tanto generales como localizados para la superación de debilidades o deficiencias (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005).

Una Universidad Pública que responde a las necesidades del país y la sociedad a la cual presta sus servicios debe permitirse la autorreflexión y el reconocimiento institucional y, por demás, el crecimiento o superación constante de sus propias metas.

Funciones del Consejo Superior Universitario

El Consejo Superior Universitario es el que aprueba, modifica y evalúa el Plan Global de Desarrollo presentado por la Rectoría de la Universidad, el cual debe ser sometido a consideración del Consejo Académico (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, núm. 1°, art. 14°).

Funciones del Rector

Según el Acuerdo 011 el Rector tiene entre otras, las funciones de orientar el proceso de planeación de la Universidad, buscando la integración de las Sedes y el desarrollo armónico de la institución en su conjunto y de las Sedes y Facultades de acuerdo con sus iniciativas y creatividad; presentar al Consejo Académico y al Consejo Superior Universitario el Plan Global de Desarrollo y velar por su cumplimiento y ejecución; realizar las convocatorias a los claustros y colegiaturas dentro de los primeros seis meses del período, con el fin de proponer las políticas generales de la Universidad (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, núm. 2°, art. 16°).

Funciones del Consejo Académico

El Consejo Académico de la Facultad participa en la formulación del Plan Global de Desarrollo de la Universidad para someterlo a consideración del Consejo Superior Universitario (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, núm. 6°, art. 22°).

Funciones del Consejo de Sede

El Consejo de Sede tiene entre otras funciones las de disponer de las medidas necesarias que permitan la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos definidos a Nivel Nacional, y los que de manera concordante sean adoptados para la Sede; convocar, coordinar y dirigir el proceso de participación de la Sede en la formulación del Plan Global de Desarrollo y del Plan de Acción de la Sede; aprobar el Plan de Acción de la Sede de manera armónica con el Plan Global de Desarrollo y establecer y aplicar sistemas de evaluación del Plan (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, art. 29°).

Funciones del Decano

El Decano debe orientar las acciones de la Facultad promoviendo la integración de la docencia, la investigación, la extensión, la interdisciplinariedad y los altos niveles de calidad en las actividades misionales de la Universidad; para ello, en el marco del cumplimiento de sus funciones, por delegación expresa de la normatividad universitaria, le corresponde ser la máxima autoridad académica y administrativa dentro de la Facultad que se encuentra a su cargo. Así, es función del Decano presentar un informe anual de gestión al Rector de la Universidad, quien a su vez lo presentará con sus observaciones y comentarios al Consejo Superior Universitario. De igual forma, el Decano debe asegurar el cumplimiento y ejecución de todas las normas, reglamentos, políticas y directrices en todas las materias de naturaleza académica, financiera y administrativa, las cuales son trazadas por el Consejo Superior Universitario, el Consejo Académico, el Rector y demás autoridades y/o dependencias de la Universidad (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, art. 37°).

Funciones del Consejo de Facultad

Corresponde al Consejo de Facultad la definición de las políticas específicas de la Facultad y sugerir políticas generales para la Universidad, así como adoptar reglamentos internos de acuerdo con su competencia y sugerir cambios en la estructura funcional para ser llevados al Consejo Superior Universitario; disponer de las medidas necesarias para la adecuada ejecución de políticas, planes, programas y proyectos definidos a Nivel Nacional, de Sede, y los que de manera concordante se adopten para la Facultad; *convocar, coordinar y dirigir el proceso participativo de la Facultad en el proceso de formulación del Plan Global de Desarrollo, de los Planes de Acción de la Sede y el Plan de Acción*

de la Facultad; aprobar el Plan de Acción de la Facultad, el cual se construye de manera armónica con el Plan Global de Desarrollo de la Universidad y el Plan de Acción de la Sede, estableciendo y aplicando sistemas de evaluación institucional del Plan (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 011, 2005, art. 35°).

2.4. Acuerdo 238 de 2017 – Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados

El Consejo Superior Universitario expidió el Acuerdo 238 de 2017, por medio del cual se adopta el Régimen de Planeación y de Evaluación permanente de resultados de la Universidad Nacional de Colombia. Mismo que debe ser aplicado por las autoridades y dependencias de todos los niveles de la Universidad (Universidad Nacional de Colombia, Consejo Superior Universitario, Acuerdo 238, 2017, arts. 1° y 2°).

Este Acuerdo define el Sistema de Planeación como:

“El conjunto de talentos, capacidades, instrumentos, procesos, recursos, instancias y autoridades que se articulan adecuadamente con el propósito de planear y gestionar el desarrollo institucional a corto, mediano y largo plazo, garantizando el cumplimiento de los fines institucionales y se caracteriza por su condición unificadora de la planeación estratégica institucional y la planeación táctica, señalando de manera armónica y coherente la ruta para el desarrollo de la Universidad” (Acuerdo 238, 2017, art. 4°).

Como lo menciona el acuerdo, este sistema de planeación está compuesto por la planeación estratégica, la planeación táctica, el monitoreo, el seguimiento y evaluación y el proceso de rendición de cuentas (Ilustración 1).

Ilustración 1: Sistema de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados de la Universidad Nacional de Colombia



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base del Acuerdo 238 (2017, art. 4°).



En este mismo sentido, se encuentra que el sistema de planeación cuenta con los instrumentos y herramientas tales como: el Plan Estratégico Institucional, el Sistema Integrado de Estadísticas e Indicadores, las audiencias, informes y otros mecanismos del proceso de rendición de cuentas (Acuerdo 238, 2017, art. 6°).

Ahora bien, específicamente con relación a los planes de acción (considerados como instrumentos de gestión que permiten orientar los recursos de la institución al logro de los objetivos y metas del Plan Global de Desarrollo y los fines misionales) el Acuerdo 238 de 2017 consagra que una vez aprobado el Plan Global de Desarrollo, los vicerrectores y directores de Sede a través de las oficinas de planeación, elaborarán y presentarán la propuesta de Plan de Acción de Sede al Consejo de Sede o cuerpo colegiado que haga sus veces para su estudio y aprobación. Una vez surtido este paso, se obtiene como resultado el Plan de Acción de Sede, el cual incluye las acciones y proyectos que se ejecutaran a nivel central de sede y en las facultades (Acuerdo 238, 2017, arts. 30° y 31°).

2.5. Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad

En el escenario del “Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental - SIGA”, la construcción del Plan de Acción de la Facultad es uno de los productos o salidas de los procesos estratégicos institucionales, particularmente, del macro proceso “direccionamiento institucional”, del proceso de “Planeación institucional” y del subproceso “Formulación de plan global de desarrollo, planes de acción institucional por sedes y facultades”. En este escenario, el manual de procesos y procedimientos definió algunos procedimientos que se consideran relevantes para la estructuración del presente instrumento de planeación.

Procedimiento de Elaboración, presentación y aprobación de planes de desarrollo a nivel sede, facultad y plan global de desarrollo

Este procedimiento tiene el objetivo de establecer la orientación estratégica de la Universidad en sus distintos niveles para definir las acciones específicas a desarrollar. De acuerdo con este procedimiento, la Decanatura de la Facultad elabora el Plan de Acción a partir del documento de Plan Global de Desarrollo formulado y consolidado por la Rectoría y de los insumos derivados de los claustros universitarios de la Facultad. Una vez elaborado, este Plan es presentado al cuerpo colegiado correspondiente (Consejo de Facultad) para su aprobación o para su posterior ajuste en caso de ser requerido (Ilustración 2).

Ilustración 2: Procedimiento de aprobación del Plan de Acción de la Facultad



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base del “Procedimiento de Elaboración, presentación y aprobación de planes de desarrollo a nivel sede, facultad y plan global de desarrollo”.

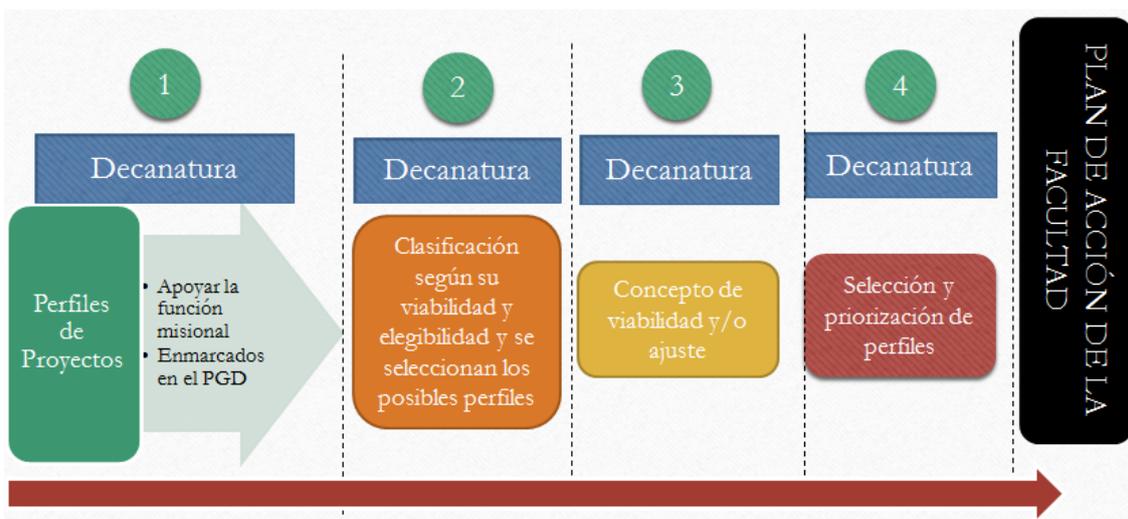
Elaboración de plan de acción institucional

De acuerdo con el Sistema de Gestión, el procedimiento de elaboración del Plan de Acción Institucional tiene el objetivo de “definir los proyectos según análisis de viabilidad, elegibilidad y priorización, que conforman el Plan de Acción Institucional bi-anual para concretar el Plan Global de Desarrollo y los Planes de Desarrollo de los demás niveles en objetivos y metas más específicas”.

En lo relativo a la elaboración del Plan de Acción de la Facultad, el procedimiento establece una serie de actividades secuenciales a desarrollar. Inicialmente, la Decanatura solicita los perfiles de los proyectos a las dependencias de la Facultad, los cuales deben apoyar la función misional de la Facultad y estar enmarcados dentro del Plan de Desarrollo.

Posteriormente, estos proyectos son clasificados según su viabilidad y elegibilidad y se seleccionan los posibles perfiles. Con los perfiles seleccionados se da concepto de viabilidad y/o ajuste, para posteriormente realizar la selección de los proyectos a realizar. Estos proyectos seleccionados son finalmente priorizados y finalmente con estos insumos se elabora el Plan de Acción de la Facultad (Ilustración 3).

Ilustración 3: Procedimiento para la elaboración del Plan de Acción de la Facultad



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base del “Procedimiento de Elaboración de plan de acción institucional”.

3. BREVE CONTEXTO HISTÓRICO DE LA FACULTAD

En el presente acápite se presenta una breve reseña histórica de la Facultad, construida principalmente sobre la base del estudio publicado por la abogada Carol Villamil Ardila (2001), el cual como su título lo indica, se trata de una primera aproximación histórica a la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia.

3.1. Los inicios: La Universidad Central de Bogotá y la Escuela de Jurisprudencia

La historia de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, inevitablemente se funde desde sus inicios en los albores de la Universidad, la cual nace con cinco facultades o escuelas: *Jurisprudencia*, Filosofía, Medicina, Teología y Ciencias Naturales (Villamil Ardila, 2001). Este precedente fundamental puede ser considerado como una piedra sólida en la reconstrucción histórica de la Facultad.

A la luz de la conmemoración del Sesquicentenario de la Universidad, celebrado en el año 2017, se pueden identificar dos antecedentes relacionados con la fecha del natalicio de la Universidad y de la Facultad.

El primero de ellos data del año 1826, año que vio germinar las universidades públicas de Quito, Caracas y Bogotá, producto de la materialización del sueño de “construir universidades para formar a los dirigentes de la Nación” impulsado por Santander y Bolívar (Villamil, 2001). Sería la Ley del 10 de marzo de 1826, sancionada por el propio Santander el 18 de marzo, la que establecería en su Artículo 42 la creación de las universidades centrales: “*En las capitales de los departamentos de Cundinamarca, Venezuela y Ecuador se establecerán universidades centrales que abracen con más extensión la enseñanza de las ciencias y artes*” (Cacua Prada, 1999).

El segundo antecedente importante sobre el surgimiento de la Facultad y la Universidad, tiene asiento en la Ley 66 del 22 de septiembre de 1867 sancionada durante el gobierno de Santos Acosta, por la cual se autorizó al poder ejecutivo para “... obtener la organización de una universidad en la capital de la República la cual llevará el nombre de ‘Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia’” (Ley 66, 1867, Art. 1), hito que sería institucionalizado como referente de la fundación oficial de la Universidad y consecuentemente de la Facultad. Para efectos del presente documento, nos remontaremos al primer precedente para esbozar algunos hechos importantes en el periodo previo a la fundación.



La mencionada Ley del 18 de marzo de 1826 estableció en su artículo 33 que las enseñanzas o cátedras para las clases de jurisprudencia y teología serían las de “... principios de legislación universal, de instituciones e historia, de derecho civil romano, de derecho patrio, de derecho público y político y de constitución, de economía política: de derecho público eclesiástico, de instituciones canónicas, de historia eclesiástica, fundamentos de la religión, y lugares teológicos, de instituciones teológicas y morales de sagrada escritura; y estudios apologeticos de la religión” (Cacua, 1999), constituyéndose en el primer referente del contenido de la enseñanza del derecho.

No obstante, el Decreto Reglamentario 1 del 3 de octubre de 1826, por el cual se autorizó al poder ejecutivo para formar el plan de estudios, dispuso por una parte que la enseñanza literaria en las universidades se distribuiría en las clases de: “... 1.ª, de Literatura y bellas letras; 2.ª, de filosofía y ciencias naturales; 3.ª, de medicina; 4.ª, de Jurisprudencia; y 5.ª, de teología.” y de otro lado, estableció que la clase de jurisprudencia debía comprender las siguientes cátedras: “...una de principios de Legislación universal, y de Legislación civil y penal; una de Derecho público, político, constitución y ciencia administrativa; una de Historia e Instituciones del Derecho civil romano y de derecho patrio; una de Economía política; una de Derecho internacional o de gentes, y una de Derecho público eclesiástico, instituciones canónicas, disciplina e historia eclesiástica y suma de concilios.” (Decreto Reglamentario 1, 1826, Arts. 141 y 145)

En desarrollo de la Ley, el 20 de octubre de 1826 el vicepresidente Francisco de Paula Santander dictó un Decreto por el cual dispuso la instalación solemne de la Universidad Central el día 20 de noviembre de 1826, estableciendo para su uso los siguientes edificios: La iglesia de San Carlos, el edificio de aulas del Colegio San Bartolomé, la casa y solar contigua y la parte del edificio del Colegio San Bartolomé denominada “la Botica” (Cacua, 1999). La inauguración de la Universidad Central tendría lugar el 25 de diciembre del mismo año, en la Iglesia San Ignacio y su primer rector sería Fernando Caycedo y Flórez. Las cátedras de jurisprudencia iniciarían su funcionamiento en el Colegio San Bartolomé. (Villamil, 2001).

Desde su preludio, la Facultad o Escuela de Jurisprudencia dio lugar a diversos debates de cortes filosóficos, económicos y religiosos. Una de las principales discusiones se dio en torno al estudio de los textos de Jeremías Bentham y Juan Bautista Say y los planteamientos sobre el utilitarismo, el sensualismo y la economía clásica. El uso de estos textos fue incluso el argumento causal sustentado por el Gobierno, de la participación de profesores y estudiantes en los hechos ocurridos el 25 de septiembre de 1828 (Noche Septembrina), en los que se atentó contra la vida del “libertador” Simón Bolívar, como reacción a la instauración mediante decreto, de la dictadura Bolivariana (Ospina Peña, 2017).

Otro de los aspectos distintivos de este periodo inicial fue el privilegio que se le dio a la enseñanza universitaria de la jurisprudencia y la medicina, tal como lo estableció



el Artículo 16 de la Ley 4 de 1840, en la que se dispuso que “Las universidades quedan bajo la dirección del poder ejecutivo; i en ellas se enseñarán de preferencia la jurisprudencia y la medicina”(Ley 4, 1840). También se destaca, el marcado control ejercido por el gobierno de turno sobre la universidad, como se aprecia en la norma antes citada y fortalecido con la Ley 1 de 1842, que distinguió como director general de la Instrucción Pública al Secretario del Interior y Relaciones Exteriores; y la Ley 7 de 1842 que en su artículo 2 otorgó facultades al poder ejecutivo de “dictar los reglamentos i órdenes necesarias para la organización i dirección de estos establecimientos; nombramiento, suspensión i destitución de los empleados; recaudación, contabilidad e inversión de fondos i rentas; conservación, administración i enajenación de sus bienes; creación, dotación i supresión de cátedras; i sobre todo lo demás relativo a la enseñanza” (Ley 7, 1842, Art. 2).

En el gobierno del militar José Hilario López (elegido el 7 de marzo de 1849), las universidades perdieron fuerza. Con la expedición de una Ley del 15 de mayo de 1850 se estableció la libertad de enseñanza en todos los ramos de las ciencias, las artes y las letras, fortaleciendo así la formación de artesanos; se eliminaron los títulos académicos para el ejercicio de profesiones; y se suprimieron las universidades.

Esta primera etapa de experimentación constituye el preámbulo de la apertura de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia, hoy Universidad Nacional de Colombia.

3.2. El renacer: La Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia y la Escuela de Derecho, segunda mitad del siglo XIX

El 22 de septiembre de 1867, se expidió la Ley 66, que autorizó “... al Poder Ejecutivo para que entre en arreglos con el Gobierno del Estado Soberano de Cundinamarca i con las municipalidades de Bogotá, con el objeto de obtener la organización de una Universidad en la capital de la República la que llevará el nombre de ‘Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia’” (Ley 66, 1867, Art. 1). La Universidad se reconstituyó con seis Escuelas o institutos especiales: 1) Escuela de derecho, 2) Escuela de medicina, 3) Escuela de ciencias naturales, 4) Escuela de ingenieros, 5) Escuela o Instituto de artes y oficios y 6) Escuela de literatura y filosofía. (Ley 66, 1867, Art. 2)

Desde los primeros años del establecimiento de la Universidad y hasta los años treinta del Siglo XX, se mantendría el control y dependencia gubernamental de la Universidad y una autonomía bastante relativa. Prueba de lo anterior es lo establecido en la Ley 66 de 1867, en la cual se definió que los reglamentos de la Universidad y de las escuelas, serían dictados por el Gobierno de la Unión; los nombramientos de directores, catedráticos, administradores, recaudadores y demás empleados de la Universidad serían nombrados por primera vez por el Poder Ejecutivo y posteriormente por los órganos de la misma Universidad (composición determinada por el

Gobierno). También se determinó que las rentas estarían constituidas por 1) las que corresponden al Colegio San Bartolomé, 2) las que destine la Asamblea de Cundinamarca y la Municipalidad, 3) las que vote el Congreso para el sostenimiento del instituto de artes y oficios, y 4) las que anualmente se destinen en el presupuesto de gastos nacionales para cubrir el déficit (Ley 66, 1867, Art. 2). De otro lado, el estatuto universitario estableció un estricto régimen correccional para estudiantes, prohibiendo la conformación de grupos en pasillos o patios, con sanciones que iban desde privación de cama, hasta arresto simple (Villamil, 2001).

En el mes de febrero de 1868 se iniciaron las clases en la Universidad con la Escuela de Literatura y Filosofía, la Escuela de Ciencias Naturales, Medicina e Ingeniería, bajo la dirección del primer rector de la Universidad (Doctor Manuel Ancizar), sin embargo, sería hasta el año 1869 que la Escuela de Derecho iniciaría labores. Las primeras clases de Derecho se dictaron el en Colegio San Bartolomé, gracias a dos contratos suscritos el 15 de diciembre de 1867 y el 2 de enero de 1868, entre el gobernador del Estado de Cundinamarca y Antonio Vargas Vega, el primero, y entre el Gobierno Nacional y el mismo Vargas Vega el segundo, los que permitieron la incorporación del Colegio a la Universidad y la entrada de la Escuela de Derecho a la institución. El Dr. Vargas Vega sería entonces, el primer rector del Colegio y de las Escuelas de Derecho y de Literatura y Filosofía, las cuales funcionaban en las instalaciones del Colegio. De acuerdo con el capítulo XXII del Estatuto de la Universidad de ese año, las materias de enseñanza de la Escuela de Derecho se dividieron en 12 cursos: 1) Prolegómenos del Derecho y Derecho Romano, 2) Ciencia Constitucional y Derecho Constitucional, 3) Ciencia Administrativa y Derecho Administrativo, durante el primer año; 4) Derecho Civil Español, 5) Derecho Civil Patrio, 6) Derecho Mercantil y Leyes Fiscales, durante el segundo año; 7) Ciencia de la Legislación Civil y Penal, 8) Derecho Internacional y Tratados Públicos, y 9) Economía Política y Estadística, durante el tercer año; y 10) Organización Judicial y Pruebas Judiciales, 11) Derecho Penal y Procedimientos Judiciales y 12) Tácticas de las Asambleas, y Oratoria Parlamentaria y Forense, durante el cuarto y último año (Villamil, 2001).

Durante el año 1870 la reforma educativa de Salgar⁴ creó la Dirección General de Instrucción Pública como apéndice de la Secretaría General del Interior y Relaciones Exteriores, con la Facultad de dirigir y vigilar la Universidad. En este mismo año se esgrimían argumentos para el cierre de la universidad, basados en el bajo número de estudiantes, que según el informe del Rector Manuel Ancizar esta cifra ascendía a 356, de los cuales, solo 8 asistían a la Escuela de Derecho (Ancizar, 1869). En este mismo año, el debate sobre los textos de enseñanza del Derecho y la Filosofía tomo un nuevo aire; las posturas a favor y en contra del sensualismo y el utilitarismo en el marco de la discusión de un proyecto de ley en la que se definían los textos de

⁴ Eustorgio Salgar Moreno Salazar, abogado de la Universidad Central (hoy Universidad Nacional de Colombia) fue el octavo presidente de los Estados Unidos de Colombia.



estudio de filosofía. Las obras de Bentham y Tracy, causaron incluso enfrentamientos entre partidos y entre sus representantes en el Congreso. Esto derivó en la renuncia del Dr. Ancizar (opositor a los textos) como rector de la Universidad en el año 1871, mismo año en el que se otorgaría el primer título de doctor en Derecho a Manuel María Fajardo (Villamil 2001).

En 1872 se reformó el Plan de Estudios de Derecho, reduciéndose de cuatro a tres, el número de años necesarios para el desarrollo de los 9 cursos (antes 12) requeridos para optar al título: el Primer año 1) Ciencia Constitucional y Administrativa y Derecho Constitucional y Administrativo de la Unión, 2) Ciencia de la Legislación Civil y Penal, y 3) Economía Política y Leyes Fiscales de la Unión; el Segundo año 4) Prolegómenos del Derecho y Derecho Romano, 5) Derecho Civil Nacional, y 6) Derecho Internacional, Tratados Públicos de la Unión y Táctica de las Asambleas legislativas; y el Tercer año, 7) Ciencia de la Organización Judicial y de las Pruebas Judiciales, 8) Estudio Comparativo del Derecho Civil, Penal y Comercial de los Estados Unidos de la Unión, y 9) Organización Judicial y Procedimientos Judiciales de la Unión, y estudio Comparativo de la Organización Judicial y Procedimientos Judiciales de los Estados y de la misma (Decreto Orgánico, 1872).

El año siguiente se libró un periodo de guerra civil, confrontación entre radicales y antiradicales (Guerra de las Escuelas), en la que la Universidad y la Facultad fueron protagonistas. La causa de la disputa fue el tipo de enseñanza impartida en las Escuelas de la Universidad Nacional, considerada inmoral y contraria a los fines estatales según los antiradicales. El Colegio San Bartolomé, sede de la Escuela de Derecho, sirvió de albergue de las escuadras militares de los soldados radicales. Por esta circunstancia, la Universidad y la Escuela de Derecho, fueron cerradas entre el 21 de agosto de 1876 y el 22 de febrero de 1877.

En los años posteriores se expedirían las leyes 10 de 1978 y 106 de 1880, con las cuales se creó la Secretaría de Estado de Instrucción Pública y el Ministerio Nacional de Instrucción, manteniéndose la dependencia de la Universidad con el Gobierno. En 1881, a través del Decreto 167, se reformó el pensum de la Escuela de Derecho, introduciendo el requisito de Práctica Forense. Posteriormente, el 12 de enero de 1882 se creó un nuevo Reglamento orgánico de la Universidad, el cual sostuvo el control por parte del Ejecutivo y modificó el Plan de Estudio de Derecho, fijando las siguientes materias: 1) Ciencia y Derecho Constitucional y Ciencia y Derecho Administrativo, 2) Ciencia de la Legislación y Filosofía del Derecho, 3) Economía Política, Estadística y Legislación Fiscal, 4) Derecho Romano explicado históricamente como resultado de las costumbres y civilización romana, 5) Derecho Civil Nacional, clase primera; Derecho Internacional y Tratados Públicos, 6) Ciencia de la Organización Judicial y de las Pruebas Judiciales, 7) Derecho Civil Nacional (clase segunda), y Legislación Civil Sudamericana comparada, 8) Organización Judicial y Procedimientos Judiciales de la Unión, 9), Derecho Comercial, Teoría y Legislación de Bancos, Moneda y



Seguros, y 10) Práctica Forense (Estatuto Orgánico, 1882). Las discusiones morales y religiosas siguieron vigentes y la Universidad era señalada por su línea anticlerical y considerada inmoral.

En medio de estos debates, en 1884 tuvo lugar una nueva reforma al plan de estudios de Derecho, en la que se establecieron los cursos de: 1) Filosofía del Derecho, 2) Ciencia de la Legislación Civil y Penal, y Sistema Financiero de la Unión y de los Estados 3) Economía Política, Estadística y Legislación Fiscal, 4) Ciencia y Derecho Constitucional, Historia Constitucional de la Unión y de los Estados, Ciencia y Derecho administrativo y Táctica de las Asambleas, 5) Derecho Romano Comparado con el Español, 6) Derecho Internacional Público y Privado e Historia Diplomática de Colombia, 7) Curso primero de Derecho Civil Nacional, 8) Curso segundo de Derecho Civil Nacional, 9) Derecho Comercial Comparado y Teoría de los Bancos, de las Monedas y los Seguros, 10) Ciencia de la Organización Judicial y de las Pruebas Judiciales y 11) Código Judicial Nacional y Práctica Forense (Decreto 854, 1884).

A partir de 1885, año de una nueva guerra civil (periodo en que la Universidad fue cerrada), la injerencia eclesiástica sobre la Universidad se hizo más relevante, tanto así que se realizaban ejercicios como retiros espirituales y se ejerció un control permanente de los actos y costumbres de estudiantes dentro y fuera de los recintos universitarios. Una vez finalizada la guerra, el Colegio San Bartolomé fue entregado a la comunidad jesuita, obligando a que la Facultad de Derecho se traslade al Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, incorporado a la universidad Nacional de Colombia mediante Decreto 544 de 1885.

El año siguiente se integró la Universidad con las facultades de Filosofía y Letras, Ciencias Matemáticas, Derecho, Ciencias Naturales, y Medicina y Cirugía; y se determinó que el rector sería el Ministro de Instrucción Pública (Decreto 596, 1886). La reglamentación creó también el Consejo General de la Facultad integrado por todos los profesores y presidido por el rector, y se dispuso que en *“todo establecimiento de instrucción, sea público ó privado, que se incorpore a la Universidad Nacional, deberá darse enseñanza de religión católica, por textos aprobados por la Autoridad eclesiástica, y bajo la inspección de párroco del respectivo lugar”* (Decreto 596, 1886, Art. 12). El Artículo 22 definió los siguientes cursos para la Facultad: 1) Filosofía del Derecho, 2) Instituciones de Derecho Romano y Su Historia, 3) Instituciones del Derecho Español y su Historia, 4) Instituciones de Derecho Público de los Pueblos Antiguos y Modernos. Estudio especial del Derecho Público en Colombia, 5) Derecho Civil Colombiano (primer curso), 6) Derecho Mercantil Comparado, 7) Economía Política, Estadística y Elementos de Hacienda Pública, 8) Derecho Internacional, Público y Privado, 9) Derecho Civil Colombiano (segundo curso), 10) Derecho Penal y Pruebas judiciales, 11) Derecho Procesal, Civil y Penal, y Práctica Forense, y 12) Derecho Público Eclesiástico. Este periodo *“Rosarista”* y conservador, causó el desplazamiento de los liberales de la instrucción

pública, quienes fundarían en 1886 la Universidad Externado de Colombia y la Universidad Republicana.

Facultad de Derecho y Ciencia Política

En 1889 la Facultad ganó en autonomía gracias a la expedición del Decreto 62, el cual segregó de los Colegios San Bartolomé y Mayor de Nuestra Señora del Rosario la Facultad, denominada entonces de “Derecho y Ciencia Política”, y dispuso que esta quedaría en un local separado. En el año siguiente se nombró rector al Dr. José Ignacio Trujillo, quien expidió un nuevo reglamento aprobado por el presidente Carlos Holguín, en el cual se acogerían directrices relacionadas con la religión, la disciplina, el plan de estudios y participación estudiantil. El artículo 59 del reglamento estructuro para la carrera de Derecho los siguientes cursos: 1) Instituciones de Derecho Romano y su Historia, 2) Instituciones de Derecho Español y su Historia, 3) Filosofía del Derecho, 4) Derecho Público de los Pueblos Antiguos y Modernos y especialmente de la República de Colombia, 5) Derecho Civil Patrio (primer curso), 6) Derecho Mercantil Comparado, 7) Derecho Internacional Público y Privado, 8) Derecho Público Eclesiástico, 9) Derecho Civil Patrio (segundo curso), 10) Economía Política, Estadística, etc., 11) Derecho Procesal, Civil y Penal y Práctica Forense y 12) Derecho Penal y Pruebas Judiciales (Villamil, 2001).

La Ley 122 de 1890 abrió las puertas a la internacionalización de la Universidad, permitiendo la contratación de profesores extranjeros, como la llegada del profesor francés Edmond Champeau en 1894, la cual imprimiría una transformación a los estudios de Derecho en Colombia. De otro lado, en 1890 aparecería la primera Sociedad Académica de la Facultad, denominada “Sociedad Camilo Torres” y se formarían comisiones de crítica sobre diferentes áreas del Derecho. Por su parte el control estatal y eclesial seguiría marcando la vida de la Universidad.

Nuevamente la guerra civil de luchas partidistas entre Liberales y Nacionales (1895) tomaría partido y afectaría el transcurrir de la Facultad entre los meses de enero y marzo. Finalizada la guerra (15 de marzo de 1895) y reiniciadas las clases, el acontecer estable sería interrumpido por la fundación de la “Sociedad Jurídica” en el año de 1897, la que, conformada por alumnos y profesores de la Facultad de Derecho y Ciencia Política, publicó escritos académicos en su *Revista Jurídica*.

El final de siglo se caracterizó nuevamente por vientos bélicos partidistas entre Liberales y Conservadores, materializados con el estallido de la “Guerra de los mil días” en octubre de 1899, la cual terminaría finalizando el año 1902. Durante este periodo la Universidad y la Facultad, cerraron nuevamente sus puertas.

3.3. La Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales en el Siglo XX

Las primeras tres décadas

Terminada la guerra, la Universidad se reabría nuevamente en 1903, manteniendo la desarticulación causada por la baja interacción entre facultades y el control minucioso del Gobierno. Las debilidades en las finanzas por bajos presupuestos, en infraestructura por las deficientes instalaciones y la falta de laboratorios, en bibliotecas por la baja cantidad de material bibliográfico y, la precaria remuneración a funcionarios y profesores, se conservarían en el nuevo siglo.

Pero también entrarían a escena nuevos elementos que a futuro, serían fundamentales en la consolidación de las reformas de los años treinta. La participación mayoritaria de profesores conservadores, la estabilidad relativa del plan de estudios, la participación de estudiantes y profesores en las reflexiones académicas y en el desarrollo de las instituciones jurídicas y políticas del país, generaron transformaciones que propiciaron la propagación de reflexiones y cambios estructurales.

En 1903, el ministro de Instrucción Pública, Antonio José Uribe⁵ egresado de la Facultad, presentó al Congreso un proyecto que originó la Ley 39 de 1903 sobre la Instrucción Pública, la cual pretendió que la “instrucción profesional sea profunda, severa y práctica, con el objeto de limitar el número de doctores y de que los que se formen en ella honren por su ciencia a la República” (Villamil, 2001). Sin embargo, estas reformas fueron superficiales, se mantuvieron el control del Gobierno, los órganos de dirección, la desarticulación de las facultades y el carácter confesional de la educación.

En lo académico, se introdujeron modificaciones en la duración de los estudios de las facultades, estableciendo que los cursos necesarios para obtener el título de doctor en derecho y ciencias políticas se dividirán en 5 años por lo menos (Ley 39, 1903, art. 29). También se estableció como obligatorio por lo menos un año de practica para optar al título (Ibídem, art. 30)

La Ley 39 sería reglamentada en 1904 por el Decreto 491 de 1904, en el cual se introduce, aunque de manera restringida, la autonomía universitaria:

“Como cada una de las Facultades necesita de autonomía para su desarrollo y debido funcionamiento, el Gobierno intervendrá en ellas solamente como patrono que como inspector de su régimen interno, y para garantizarles su independencia y su medio de acción procurará que cada una tenga su local y rentas propias” (Decreto 491, 1904, art. 156)

⁵ En 1984 obtuvo el título de doctor en derecho y ciencias políticas, y años después se convertiría en Rector (Villamil, 2001)



Pero esta y las demás disposiciones del Decreto, no concedieron la posibilidad de forjar los propios destinos de la universidad, y en contraste, someterían a la institución al control del gobierno en aspectos antes no presentados.

Posteriormente en 1906, se expide el reglamento de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas (Decreto 369, 1906). Este estatuto estableció como requisito de ingreso, un examen en francés, castellano, idioma latín, filosofía e historia universal. Otro requisito fue el de imponer la firma del acudiente en la matrícula, quien debía contar con residencia en Bogotá y “reconocido respeto” y estaría obligado a responder por las conductas sociales y morales del acudido.

El reglamento fijaría el plan de estudios desarrollado en cuatro años (a pesar de lo establecido en la Ley 39 de 1903) con los cursos de: Filosofía del Derecho, Derecho Constitucional y Administrativo, Derecho Romano (primer curso) y Derecho Civil (primer curso), para el primer año; Derecho Internacional Público, Derecho Civil (segundo curso), Derecho Romano (segundo curso) y Derecho Canónico y Procedimientos Eclesiásticos, para el segundo año; Economía Política, Derecho Civil (tercer curso), Derecho Penal y Procedimiento Criminal, Organización y Procedimientos Civiles y Practica Forense⁶, para el tercer año; y Derecho Internacional Privado, Derecho Mercantil y Legislación Fiscal, Derecho Civil (cuarto curso) y Pruebas Judiciales, en el cuarto año. Adicionalmente, los estudiantes debían presentar cinco preparatorios y un examen final de tesis, de carácter oral y rendidos ante jurado.

Fuera de la dirección ejercida por el rector y el Consejo Directivo, la administración de la Facultad estaba en cabeza del secretario.

Bajo el desarrollo institucional de la Universidad y de las facultades, surgen iniciativas de conformar sociedades científicas, organizadas en cada una de las facultades como foros de profundización, difusión del pensamiento académico y espacios de construcción solidaria entre estudiantes.

En 1908 se reintegra la Sociedad Jurídica de la Universidad Nacional, la cual activaría la existencia de la Facultad y marcaría positivamente su desarrollo. En 1908, aparece el primer número de la “Revista Jurídica: órgano de difusión de la Sociedad Jurídica”, instrumento de difusión de la organización, la cual se publicó ininterrumpidamente hasta los años treinta. El objetivo institucional del órgano fue “estrechar los vínculos entre los alumnos de la Facultad, desarrollar los hábitos de estudio y difundir las nociones de la justicia y del derecho” (Villamil, 2001).

Las asociaciones tomaron fuerza, y en 1911 se constituiría la Asociación General de Estudiantes Colombianos, convocada principalmente por las sociedades académicas de la Universidad Nacional. En 1913, producto de las iniciativas de asociación estudiantil, se celebró el Octavo Congreso Internacional de Estudiantes (Nueva York), en

⁶ En este aspecto el reglamento fue fiel a la ley.



el cual se propuso la vinculación de las organizaciones estudiantiles a la Corda Fratres, Federación Internacional de Estudiantes con sede en Boston. También se concretó el “III Congreso de Estudiantes de la Gran Colombia” (Guayaquil, 1920) que contó con la participación de autoridades de gobierno y de las universidades. A pesar de que estas importantes iniciativas permitieron la consolidación de demandas estudiantiles que se convirtieron en posturas visionarias de lo que sucedería en los años treinta y cuarenta, las verdaderas reformas tardarían más tiempo en materializarse. Dichas propuestas fueron recogidas en el Congreso de Estudiantes de la Ciudad de Ibagué (Ibagué, 1928).

Los treinta primeros años del siglo XX no generaron en la Facultad mayores innovaciones, con excepción del rol protagónico de la Sociedad Jurídica, los esfuerzos aislados fueron insuficientes para una reforma. En cuanto al plan de estudios, este permaneció sin modificaciones hasta el año 1927, en el que se expidió un nuevo reglamento. En este nuevo estatuto, se amplió el currículo de cuatro a cinco años y se introdujeron las materias de Estadística, Medicina Legal, Sociología y Derecho Romano (tercer curso). Este reglamento mantuvo el control del Consejo Directivo sobre los textos de enseñanza de la Facultad, los cuales eran aprobados o rechazados, teniendo en cuenta el contenido académico y moral, impidiendo la libertad de cátedra.

En 1926 se expidió el Decreto 571, que tenía el propósito de garantizar las calidades de los aspirantes a la enseñanza universitaria. En este decreto se establecieron algunos requisitos, la comprobación de la mayoría de diecisiete años, la presentación satisfactoria de estudios completos de secundaria y la práctica de un examen de revisión, último que serviría como requisito de admisión, y daría la base para la creación del sistema de admisión que se instauraría años después.

Dentro de las innovaciones de este periodo, se destaca la creación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (1928) como organismo dependiente de la Facultad de Derecho y la publicación de los *Anales de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional*, publicaciones que desde 1925 fueron distribuidos en todas las universidades del país y vendidos como doctrina para abogados.

En los años finales de la década de los años veinte y los primeros años de los treinta, se presentaron elementos para la construcción de la reforma a nivel político y educativo. Eventos como la pérdida de Panamá (que generaron indignación general), la crisis fiscal y económica, la industrialización y la urbanización, la producción y comercialización de café, el surgimiento de movimientos sociales y políticos diferentes a los tradicionales, la masacre de las bananeras⁷ y la separación de los Ministerios de Instrucción y Salubridad, fueron decisivos para la caída de la supremacía conservadora, que generó la llegada de un nuevo orden institucional y económico.

⁷ Denuncias lideradas por Jorge Eliecer Gaitán, egresado y profesor de la Facultad



La destitución de Luis Augusto Cuervo, alcalde de Bogotá (1929), por las denuncias sobre corrupción en el manejo del tranvía y del acueducto, produjo la reacción de los liberales y otras organizaciones sociales y políticas, incluyendo las universitarias (Federación de Estudiantes), propiciando protestas y disturbios que desembocarían en el asesinato de Gonzalo Bravo Pérez⁸, estudiante de la Facultad y la destitución de “la rosca” (8 de junio de 1929).

La reforma de los años 30

Tres años más tarde, Germán Arciniegas (exestudiante de la Facultad no graduado) presentó ante el Congreso el Proyecto de Ley Orgánica de la Universidad, antesala de la reforma universitaria de 1935. Este proyecto pretendía otorgar reconocimiento de personería jurídica a la Universidad, crear la figura de presidente de la Universidad, asignar al secretario general un tesorero y un contador y darle dirección de institución al Gran Consejo Directivo, conformado por el presidente, los rectores de facultad, jefes de departamento, delegados del personal docente, antiguos alumnos y estudiantes. De igual forma, este proyecto buscaba formular legalmente la extensión universitaria y la creación de una dependencia para la extensión y la difusión de la actividad científica por medio de exalumnos, las publicaciones y radio. Por último, proponía la contratación de profesores foráneos y la conformación gremial de estudiantes. A pesar de que esta iniciativa fue negada, constituye un acontecimiento de la concepción de la universidad y sentó la base de la reforma de 1935.

Esta reforma fue gestada en el gobierno de Alfonso López Pumarejo, quien la justificó a partir de la universidad pública. Pese a la oposición, el proyecto de ley fue presentado por Carlos García Prada en la Cámara de Representantes, iniciativa aprobada el 4 de diciembre de 1935 mediante la Ley 68 de 1935. La reforma otorgó personería jurídica a la Universidad, y la integró con las facultades de Medicina, Farmacia y Odontología, Derecho y Ciencias Políticas, Medicina Veterinaria, Matemáticas e Ingeniería, y la Escuela de Bellas Artes, el Conservatorio de Música, el Instituto Nacional de Radium, el Museo Nacional y el Observatorio Astronómico Nacional.

De igual manera, se dio un gobierno a la Universidad, encabezado por un Consejo Directivo constituido por nueve miembros (tres de ellos representantes del presidente), presidido por el ministro de Educación, en el que también era parte el rector (elegido de terna presentada por el presidente), el secretario general y el síndico. Las facultades tenían la dirección del decano y del Consejo Directivo integrado, además del decano, por dos profesores (designado por el mismo Consejo), un profesor elegido por los profesores y un estudiante de último semestre.

⁸ Este hecho constituiría la conmemoración año tras año de la fiesta del estudiante, cada 8 de junio.

En esta ley también se logró la construcción de la ciudad universitaria (Ley 68, 1935, art. 5), se inició la carrera docente y la elección de profesores por concurso y se creó el departamento psicopedagógico con la misión de diseñar los exámenes de admisión. Estas disposiciones germinaron en los primeros indicios reales de la autonomía. Así, la institución comenzó a auto determinarse a partir de los órganos directivos, se promovieron la libertad de cátedra, los nuevos métodos, las nuevas ciencias y los nuevos contenidos.

En la Facultad se extendieron estas reformas también, aunque con menor extensión, hacia lo académico. De la revisión del pensum de Derecho se ampliaron los estudios de Derecho Administrativo y Derecho Mercantil, se abrieron las especializaciones de Derecho Penal y la de Derecho Administrativo (por lo que se contrató para esta última al profesor suizo, Hermann Meyer Lindergerg). De igual manera se estableció que una vez el estudiante era admitido a cualquier carrera, debía cursar un año preparatorio de introducción y orientación profesional.

Estas reformas impulsarían también un acontecimiento con profundos impactos sociales: la admisión desde 1936 de mujeres a la Universidad.

Frente al campus, en 1938 comenzó la construcción del edificio de la Facultad, con el proyecto inicial de Alberto Wills Ferro, el cual finalizaría su primera etapa en 1940. Sin embargo, la dotación del edificio se extendió hasta 1942, año en el que los estudiantes de la Facultad se mudaron del Claustro Santa Clara a la “ciudad blanca”⁹.

Estos nuevos contextos propiciaron un repensar de la misión de la universidad, que en palabras del rector Gabriel Durana Camacho, “(...) no es solamente la formación de profesionales especializados (...) está llamada a intervenir en la formación de la conciencia nacional y a la colaboración ampliamente en las condiciones de vida de nuestro país” (Villamil, 2001).

En términos agregados, la reforma materializaría los sueños universitarios de autonomía, libertad de cátedra y la participación de estudiantes en los Consejos Directivos. En esta época también se presentó un crecimiento de la planta docente, que pasó de un promedio de 22 a sesenta en los años cuarenta.

El Bogotazo y La década de los 40

Nuevas facetas de la vida universitaria y la Facultad, presentaron complejidades desde diferentes aspectos. Los estudiantes fueron cada vez más activos e inquietos.

⁹ Los edificios de las facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Arquitectura, Ciencias Naturales, Veterinaria, el Observatorio Astronómico y el programa de educación física, terminados en 1940, fueron pintados de color blanco, por lo que se los denominó “ciudad blanca” (Villamil, 2001)



El nuevo campus brindó renovados espacios para la creación de una verdadera comunidad académica. La Sociedad Jurídica renació en 1943 y con esta la *Revista Jurídica*, publicación que abordó iniciativas de diversa índole, incluyendo la creación de un consultorio jurídico de carácter gratuito para brindar asesoría jurídica a las personas de escasos recursos. La Facultad fue la única en brindar formación humanística, por lo que se constituyó en el centro del análisis de la realidad del país de todas las facultades.

En los años cuarenta también nacieron las primeras iniciativas investigativas en áreas del Derecho. En 1945, se creó el Instituto de Altos Estudios e Investigación, que buscaba vincular a la universidad a los mejores intelectuales del país y del exterior, para fomentar el desarrollo de la investigación.

De igual manera se conformaron distintos institutos anexos a la Facultad, que posteriormente se transformarían en programas de posgrado. Particularmente el creado en 1966, se consolidaría en el antecedente de la carrera de Ciencia Política. Se creó el Instituto de Filosofía y Letras en 1945, como apéndice de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, al igual que en 1946 el Instituto de Ciencias Penales, y el de Derecho al Trabajo. Con la finalidad de capacitar abogados para las sociedades comerciales, autónomas y demás que funcionaban en el país, se creó en 1946 el Instituto de Administración de Sociedades.

Estas iniciativas permitieron el desarrollo de la formación y la investigación en áreas del Derecho innovadoras para la época, la vinculación de un número significativo de profesores y la definición de bases de estudios de posgrado.

Otro hecho importante de la década de los cuarenta fue la llegada de Gerardo Molina (egresado y profesor de la Facultad) a la Rectoría de la Universidad en 1944. Este reconocido gestor y líder de izquierda, gestó iniciativas importantes para la Facultad y la universidad. Algunos de los esfuerzos importantes impulsados por Molina fueron la adquisición de la imprenta, la publicación y distribución de numerosas publicaciones a nivel nacional e internacional (incluyendo la *Revista de la Universidad Nacional*), la materialización de la División de Extensión Cultural Universitaria y el intercambio y la invitación de académicos de universidades extranjeras.

Con relación a los contenidos académicos del pregrado, el pensum de 1927 se mantuvo con reducidas modificaciones hasta 1961. En este periodo se introdujeron las materias de práctica forense, se intensificaron seminarios en áreas tradicionales del Derecho y se mantuvieron los cursos asociados a la formación moral y católica de estudiantes.

Los últimos años de la década de los cuarenta, traerían tensiones con impactos directos sobre la Universidad y la Facultad. En 1947 se presentó una huelga universitaria por las dificultades en el funcionamiento de algunas facultades. Algunos meses

después, se presentó el Bogotazo, que tras la muerte de uno de los egresados y profesores de la Facultad, sería el causante de las revueltas populares.

Este hecho histórico sería observado desde la iglesia como una gesta comunista liderada en parte por el rector de la universidad, lo que causaría transformaciones en la práctica. A partir de este suceso, se exigió a los aspirantes una constancia de fe, se contó en los programas curriculares con cursos de Cultura Religiosa y de Ética Social Católica y se intensificó la presencia de clérigos en la planta de profesores de la Universidad. También se negó la participación de estudiantes en los órganos directivos, se redujo el periodo de decanos a un año y se suspendieron los concursos docentes (Decreto 0063, 1951), decisiones gubernamentales que motivarían la renuncia de diferentes profesores.

La caída de la Dictadura de Rojas y los años cincuenta y sesenta

A mediados del año 1954 se inició el fin de la dictadura de Rojas. En junio de este año (8 de junio), luego de marcha conmemorativa del día del estudiante (Carnaval estudiantil), que se llevó a cabo en medio del tenso ambiente universitario¹⁰, se presentaron en el campus enfrentamientos entre los estudiantes y la policía (con orden de dispersar las manifestaciones), causando la muerte de un estudiante de la Facultad de medicina. Los estudiantes trasladaron en custodia el cuerpo del estudiante asesinado a las instalaciones de la Facultad de Derecho, donde se llevaría a cabo una numerosa asamblea, que contó con la presencia directiva del decano de la Facultad, Abel Naranjo y algunos ministros del presidente Rojas. En esta asamblea se solicitó la divulgación de estos hechos al país, la solución de la problemática de la Facultad de Odontología, la renuncia del rector y una audiencia con Rojas.

Ese mismo día en horas de la noche, el comité organizador de la elección de la reina del carnaval estudiantil se convirtió en la federación estudiantil y organizó, para el día siguiente (9 de junio) una manifestación que partiría desde la Facultad de Derecho y se conduciría hacia la plaza de Bolívar. Esta convocatoria reunió más de diez mil estudiantes, pero no lograrían llegar al Capitolio. La manifestación fue interceptada en la carrera séptima con avenida Jiménez por un grupo de militares y se presentaron múltiples disparos. El resultado, varios estudiantes heridos, ocho estudiantes muertos y la detención de 500 personas, entre las que se encontraban varios profesores de la Facultad, el decano de la Facultad y un ex rector de la Universidad.

¹⁰ En la Facultad de Odontología se presentaban conflictos entre estudiantes y directivas, en la de Derecho se suscitaban enfrentamientos entre estudiantes seguidores de Abel Naranjo Villegas (conservador) y Antonio García (Socialista). Adicionalmente, la negativa inicial para autorizar la marcha por parte del Gobierno, fueron elementos de las tensiones del momento.



Estos hechos generaron la indignación de partidos políticos y de los estudiantes, últimos que se convirtieron en el bastión de la lucha contra la dictadura, y adelantaron continuas manifestaciones que cesaron hasta el 10 de mayo de 1957, fecha que pondría punto final a la dictadura de Rojas. Los sucesos descritos, fundaron las bases del movimiento estudiantil, los estudiantes vieron la capacidad de liderar en incidir en causas políticas y sociales, se optó por una posición menos sumisa de los estudiantes ante los gobiernos de turno, se diversificó la planta docente y la comunidad estudiantil con la llegada de nuevos docentes y un mayor número de estudiantes y se motivaron nuevas iniciativas que fueron insumo para la reconstrucción de la forma de ser del estudiante universitario.

Con la llegada de los conservadores al poder, se comenzó a preparar la denominada contrarreforma de 1958. La nueva junta militar definió una nueva forma de dirección universitaria que redujo la participación de estudiantes en los órganos directivos de la Universidad (Decreto 136, 1958), dando participación mayoritaria a sectores externos a la academia. Se conformó la “Consiliatura” como máximo órgano directivo institucional, que se caracterizó por la participación sin voto del rector, la participación de la iglesia y de asociaciones y corporaciones nacionales., y la reducción de la representación profesoral y estudiantil. Decisiones que generaron el rechazo de la comunidad universitaria.

En 1963 se expidió la Ley 65 que cambió estas disposiciones, con un espíritu menos confesional, que redujo los intereses sectarios en lo religioso y lo político. A pesar de que la injerencia del gobierno no terminó, la Universidad empezó a tener una mayor capacidad de definición. Bajo este nuevo régimen, se definió a la Universidad como un “establecimiento público, de carácter docente, autónomo y descentralizado, con personería jurídica, gobierno, patrimonio y rentas propias” (Decreto 65, 1963, art. 1). También se estableció el gobierno de la Universidad en cabeza del Consejo Superior Universitario, la Rectoría, el Consejo Académico y los Consejos Directivos de las Facultades y Escuelas (Decreto 65, 1963, art. 9), esquema que se mantendría hasta 1980.

Los años sesentas

La década de los setentas se caracterizó por reformas administrativas, movimientos estudiantiles, el aumento de la población universitaria y el surgimiento intensivo de las clases medias y populares.

La concepción de la autonomía universitaria no solo se limitó a la reclamación de espacios, presupuestos u órganos directivos propios, si no que trascendió hacia la libertad de pensamiento, de cátedra y de afinidad política.



En 1961 se reforma nuevamente el plan de estudios de Derecho, el cual quedó conformado de la siguiente manera: 1) Primer año: Derecho Constitucional General, Derecho Civil (general y personas), Introducción al Derecho, Derecho Romano I, Economía Política General, Sociología General y Americana, Humanidades, Idiomas (francés), Doctrinas sociales y Preseminario; 2) Segundo año: Derecho Constitucional Colombiano, Derecho Civil (bienes), Derecho Penal General, Derecho Laboral (Individual), Derecho Internacional Público y Americano, Derecho Romano II, Economía Colombiana, Idiomas (francés), Preseminario y Medicina Legal; 3) Tercer año: Derecho Administrativo General, Derecho Civil (Obligaciones), Derecho Penal Colombiano (Títulos I a X del Código Penal), Derecho Laboral (Colectivo y Seguridad Social), Minas y Petróleos, Hacienda Pública, Legislación Tributaria, Idiomas y Seminario; 4) Cuarto año: Derecho Administrativo Colombiano, Derecho Civil (Contratos), Derecho Civil (Familia), Derecho Penal Colombiano (Títulos XI a XVI del Código Penal), Derecho Comercial General, Derecho Procesal Civil General, Derecho Procesal Penal, Derecho Cooperativo, Idiomas y Seminario; y 5) Filosofía del Derecho, Derecho Civil (Sucesiones), Derecho Comercial Especial, Derecho Internacional Privado, Derecho Probatorio, Derecho Procesal Civil Especial, Derecho Procesal Laboral, Derecho Canónico, Ética Profesional, Idiomas y Seminario (Práctica Forense).

Esta reforma se motiva por las reflexiones acerca la desactualización del programa y su incapacidad de adaptarse a las situaciones reales del país, debido que el plan de estudios fue prácticamente calcado de los programas de Derecho que se adelantaban en las universidades de París y Roma. En parte por lo anterior, en 1966, durante la decanatura de Abel Naranjo Villegas, se formuló un nuevo modelo académico que buscaba la intensificación de las materias jurídicas fundamentales, la formación cultural y el fortalecimiento de la investigación científica. Bajo este nuevo modelo, el pensum se dividió en materias básicas de la formación jurídica (Derecho Constitucional, Civil, Laboral, y los preseminarios) cursadas en los dos primeros años; y en una parte de especialización de algunas áreas como Derecho Político, Derecho Privado, Derecho Penal o Derecho Laboral.

Durante esta década, se fortalecieron los institutos de especialización creados anteriormente y se amplió la planta docente. Para 1963, la Facultad tenía más de ochenta miembros en su cuerpo profesoral.

En 1966 nace el Instituto de Estudios Políticos como un órgano interfacultades suscrito a la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas (Acuerdo 46, 1966), con la finalidad de “la organización y desarrollo de programas docentes y promover, coordinar y ejecutar investigaciones en el campo de la ciencia política” (Revista Jurídica, 1966), el cual se constituye en el antecedente de la Ciencia Política en la Universidad. Se adoptó para este instituto, un pensum de cuatro semestres: 1) Primer semestre: Ciencia Política, Historia, Economía, Historia y Filosofía de las Ciencias y Matemáticas para Ciencias Sociales; 2) Ciencia Política II, Historia de las Ideas Políticas I,

Sociología, Antropología, Métodos y Técnicas de Investigación Social y Seminario I; 3) Tercer semestre: Ciencia Política III, Ciencia Política IV, Historia de las Ideas Políticas II, Ciencia Política Aplicada I, Antropología Política y Seminario II; y 4) Teoría de la Administración, Relaciones internacionales, Teoría de la Integración, Ciencia Política Aplicada II, Historia y Análisis del Sistema Jurídico o Legal Colombiano y Seminario III.

Durante esta década se vieron fortalecidos los sistemas de bienestar estudiantil, la cultura, los ideales revolucionarios (alimentados por la revolución cubana y la revolución cultural china), el volumen de participación de la población universitaria, el campus, la academia, la organización, entre otros aspectos. Lo anterior convirtió a la Facultad y la Universidad en verdaderos espacios de diversidad, de confluencia de saberes y diferencias.

Las tres últimas décadas del Siglo XX

Las últimas décadas del Siglo XX fueron caracterizadas por cambios en las políticas educativas y la violencia dentro y fuera de la institución, que pusieron a prueba las capacidades de transformación de la Universidad y de la Facultad.

Una universidad libre de proselitismos partidistas, se encontraría en un permanente enfrentamiento con el Gobierno, con las fuerzas armadas y con otros muchos actores de origen *non sancto*, en su mayoría. Algunos cambios en la vida de la Universidad caracterizaron principalmente los años setentas y ochentas, disturbios permanentes, ocupaciones militares persecución a estudiantes y profesores, cierres más frecuentes y prolongados, transformaciones en la política de bienestar, fueron algunos de estos cambios que marcaron los finales del Siglo XX.

Los años setenta y los primeros años de los ochenta, fueron una época en la que se constituyeron la beligerancia estudiantil, los enfrentamientos entre estudiantes y directivos, la persecución oficial contra la actividad universitaria y el protagonismo institucional como elemento de alteración del orden público. La relación de la Universidad con los medios de comunicación se transformó. Los medios pasaron su de cubrir y divulgar los procesos formativos, académico y de debate, a focalizarse en el orden público.

En cuanto a los contenidos curriculares y la educación en general, sufrieron grandes críticas que postularon la necesidad de perfeccionar la práctica académica, lo que motivó la conformación de la comisión de estudio en pro de la reforma en la Facultad en 1970. En este mismo año, el Gobierno expidió los decretos 970, 971, 1390 y 1391, que dieron nuevas directrices a los estudios del Derecho y el ejercicio de la profesión del abogado. También se establecieron los periodos semestrales en la Facultad.

Con el acuerdo 26 de 1971, el Consejo Superior Universitario definió el pensum de Derecho en diez semestre con las siguientes asignaturas: 1) Introducción a la Ciencia del Derecho, Introducción a la Ciencia Política, Historia de la Cultura, Derecho Romano I, Sociología General y Preseminario; 2) Derecho Constitucional General, Métodos y Técnicas de Investigación Social, Derecho Civil General, Métodos y Técnicas de Investigación Social, Derecho Civil General, Sociología Jurídica y Economía I; 3) Derecho Constitucional Colombiano, Hacienda Pública, Derecho Civil Bienes, Historia del Sistema Jurídico o Legal Colombiano, Derecho Penal y Economía II; 4) Derecho Administrativo I, Derecho Internacional Público, Derecho Civil Obligaciones, Electiva I (Científico Jurídico), Derecho Penal II y Electiva I (complementaria); 5) Teoría General del Proceso, Derecho Laboral I, Derecho Administrativo II, Derecho Civil Contratos, Derecho Penal III y Electiva II (complementaria); 6) Derecho Laboral II, Derecho Comercial I, Electiva (Científico Jurídico), Derecho Civil Familia, Derecho Penal IV y Derecho Penal V; 7) Derecho Comercial II, Derecho Civil Sucesiones, Filosofía del Derecho, Derecho Procesal Civil, Clínica Jurídica Civil y Medicina Legal; 8) Derecho Procesal Penal, Derecho Procesal Administrativo, Derecho Procesal Laboral, Clínica Jurídica Penal, Clínica Jurídica Administrativa y Clínica Jurídica Laboral; 9) Derecho Probatorio, Derecho Internacional Privado, Asignatura Obligatoria (Opción I), Asignatura Obligatoria (Opción II), Asignatura Obligatoria (Opción III) y seminario de monografía; y 10) Deontología Jurídica, Asignatura Obligatoria (Opción IV) Asignatura Obligatoria (Opción V) Asignatura Obligatoria (Opción VI) y Seminario de Monografía II.

Como se puede apreciar, este nuevo plan presentaría una flexibilidad antes desconocida en el programa de Derecho, al igual que se facilitarían la organización de núcleos (Científico Jurídico, Técnico Jurídico, complementario, y de trabajo práctico y monografía) con la semestralización.

Sin embargo, poco tiempo después (en 1972), una nueva reforma retomaría el esquema anual, definió un total de siete preparatorios y reemplazó la tesis por una monografía. El nuevo plan dio mayor importancia a las clínicas y mantuvo algunos cursos semestrales con fines de profundización.

Hasta el año 1984, se presentó un nuevo cambio curricular (Acuerdo 3, 1984), producto de nuevos llamamientos de buscar un nuevo dinamismo pedagógico que superara el método expositivo y memorístico. Pero esta nueva reforma no estaba destinada a perdurar mucho tiempo. En mayo del 84 se presentaría el cierre más largo (más de un año) de la historia contemporánea de la Universidad, ocasionado por enfrentamientos y disputas de toda índole.

En 1985 se reabría la Universidad con el reto de construir un nuevo paradigma universitario. En este proceso constructivo se reformarían los programas de bienestar universitario, los esquemas de los currículos, el sistema de matrículas y los espacios



y mecanismos de interrelación. El cierre de la cafetería central y de las residencias, que antes eran consideradas la base de las políticas de bienestar, propiciaron cambios en el sistema de bienestar que se fortaleció en las áreas de salud, préstamo a estudiantes, deportes y recreación, cultura, apoyo a proyectos estudiantiles y programas de admisión especial. En este escenario la Facultad generó una nueva reforma del currículo de derecho, con el objetivo de generar nuevas discusiones sobre el aprendizaje y la práctica del Derecho.

Luego, en 1992, una nueva reforma estableció el sistema de liquidación de matrículas sobre un esquema nuevo, que permitían calcular el valor de la matrícula a partir de ocho variables que representaban las “posibilidades reales del núcleo familiar”.

En cuanto a las protestas, en la Facultad se mantuvieron algunos que protagonizaban enfrentamientos entre sí y por medidas directivas, sin embargo la participación disminuyó y tendió a la clandestinidad. Las manifestaciones se presentaban por “tropeles”, con la participación de algunos sectores estudiantiles, o por protestas laborales, marchas y asambleas que incluyeron una participación más amplia. Estas dos vías de manifestación pública aún se conservan en la actualidad.

En la segunda mitad de los años ochenta, se presentó una nueva reforma curricular creada con base en la evaluación curricular por parte de las directivas. En la evaluación, los directivos consideraron cuestiones tales como la falta de alternativas para analizar cuestiones políticas, o referentes al funcionamiento del derecho en el medio social, la excesiva oferta de materias y la tendencia a la especialización de la formación, en desmedro de la formación básica. Esta evaluación y la reforma generada motivaron una marcada división entre dos tendencias: la socio jurídica y la técnico jurídica. La Facultad se organizó entonces en los departamentos de Derecho Público, Privado, Estudios Políticos y Estudios Socio Jurídico y semestralizó los estudios.

En 1986 se definió la estructura de los posgrados, que hasta finales del Siglo XX, permitieron la creación de cinco nuevos programas de especialización y uno de maestría.

Luego de seis años, se estableció un nuevo plan de estudios, que incluyó mayor flexibilidad para elegir asignaturas y se organizó el programa en las áreas de Derecho Privado Económico, Derecho Público, Teoría del Derecho y Sistemas Políticos, Consultorio Jurídico y Monografía (Acuerdo 24, 1992).

En 1994 se crea la carrera de Ciencia Política en la Facultad, la cual contribuyó a dinamizar los espacios, los proyectos culturales, políticos y de investigación (Acuerdo 105, 1994). La visión de un estudio autónomo del objeto político fue una expectativa desde comienzos de siglo. El acuerdo 20 de 1994 conformó el pensum de la carrera en cinco áreas: 1) el *Área de Teoría Política* con las asignaturas de Introducción a las Ciencias Políticas, Ideas Políticas I, Ideas Políticas II, Teoría del Estado, Teoría del



Poder, Sistemas Políticos, Sistema Político Colombiano, Ciencias de la Administración, Partidos Políticos y Sistema Electoral, Seminario de Cultura Política y Políticas Públicas; 2) el *Área Jurídica* con las asignaturas de Derecho Constitucional General, Derecho Constitucional Colombiano, Derecho Internacional Público y Derecho Administrativo ; 3) el *Área de Historia y Economía* con las asignaturas de Introducción a la Economía, Historia Político - Económica de Colombia, Economía Colombiana, Política Económica y Seminario de Problemas de Historia Contemporánea; 4) el *Área de Apoyo a la Investigación* con las asignaturas de Métodos Cuantitativos para Ciencias Sociales, Taller de Investigación, Seminario de Monografía I y Seminario de Monografía II; y 5) el *Área de Relaciones internacionales* con Teoría de las Relaciones Internacionales, Historia de las Relaciones Internacionales, Seminario de Problemas de Política Internacional, Seminario de Integración Económico-Política, Seminario de Problemas Latinoamericanos, dos asignaturas de contexto, cuatro asignaturas electivas y cinco asignaturas tomadas de las líneas de profundización en Teorías Políticas, Administración Pública y Relaciones Internacionales.

Finalmente, en 1998 se adopta una nueva estructura del programa de derecho, que mantuvo en gran medida las características de la organización anterior de 1992.

3.4. La Facultad en nuestros días (Siglo XXI)

El presente siglo ha traído nuevas características y turbulencias desde diferentes aspectos del macro entorno universitario. La globalización se ha intensificado, planteando nuevos escenarios de internacionalización y relacionamiento global que facilitan el intercambio y movilidad estudiantil y docente, así como el desarrollo conjunto de eventos académicos y trabajos de investigación y de extensión; la expansión de la digitalización, la llegada de la era de la información, la cuarta revolución industrial y el desarrollo acelerado de nuevas tecnologías y de la inteligencia artificial, exigen una rápida adaptación y transformación de la Facultad y la Universidad.

En cuanto a las protestas y manifestaciones académicas, se puede una reducción en la violencia material, pero una mayor cantidad de manifestaciones. Un elemento particular es el incremento en el uso de las nuevas tecnologías para las convocatorias y la difusión de información. Las marchas y los paros, parecen movilizar una mayor cantidad de asociaciones y sectores (no solo del sector de la educación) que apoyan las iniciativas estudiantiles.

Desde la oferta académica, en los primeros años del siglo XXI en la Facultad se ha presentado una intensificación de los programas de posgrado. Hoy en día la Facultad cuenta con 12 programas de especialización (Análisis de Políticas Públicas, Derecho Administrativo, Derecho Constitucional, Derecho de Familia, Derecho del Trabajo,

Derecho Privado Económico, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, Instituciones Jurídicas de la Seguridad Social, Instituciones Jurídico Penales, Instituciones Jurídico Procesales, Justicia, Víctimas y Construcción de Paz y Mercados y Políticas de Suelo en América Latina), cuatro programas de maestría (Maestría en Biociencias y Derecho, Maestría en Derecho, Maestría en Políticas Públicas y Maestría en Estudios Políticos Latinoamericanos) y dos programas de doctorado (Doctorado en Estudios Políticos y Relaciones Internacionales y Doctorado en Derecho)¹¹.

En el año 2007 se establecieron los lineamientos básicos para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia a través de sus programas curriculares (Acuerdo 033, 2007¹²). Estos lineamientos son el producto del proceso iniciado en el 2001, de autoevaluación y evaluación externa de los programas curriculares de pregrado y posgrado, que permitió identificar fortalezas y debilidades en la formación de los estudiantes.

De manera particular, los programas de pregrado en Derecho y Ciencia Política fueron reformados con las resoluciones 003 A y B de 2009, respectivamente.

Actualmente el programa curricular de Derecho cuenta con 180 créditos distribuidos en tres componentes: a) Componente de fundamentación (36 créditos exigidos: 30 créditos para asignaturas obligatorias y 6 créditos para asignaturas optativas); b) Componente de Formación Disciplinar o profesional: 108 créditos exigidos: 98 para asignaturas obligatorias y diez 10 para asignaturas optativas; y c) Componente de libre Elección: 36 créditos exigidos, que corresponden al 20% del total de créditos del plan de estudios (Resolución 003 A, 2009).

Por su lado, el programa de Ciencia Política cuenta con 126 créditos distribuidos en los mismos tres componentes: a) Componente de fundamentación (30 créditos exigidos: 24 créditos para asignaturas obligatorias y 6 créditos para asignaturas optativas); b) Componente de Formación Disciplinar o profesional: 66 créditos exigidos: 57 para asignaturas obligatorias y diez 9 para asignaturas optativas; y c) Componente de libre Elección: 30 créditos exigidos, que corresponden al 20% del total de créditos del plan de estudios (Resolución 003 B, 2009).

Los programas de pregrado de Derecho y Ciencia Política iniciaron el proceso de autoevaluación lograron su acreditación en los años 2014 y 2016, respectivamente.

¹¹ Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019). Página Web de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales: Formación, posgrados. Recuperado de: <http://derecho.bogota.unal.edu.co/formacion/posgrado/especializaciones/>.

¹² Este acto derogó el Acuerdo 037 de 2005, por el cual se definieron y reglamentaron los programas curriculares de pregrado y de postgrado que ofrece la Universidad Nacional de Colombia.





4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Teoría de la Organización y Planeación Estratégica

No existe en la literatura un claro consenso sobre la fecha de origen de la planeación estratégica. Algunos autores señalan que sus raíces conceptuales se encuentran en los primeros modelos militares desarrollados y documentados en Asia y Europa desde la edad antigua (Lerner, 1999; Albon, Iqbal, y Pearson, 2016). Otros autores asocian el nacimiento de la Planeación Estratégica con los cimientos de la Teoría de la Organización, que bien podrían remontarse a la antigüedad y a la edad media, pues serían Aristóteles y Maquiavelo los primeros en escribir sobre la importancia de los modelos de dirección y la utilización efectiva del poder (Shafritz, Ott, y Jang, 2016). Sin embargo, muchos investigadores del origen de la teoría de la organización, coinciden en que su génesis se da Gran Bretaña durante el siglo XVIII con el inicio del sistema fabril y la Revolución Industrial (Álamo Vera, 1995).

Este periodo se caracterizó por fuertes transformaciones económicas, sociales y tecnológicas. Se pasó de un sistema económico rural basando en la agricultura y el comercio, a una economía urbana, industrializada y mecanizada; las mejoras en las condiciones salubres y alimentarias disminuyeron las tasas de mortalidad, incrementándose extraordinariamente la población; se intensificó el uso del carbón como fuente de energía fósil no renovable, sustituyendo el uso intensivo de la madera.

Durante este periodo, fueron revolucionarios los estudios del filósofo y economista escocés Adam Smith, conocido como el *padre* de la economía moderna, los cuales se enfocaron en el análisis de la centralización de los equipos y del trabajo en las fábricas, la división especializada del trabajo y las rentabilidades económicas de los equipos industriales. Su obra *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), diserta sobre la optimización de la organización en una fábrica de alfileres y siembra las bases de la teoría de la organización.

Más de un siglo después de finalizada la Revolución Industrial, el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856), el francés Henri Fayol (1841) y el alemán Maximilian Karl Emil Weber (1864) escribirían páginas fundamentales en la historia de la teoría de la administración y la organización.

Taylor, conocido como el *padre de la organización científica*, concentró sus investigaciones en la maximización de la eficiencia desde el estudio del trabajo en el nivel operativo. Sus aportes sustituyeron el modelo empírico, en el que el trabajador se encargaba de planificar y ejecutar sus labores de acuerdo con su experiencia, por un modelo en el que la gerencia:



- “1) **elabora una ciencia para la ejecución** de cada una de las operaciones del trabajo,
- 2) selecciona científicamente a los trabajadores, los adiestra, enseña y forma,
- 3) colabora cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado,
- 4) comparte el trabajo, y la responsabilidad se reparten casi por igual con los obreros, y
- 5) Estudia para promover mejores oportunidades para el empleado, pero de manera asociada”¹³.

Fayol por su parte, considerado el fundador de la escuela clásica de la administración de empresas, enfocó su estudio hacia el nivel directivo de la organización, con una visión más estructural y general. En la obra que describe sus propuestas, *Administration industrielle et générale* (1916), estableció seis grupos de funciones de una empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas), definió las funciones del proceso correcto de administración (**planificar**, organizar, dirigir, controlar y prever) y organizó las operaciones industriales y comerciales en catorce grupos (unidad de mando, autoridad y responsabilidad, unidad de dirección, centralización, subordinación del interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y trabajo en equipo).

Finalmente, para Álamo (1995), la obra de Weber es fundamental en la introducción de las organizaciones como área distintiva de estudio e investigación en el ámbito de las ciencias sociales, con la traducción al inglés de sus estudios sobre la burocracia (1922, 1947).

Pero si bien estos antecedentes fueron fundamentales en la construcción de las bases de la planeación estratégica, esta área de estudio solo fue vista como una disciplina y práctica estructurada de administración hasta los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en algún momento entre los años cincuenta y setenta (Dooris, Kelley, y Trainer, 2004). Luego, fue muy popular y generalizada entre mediados de la década de los sesentas y mitad de la década de los años setentas, cuando se creía que era la respuesta a prácticamente todos los problemas de las organizaciones y las empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planificación estratégica.

Sería hasta el año 1955 que la teoría de la organización dejaría los primeros rastros en los índices de revistas especializadas, con la publicación de cinco trabajos sobre la burocracia, un tipo particular de organizaciones, en la *American Sociological Review* (Álamo, 1993).

Posteriormente, en 1956 la aparición de las revistas *Administrative Science Quarterly* y *Academy of Management Journal*, publicaciones de corte interdisciplinario encargadas

¹³ Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.



exclusivamente del estudio e investigación de la administración y comportamiento de las organizaciones, fortalecerían el estudio investigativo de la administración y las organizaciones (Ibídem). Diez años después, aparecería explícitamente en la revista *American Journal of Sociology*, el tópico de las organizaciones como una categoría investigativa distintiva dentro de la disciplina de la sociología (Freeman J. , 1982).

De acuerdo con Lerner (1999), es posible identificar algunas generaciones de la planeación estratégica. Durante los años cincuenta, el aún vigente modelo de análisis DOFA (SWOT por sus siglas en inglés) creado por el norteamericano Albert S. Humphrey, dominó esta disciplina, seguido por los modelos de estrategia cuantitativos y cualitativos que fueron protagonistas en la década de los sesentas. A comienzos de la década de los ochentas, el “modelo de creación de valor para el accionista” propuesto por Jack Francis Welch como CEO de la multinacional General Electric y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, fueron el estándar de la planeación estratégica.

Según Gouillart (1995), el resto de la década de 1980 fue dictado por la intención estratégica y las competencias básicas, y las organizaciones centradas en el mercado. Finalmente, La transformación del negocio se convirtió en una realidad en la década de 1990. Los modelos posteriores y más nuevos de planificación estratégica se centraron en la adaptabilidad al cambio, la flexibilidad y la importancia del pensamiento estratégico y el aprendizaje organizativo. La "agilidad estratégica" es cada vez más importante que la estrategia en sí misma, porque la capacidad de la organización para tener éxito “tiene más que ver con su capacidad para transformarse a sí misma, continuamente, que si tiene la estrategia correcta. Ser estratégicamente ágil permite a las organizaciones transformar sus estrategias dependiendo de los cambios en sus entornos” (Gouillart, 1995).

En suma, la búsqueda del origen de la planificación estratégica podría resultar incluso utópica para algunos, ya que la planificación, puede considerarse como un proceso evolutivo. Si bien se pueden ubicar ciertas piedras de datación, la planificación estratégica no posee un solo evento de origen. No obstante, lo que está claro es que las últimas décadas han sido un período de auge para la planificación estratégica, un desarrollo en el que la educación superior y las universidades han sido protagonistas.

4.2. Perspectivas sobre el proceso de formación de estrategias

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del vocablo *strategos* (en latín *strategia*, y en griego antiguo *στρατηγία*), utilizado en la Antigua Grecia para designar al general de mando de un ejército. El concepto de estrategia fue aplicado por primera vez por el militar chino Sun Tzu en el tratado militar *El arte de la Guerra* escrito a

comienzos del Siglo V a.C., y se utilizó para referirse el arte de emplear las batallas para ganar el objeto de la guerra (Griffith, 1963). Posteriormente nace el concepto de *gran estrategia*, el cual se utilizó inicialmente por los historiadores de finales del siglo V a.C. e inicios del siglo IV a.C. (V.g. Tucídides), para referirse al *arte de emplear los recursos de una nación para alcanzar los objetivos políticos*.

En el contexto académico, el concepto de estrategia fue introducido por el matemático húngaro Jhon Von Neumann y el economista alemán Oskar Morgenstern dentro del campo de estudio de modelos matemáticos de interacción estratégica entre tomadores de decisiones racionales denominado *Teoría de Juegos*. La aplicación de este concepto se extiende a todos los campos de las ciencias sociales, la lógica y las ciencias computacionales, y hace relación a “un plan que especifica las elecciones que un jugador tomará en cada situación posible” (Von Neumann y Morgenstern, 1953, p. 79).

En el campo de la organización, una de las primeras referencias del uso del término, aunque de manera implícita, es la desarrollada por Drucker (1954), quien utiliza el concepto como la respuesta conjunta a las preguntas ¿Qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser en el futuro? A partir de estos indicios y en el marco del ámbito que nos compete, el concepto de estrategia ha sido utilizado libremente por distintos autores, sin que exista un consenso concreto. Según Hax y Majluf (1988), las definiciones relevantes en el campo organizacional se podrían agrupar en torno a seis dimensiones que conceptualizan la estrategia como:

1. Un medio para instaurar los propósitos de las organizaciones en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y sus prioridades en la asignación de recursos (Chandler, 1962; Schendel y Hatten, 1972).
2. Una expresión del dominio competitivo de la organización o como respuesta a las cuestiones sobre a los negocios en los que está y quiere estar una organización, y sobre la clase de organización que es o desea ser (Learned, Andrews, Christensen, y Guth, 1965; Drucker, 1954).
3. Un proyecto global, coherente y unificado que le permite a las organizaciones asegurarse que sus objetivos básicos se alcancen (Glueck, 1976).
4. Una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas (Argyris, 1985; Steiner y Miner, 1977).
5. Un instrumento para lograr posicionarse competitiva, sostenible y rentablemente, frente a las fuerzas determinadas por la competencia (Porter, 1985).
6. Fuerza motivante para los diferentes grupos de interés (stakeholders), quienes afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales o se ven afectados por el cumplimiento de los mismos (Freeman R. E., 1984; Chaffee, 1985).

Los breves antecedentes y el dimensionamiento expuestos, permiten deducir que el término estrategia ha sido utilizado con una importante libertad y adicionalmente,

que es un constructo multidimensional, por lo que acordar un consenso respecto a una definición, es una tarea de difícil resolución. Ante tal variedad de conceptos de estrategia, existen diversas perspectivas para abordar sus procesos de formación. Álamo (1995) y Chaffee (1985), argumentan que los modelos para la formulación de estrategias se pueden clasificar en tres tipos perfectamente diferenciados: el modelo lineal, el modelo adaptativo y el modelo imperativo de estrategia.

Modelo Lineal: Proceso racional

El modelo lineal ha sido ampliamente adoptado y se encuentra fundamentado en la planificación formal. Este modelo es etiquetado con el término *lineal*, por sus implicaciones de acción metódica, directa y secuencial vinculada a la planificación. Chaffee (1985) afirma que el modelo lineal está relacionado con la definición de estrategia propuesta por Chandler, quien afirma que "La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo estos objetivos" (1962, p. 13).

Según este planteamiento, una estrategia está conformada por decisiones, acciones o planes integrados, orientados al establecimiento y alcance de unas metas viables para la organización. Con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos, las organizaciones modifican sus relaciones con el entorno mediante el cambio de sus servicios, productos o mercados, o adelantando acciones de emprendimiento.

En este modelo, el personal directivo sigue un proceso racional para la toma de decisiones, en el cual se identifican los objetivos, se generan diferentes vías para alcanzarlos, se valoran las probabilidades y viabilidades de cada una de las alternativas y, por último, se definen cuales opciones se implementarán.

En este proceso racional, las directivas exploran las tendencias y condiciones externas, potencializando las externalidades favorables y evitando o contrarrestando las no favorables.

Existen algunas limitaciones de las estrategias lineales para ejercicios de planeación en la educación superior, debido a la diversidad de objetivos contradictorios que se presentan en el sector educativo, la dificultad de pronosticar con precisión muchas circunstancias claves del entorno y la imposibilidad de blindar a las instituciones de los impactos del entorno. Adicionalmente, las normas que exigen una elevada participación para la toma de decisiones y las rigideces organizativas (v.g. titularidad del profesorado, su especialización y la imposibilidad de trasladar plantas físicas), imprimen dificultad en la generación de cambios (Álamo, 1995).

Modelo adaptativo: Proceso emergente

El modelo desarrollado para la formulación de estrategias adaptativas reconoce los entornos volátiles y la prioridad de las organizaciones para adaptarse al entorno como una condición de supervivencia.

Este modelo se relaciona con la definición de estrategia propuesta por Hofer, quien afirma que la estrategia está “relacionada con el desarrollo de un ajuste viable entre las oportunidades y riesgos presentes en el entorno externo y las capacidades y recursos de la organización para explotar estas oportunidades” (Hofer, 1973, p. 3). En este planteamiento, se espera que la organización lleve a cabo evaluaciones permanentes de los contextos internos y externos, y a partir de esta evaluación, se lleven a cabo ajustes en la organización que permitan la “alineación exitosa entre las oportunidades y los riesgos del entorno, por un lado, y entre las capacidades y los recursos de la organización, por otro” (Miles y Cameron, 1982, p. 14).

Este modelo se fundamenta en la visión orgánica de las organizaciones, considerándolas como entidades únicas con una variedad de partes funcionales que interactúan con diferentes facetas de un entorno dinámico. Esta interacción, tiene el propósito de generar los recursos necesarios para cumplir con los propósitos y garantizar la supervivencia de la organización, para lo cual se debe sintonizar la entidad con las fluctuaciones de la demanda, y reorientarla de acuerdo a las necesidades, con el objetivo de mantener o incrementar el flujo de recursos recibidos del entorno (Álamo, 1995).

Los problemas estratégicos de este modelo surgen cuando se presentan crisis de los recursos, como las restricciones presupuestarias y las limitaciones financieras, o cuando se presentan cambios en la demanda, como las reducciones de estudiantes matriculados. Para enfrentar estas dificultades estratégicas, las organizaciones pueden anticipar el futuro, monitorear los factores claves del entorno e identificar las oportunidades y amenazas (Ibídem).

Modelo interpretativo: proceso simbólico

Las estrategias interpretativas se asocian al interés por la cultura corporativa y la dirección simbólica. Pese a que el modelo interpretativo no tiene aún unos parámetros claros, se puede sugerir que este modelo percibe a la organización desde la teoría del contrato social, en lugar de hacerlo desde una perspectiva orgánica o biológica (Keeley, 1980). Desde esta óptica, el modelo concibe a la organización como un conjunto de acuerdos cooperativos a los que se adhieren libremente los individuos. Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones existen entre tanto tengan la

capacidad de atraer una cantidad suficiente de individuos a participar de manera cooperativa en un intercambio mutuamente beneficioso.

Para Berger y Luckmann (1966), las estrategias interpretativas suponen que la realidad se construye socialmente, por lo tanto, no es algo objetivo o externo al individuo que pueda percibirse de forma correcta o incorrecta. Bajo este supuesto, la realidad podría definirse mediante un proceso de intercambio social en el cual “*las percepciones son afirmadas modificadas o reemplazadas de acuerdo a su congruencia aparente con las percepciones de otras personas*” (Chaffe, 1985, p. 93).

Chaffe (1985) afirma que la estrategia para el modelo interpretativo puede ser definida como un conjunto de *metáforas*¹⁴ orientadoras o marcos referenciales que posibilitan que las partes interesadas conozcan la organización y el entorno de la misma. En este panorama, los grupos de interés tienen incentivos para actuar y creer, de tal manera que se produzcan resultados positivos para las organizaciones (Ibídem).

Una aplicación del modelo interpretativo fue formulada por Pettigrew (1977), quien definió el concepto de estrategia como el resultado de la resolución parcial de los dilemas externos e internos a las organizaciones. Dentro de las contribuciones innovadoras aportadas por el autor, se destacan 1) el interés por la dirección en la edificación de significados y símbolos como elementos neurálgicos de la estrategia y 2) el énfasis por la legitimidad, en lugar de buscar el alcance de objetivos estratégicos típicos como el beneficio o la productividad (Chaffe, 1985, p. 93).

Otro estudio relevante en la aplicación del modelo fue el que realizaron Andre Van Cauwenbergh y Karel Cool (1982), quienes precisan la estrategia como el “comportamiento calculado en situaciones no programadas” (p. 246). En este estudio, los autores proponen la “posición central de la gerencia media en el proceso de formulación de estrategias, al igual que señalan que administrar la cultura organizacional es una poderosa herramienta” (Chaffe, 1985, p. 93). De manera congruente con el interés por la cultura organizacional, Dirsmith y Covalski (1983) acotan el concepto de “normas estratégicas”:

Posturas de acción a nivel institucional que sirven como estándares vinculantes para los miembros de un grupo, tanto internos como externos a la organización, en cuanto a lo que la organización puede y no puede hacer, que sirven para guiar un comportamiento aceptable. (...) las normas estratégicas implican el establecimiento de mapas de la realidad o imágenes de las organizaciones y sus entornos por parte de la administración. (p. 137).

Con fundamento en lo anterior, la eficacia de la dirección estratégica del modelo interpretativo implica la utilización de la totalidad de formas de comunicación y de

¹⁴ El término plural *metáforas*, se utiliza porque el sostenimiento de lazos sociales en la organización evita forzar acuerdos sobre interpretaciones únicas (Weick & Daft, 1983).

símbolos que permitan representar la realidad colectiva de las partes. En este modelo los símbolos y la comunicación cobran una relevancia trascendental para que las partes puedan crear, modificar, delimitar e interpretar sus propias interacciones y sus percepciones de satisfacción.

Los problemas estratégicos en este modelo se producen con las crisis de credibilidad, que se presentan cuando los participantes no reciben una respuesta satisfactoria sobre la razón por la cual pertenecen a la organización. Bajo este modelo, las principales acciones se encaminan al desarrollo de símbolos y conceptos que orienten a las partes, y al mejoramiento de las comunicaciones internas y externas de la organización.

4.3. Planeación Estratégica en el contexto de las Universidades y la Educación Superior

La relación entre la planeación estratégica y la educación superior se enfocó originalmente en el desarrollo de las instalaciones y la planificación de los espacios. El primer encuentro formal y significativo de planificadores de educación superior se llevó a cabo en 1959, en un programa de verano del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT por sus siglas en inglés), al que asistieron veinticinco planificadores de campus. Posteriormente, y tras una serie de reuniones esporádicas en los años subsiguientes, los miembros clave de ese grupo, todos con antecedentes en planeación física, formarían en 1966 la *Society for College and University Planning*¹⁵ (Holmes, 1985).

Durante la década de los 70s, las nuevas tendencias demográficas, económicas y tecnológicas llevarían a la educación superior a experimentar inestabilidades significativas. Dificultades financieras se hicieron evidentes, se registraron crecimientos en los costos que sobrepasaban la inflación y se presentaron fracturas en el apoyo público a la educación superior (Dorris, et al., 2002).

Este nuevo contexto generó cambios en las ideas que se tenían sobre la planeación estratégica en el ambiente universitario. En un comienzo, el origen de la planeación dentro del ámbito de los negocios y las empresas era visto con desconfianza por parte de las universidades. Las instituciones educativas se mostraron reacias a adoptar una mentalidad corporativa para enfrentar sus desafíos y se resistieron a los llamamientos de reformadores con mentalidad de eficiencia, quienes alentaban a dirigir las universidades más como empresas (Hinton, 2012). Conceptos como desarrollo del producto, crecimiento del sector, participación en el mercado y gestión del

¹⁵ La Sociedad Para la Planificación Universitaria es una comunidad de líderes de educación superior responsables de la integración de la planificación en los campus y de los profesionales de apoyo (SCUP, 2018)

riesgo, eran ajenos a la cultura universitaria y las universidades no se concebían a sí mismas como instituciones prestadoras de servicios a clientes (Albon et al., 2016).

Los procesos de planeación en esta década tuvieron una variedad de obstáculos atribuibles a cuestiones relacionadas con la estructura universitaria como la descentralización del poder, la autonomía profesional y la tenencia académica, el débil acoplamiento de múltiples unidades académicas, estructuras complejas de comités y la intervención del gobierno (Hardy, 1991).

Ya en la década de los 80s la planeación estratégica tuvo una mayor aceptación y fue utilizada como una herramienta racional que condujo al avance ordenado y sistemático de la organización académica.

Guiados por una misión honorable, los líderes de las instituciones de educación superior podían, con modelos racionales, marchar a través de una serie de pasos estructurados y actualizar su visión.

La planeación estratégica emergió entonces como una solución potencial para desarrollar una postura proactiva en entornos de mayor competitividad y matrículas fluctuantes, cambios en la demografía de los estudiantes, financiamiento inconsistente y costos de espiral, e involucró una mayor responsabilidad en la rendición de cuentas y el crecimiento de los estándares para la acreditación (Aleong, 2007).

Los modelos con enfoques lineales emergieron, presentando una serie cognitiva de funciones: identificación y priorización de partes interesadas clave (key stakeholders), análisis del entorno, análisis situacional como el SWOT (Análisis DOFA), especificación de competencias básicas y competencias distintivas, formulación de estrategias, establecimiento de metas, definición de objetivos, configuración de pasos de acción que culminan en la actividad y los bucles de retroalimentación evaluativos.

Estos modelos racionales seguirían generando novedosos e interesantes aportes a la planeación para la educación superior, como los Criterios Educativos de Baldrige para la Excelencia en el Desempeño -liderazgo, planeación estratégica, enfoque a estudiantes, grupos de interés y el mercado, medición, análisis y gestión del conocimiento, enfoque al personal y a la Facultad, gestión de los procesos y resultados del desempeño organizacional- y el Balanced Scorecard (Baldrige, 2005; Kaplan y Norton, 1992).

Durante los 80s y hasta finales de siglo, la visibilidad y el volumen de estudios de planificación estratégica en la academia entraron en ascenso. La publicación titulada *Academic Strategy* (Keller, 1983), marcaría un punto de quiebre, a partir del cual las universidades mirarían con mayor cercanía la planeación estratégica. El trabajo de Keller sería galardonado como el libro de educación superior más influyente de la década por el *New York Times* y la revista *Change* (Dorris et al., 2002, p. 7).



Sin embargo y pese a este pequeño auge, en un comienzo los planes estratégicos planteaban objetivos limitados y poco realistas (Cowburn, 2005) y en algunos casos, se elaboraron solo para cumplir con las solicitudes de las partes interesadas, financiadores del gobierno, estudiantes, padres, exalumnos y público en general (Carron, 2010; Chance, 2010). De manera frecuente, la planeación estratégica se convirtió en una actividad meramente simbólica, diseñada como un elemento promocional de las universidades, sin un reconocimiento profundo de los contextos externos y de planes que se adapten a los desafíos venideros (Hinton, 2012). Según de Haan (2014), los planes estratégicos se utilizaron como instrumentos retóricos, en lugar herramientas prácticas de acción.

En la década de los noventa los acreditadores promovieron la planificación estratégica como una condición necesaria para la eficacia organizativa y las instituciones de educación superior debían desarrollar planes estratégicos para cumplir con los requisitos de acreditación (Guerra, Zamora, Hernandez, y Menchaca, 2017). Los Estándares de Reconocimiento del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior de 1998, establecieron como expectativa la "evidencia de políticas y procedimientos que enfatizan la planificación e implementación de estrategias para el cambio" (Dorris et al., 2002, p. 7).

Siguiendo a Albon et al. (2016), a lo largo de esta década las perspectivas de la planeación estratégica cambiaron drásticamente en el universo académico, debido a que los líderes de las universidades fueron conscientes de un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que ya no existía un "status quo" para un campus (Wilkinson, Taylor, Peterson, y de Lourdes Machado-Taylor, 2007). La búsqueda de un carácter distintivo institucional, la identificación de un nicho único en el mercado de la educación superior y la capacidad de atraer y mantener los mejores estudiantes, profesores y personal, se convirtieron en puntos críticos para la viabilidad de las universidades a largo plazo (Aleong, 2007; Keller, 1999).

Sin embargo, pese al importante esfuerzo desplegado y al incremento de la eficiencia gracias a los avances tecnológicos, la planeación estratégica dejó muchas universidades fragmentadas, sin la capacidad para enfrentarse con eficacia a los cambios sociales, respondiendo de manera reactiva y no proactiva a los desafíos (Baer, Duin, y Ramaley, 2008). Se presentaron grandes brechas entre la planeación y la implementación, debido a que el propósito fue el de crear el plan en lugar de utilizarlo e implementarlo (Cowburn, 2005; de Haan, 2014; Sevier, 2003).

En el momento en que la planeación estratégica se convertía en una práctica común en la educación superior, sus críticas se fortalecieron y sus iniciativas fueron duramente cuestionadas por considerarse demasiado lineales, por confiar excesivamente en la información disponible, por estar muy formalizadas y estructuradas, por ignorar el contexto de la organización y la cultura, y por desalentar los cambios creativos

y positivos. A pesar de esto, los administradores de las universidades y los planificadores reconocieron que la planeación estratégica no debía realizarse exclusivamente en el nivel directivo, y que por el contrario debía abarcar todos los niveles al interior de la organización, concluyendo que es necesario crear un plan estratégico en colaboración con el personal docente, el personal administrativo y los propios estudiantes (Albon et al., 2016, p. 209).

A pesar de que las críticas previas sobre la planeación estratégica se concentraron en el pensamiento simplista de causa efecto y en el enfoque mecanicista, técnico y racional adoptado por los líderes universitarios, las visiones contemporáneas se han vuelto más sofisticadas acerca de cómo se define la planeación estratégica y de las limitaciones de las teorías y prácticas anteriores (Albon, et al., 2016; Sevier, 2003).

En la primera década del siglo XXI, por ejemplo, creció el reconocimiento de la naturaleza compleja y dinámica de los contextos universitarios, y se identificó que a menos que los planeadores estratégicos sean capaces de modificar sus planes a medida que cambien las circunstancias, es poco probable que los planes sean exitosos en el corto o largo plazo (West, 2008).

Si bien los modelos lineales por pasos, el enfoque basado en problemas y el enfoque de visión u objetivos siguen siendo las metodologías predominantes de la planeación estratégica en el sector educativo, autores como Mintzberg (1994), Keller (1999), y Baer et al. (2008) señalan que estos modelos de hoja de ruta (lineales) no son recomendables en entornos turbulentos y cambiantes en los que operan las universidades y por lo tanto, recomiendan enfoques modificados con una comprensión más amplia del cambio y que enmarquen creatividad, la iteración, la capacidad de respuesta, la flexibilidad y la inclusión. Autores como Chance (2010) recomiendan los modelos de planeación estratégica que incorporan dinámicas de espiral para la toma de decisiones, pensamiento de diseño, aprendizaje interactivo e improvisación, por considerar que estos modelos tienen una mejor aplicabilidad en los escenarios contemporáneos.

Algunos autores como Wilkinson et al. (2007), Carron (2010) y Hinton (2012) sugieren tres conceptos centrales para el desarrollo de los actuales ejercicios de planeación estratégica en las universidades.

En primer lugar, cualquier enfoque adoptado por la institución para adelantar el ejercicio, debe ser observado solo como una guía, pues los procesos de planeación deben ajustarse a las necesidades y circunstancias particulares. Si bien es cierto que adoptar un modelo sirve como punto de referencia, no existe un solo camino para realizar la planeación estratégica (Keller, 1999).

En segundo lugar, la planeación requiere de la participación activa de una base amplia de partes. En este punto, se requiere especial atención para determinar que

partes interesadas se vincularan al proceso, y cuando y como contribuirían a la construcción del plan. Lograr un empoderamiento y apropiación de las partes interesadas y transmitir un sentido de gobernabilidad compartido son elementos esenciales para la sostenibilidad de las herramientas desarrolladas y para los procesos de cambio (Chance, 2010).

Finalmente, debe existir una coherencia entre lo planificado y lo implementado, para lo cual, es fundamental que se adelanten revisiones y ajustes continuos en cada etapa del proceso de planeación. Las revisiones y ajustes en cada etapa, no solo generan congruencia entre lo planeado e implementado, sino que adicionalmente promueve la flexibilidad a medida que se identifican nuevos conocimientos, aumentando la probabilidad de alineación entre la planeación, la acción y el cambio (Ibídem).

4.4. Modelos de planeación estratégica en Universidades

El concepto de Planeación estratégica tiene una diversidad de definiciones según diferentes autores y contextos, y al igual que el propio concepto de *estrategia*, no existen fuertes consensos que faciliten la acotación del mismo. Con el propósito de encausar el presente ejercicio hacia la construcción de un documento de referencia que le permita a la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional definir un marco de referencia para construir un plan de acción que le conduzca al cumplimiento de sus objetivos y propósitos, nos referimos a las definiciones de planeación estratégica, dentro de los términos utilizados por investigaciones en el campo de la educación superior y las universidades.

Así, dentro de la revisión sistemática de literatura que se adelantó para la construcción del presente acápite, encontramos algunas definiciones de planeación estratégica:

- Proceso de desarrollo y mantenimiento de ajuste estratégico entre la organización y sus oportunidades cambiantes de marketing (Kotler y Murphy, 1981, p.471).
- Proceso de dirección cuyo objetivo es compatibilizar a la organización con su entorno, de tal forma que ésta alcance el éxito en el mismo (Álamo, 1995, p. 167).
- Proceso complejo y continuo de cambio organizativo (Lerner, 1999, p. 20).
- Procedimientos cronológicos, paso a paso, sistematizados para desarrollar o coordinar la estrategia de una organización (Johnson, Scholes, y Whittington, 2005, p. 568).

- Proceso que resulta en el desarrollo de un plan estratégico. Este plan, identifica la dirección futura de una institución y esquematiza la forma en la que se logrará esa dirección (Luxon, 2005, p. 7).
- Comprende la planeación de estrategias y de acciones, el despliegue de planes, cómo cambian los planes si las circunstancias exigen cambios y cómo se mantienen y miden los logros (Baldrige, 2005, p. 40).
- Proceso de evaluación realista de la organización y su entorno y la alineación o correspondencia de la organización con ese entorno (Hughes y White, 2005, p. 41).
- Proceso de usar un criterio sistemático y riguroso de investigación para formular, implementar y controlar las expectativas de la organización (Torres Lima, Villafán Aguilar, y Álvarez Medina, 2008, p. 3).
- Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la institución, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro (Serna Gómez, 2008, p. 55).
- Proceso a través del cual las instituciones confrontan y enmarcan sus principales decisiones estratégicas (Norris y Poulton, 2010, p. 17).
- Herramienta de gestión que sirve para ayudar a una organización a mejorar su desempeño, asegurar que sus miembros trabajen con los mismos objetivos y ajustar continuamente la dirección de la organización a los cambios del entorno en función de los resultados obtenidos (Chance, 2010, p. 10).
- Proceso dinámico que establece para dónde va una organización y cómo llegará allí (Albon, Iqbal, y Pearson, 2016, p. 224).

Según lo anterior, si bien es cierto que existe diversidad de interpretaciones sobre la Planeación Estratégica, podemos identificar patrones conceptuales, como el término “proceso”, el cual puede definirse como un “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de un proceso artificial”¹⁶. En este sentido, la planeación estratégica se percibe como la consecución de una serie de pasos que conducen a una finalidad en términos estratégicos.

No obstante, cabe precisar que no existe ni debería existir una única fórmula para el desarrollo de ejercicios de planeación estratégica, sino que este proceso debe ajustarse de manera flexible y dinámica a las diversas circunstancias que caracterizan los contextos de cada universidad. Bajo este escenario existen diferentes tipos de modelos y pasos que describen estos procesos según diferentes autores.

¹⁶ Real Academia Española [RAE]. (2014). Diccionario de la lengua española. Versión en línea de la 23ª Edición Tricentenario. Rae.es. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>.



Kotler y Murphy (1981) proponen un modelo del proceso de planeación estratégica que inicia con un minucioso análisis del *entorno* actual y futuro de la institución. Luego la organización debe revisar sus principales *recursos* para poder determinar lo que puede lograr. El análisis de entornos y recursos permite formular *objetivos* nuevos y apropiados dentro del horizonte de la planeación. Una vez formulados los objetivos, la institución continúa con el *desarrollo de estrategias*, en donde las estrategias con mayor beneficio, efectividad y eficiencia se seleccionan para el cumplimiento de los logros. Las estrategias definidas en el proceso, implican generalmente cambios en la *estructura organizacional* que deben ser llevados a cabo para su implementación. Finalmente la atención se centra en mejorar los *sistemas* de información, planeación y control de la institución que garanticen la efectividad de las estrategias definidas (p. 471).

Álamo (1995) define un modelo que contempla tanto la planeación estratégica como la planeación operativa. Para este autor, el proceso de planeación en una institución educativa inicia con una *preplanificación*, etapa en la que se adelantan acciones para lograr el apoyo y compromiso de los diferentes niveles organizativos. Posteriormente se adelanta el análisis de los *contextos internos y externos* de la institución. Una vez adelantados los análisis contextuales, la institución tiene herramientas para clarificar y declarar su *misión y su visión*, y se procede a formular los *objetivos y estrategias* tanto a nivel *institucional* como a nivel de *unidades o dependencias*. Con los objetivos específicos y acciones estratégicas de las distintas unidades organizativas, se elabora el *presupuesto anual* y finalmente se establecen los mecanismos de *control* que permitan supervisar los compromisos estratégicos y operativos acordados (p. 168-174)

Lerner (1999) hace referencia a tres modelos básicos que originaron los modelos de planeación estratégica. De acuerdo con este autor, el análisis DOFA, el modelo de Igor Ansoff de análisis de brechas y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, fundaron las bases de los modelos de planificación desarrollados (p. 26).

Hughes (2005) afirma que el modelo de planeación estratégica en las Universidades requiere por lo menos el agotamiento de tres actividades. Primero la institución debe descubrir sus fortalezas y debilidades, segundo debe identificar las oportunidades y amenazas de su entorno y tercero, debe definir cómo puede responder de la mejor manera a ambos (p. 41). El autor adapta un modelo de inteligencia competitiva para la educación superior, el cual se describe en un proceso de cuatro pasos que incluyen: la planeación y definición de objetivos, la recolección y organización de la información de entrada, el análisis y la diseminación de inteligencia a los miembros de la organización (Ibídem, p. 46).

Luxton (2005) señala que, en términos generales, el proceso de planeación estratégica se puede dividir en las áreas de descripción del perfil de la institución, escaneo del entorno, desarrollo de estrategias y plan de implementación (p. 19).

Wilkinson et al. (2007), presentan un modelo con seis fases. La primera fase es la planeación del Plan, donde se establecen los compromisos con la planificación y se establece el proceso de planeación a desarrollar. En la segunda fase, se establece el marco institucional, poniendo sobre el foco parámetros importantes como las expectativas formales e informales, los valores y creencias centrales y la misión. La tercera fase permite identificar y determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas. En la cuarta fase, los resultados de las fases dos y tres, permiten establecer una visión institucional. La quinta fase de objetivos, son las iniciativas generales que deben perseguirse para lograr la visión. Y en la fase sexta, sobre la operacionalización, se ponen en marcha los procesos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y la realización de la visión institucional (p. 19).

Para Carron (2010), el proceso de planeación estratégica trata básicamente de la respuesta sistemática a cuatro preguntas: 1. ¿Dónde estamos hoy?, 2. ¿Dónde nos gustaría estar en el futuro?, 3. ¿Cómo vamos a llegar?, y 4. ¿Cómo sabemos que nos estamos moviendo en la dirección correcta? Cada pregunta sistemática se corresponde con un conjunto de actividades de planeación específicas: 1. Diagnóstico, que consiste en un análisis de la situación actual en el sector y sus entornos, 2. Formulación de políticas, selección de objetivos y estrategias generales, 3. Preparación del plan, definición de objetivos precisos y balance de objetivos y medios, y 4. Monitoreo, medición del progreso y toma de acciones correctivas (p. 14).

Por otra parte, el proceso estratégico descrito por Kettunen (2010) inicia con el diagnóstico de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas), información que sirve como insumo para el proceso estratégico, incrementar el conocimiento interno y para motivar el mejoramiento de la calidad. El plan de acción, el plan de recursos humanos, el presupuesto y otros planes son luego utilizados para la implementación del plan estratégico preciso a través de la organización. El monitoreo de estos planes es parte de la revisión periódica del proceso de administración. Los presupuestos, acciones y los planes de recursos humanos deben ser balanceados consistentemente para lograr consensos para el periodo de planeación (p. 18).

El plan de acción define objetivos estratégicos, medidas y valores objetivo, que deben ser considerados por las distintas unidades administrativas. De acuerdo con el modelo, el sistema de información de gestión incluye los planes detallados y utiliza el Balanced Scorecard para integrar tanto la planificación futura como la garantía de calidad (Ibídem).

Norris y Poulton (2010) realizan una adaptación del modelo desarrollado por Bryson (2004). Para ellos el proceso de planeación estratégico reúne las disciplinas de análisis, intuición, creatividad y sentido práctico para crear estrategias que puedan posicionar exitosamente a una institución, enfrentando la competencia y las condiciones

cambiantes. El modelo incluye la articulación de la misión y valores institucionales, evaluación del ambiente, análisis de brechas, la declaración de la visión, reflexión y planeación, formulación de decisiones estratégicas y estrategias, acciones, mediciones, evaluación y refinamiento (p. 37).

A manera de conclusión, se observan diversos modelos del proceso de planeación estratégica formulados para la educación superior y universidades, pero no es el objeto del presente capítulo agotar la amplia literatura que sobre el tema puede investigarse, sino estructurar un marco metodológico suficiente que permita, proponer un modelo de planeación para la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia y de esta manera, abordar con solidez el ejercicio de planeación estratégica para la formulación sistemática y dinámica de su Plan estratégico de Acción.

4.5. Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia

Inicialmente es importante mencionar que los instrumentos de planeación de la Universidad Nacional de Colombia tiene una naturaleza jerárquica, como se puede deducir del marco legal del documento. En primer lugar, la Universidad define sus componentes, ejes y objetivos estratégicos en el Plan Global de Desarrollo y en el Plan Estratégico Institucional. Estos son los principales instrumentos de planeación de la Universidad. El Plan Global de Desarrollo 2019-2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación”, aprobado por el Consejo Superior Univeritario en sesión extraordinaria del 29 de marzo de 2019, reúne los lineamientos estratégicos que orientan el curso de acción de la U.N. en los próximos tres años. A partir de estas directrices, se armonizan y construyen los planes de acción de la Sede, de las facultades y de las diferentes dependencias que componen la organización (Ver Ilustración 4).

Pero a pesar de que los documentos tengan un orden, **para garantizar una implementación exitosa del Plan, se debe crear una relación de interdependencia y no jerárquica en estos cuatro niveles (Universidad, Sede, Facultad y Dependencia), esto implica que el Plan de la Facultad no es una agregación de los planes de las dependencias. Según la metodología, las dependencias formulan sus propios objetivos y estrategias, considerando tanto los objetivos y estrategias definidos por la Universidad, la Facultad y la Sede, como las características de sus contextos específicos.**

Ilustración 4: Jerarquía de la Planeación Estratégica U.N.



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base del Marco Legal del presente documento.

En particular, el presente ejercicio tiene un alcance a nivel de la Facultad, pero se construye armónicamente sobre la base del Plan Global de Desarrollo Institucional y el Plan de Acción de Sede, y se alimenta de los insumos que suministraron las diferentes dependencias de la Facultad en diciembre de 2018.

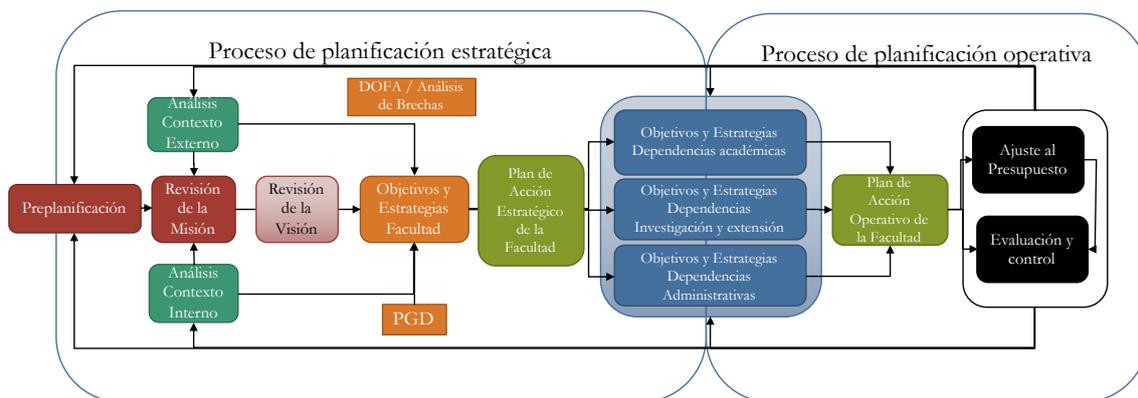
La propuesta de modelo para el proceso de planeación estratégica en la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia, toma elementos de los modelos planteados por Álamo (1995), Lerner (1999), Luxton (2005), Carron (2010), Kettunen (2010) y Norris y Poulton (2010). De igual forma, se adoptan los componentes de un plan estratégico y el proceso para desarrollar, implementar y revisar un proceso de planeación que Hinton (2012) recomienda en “*A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*”.

En la



Ilustración 5 se esboza el modelo para el proceso de planeación estratégica propuesto. Al igual que Álamo (1995), este modelo diferencia los dos tipos de planificación más generalmente aceptados: la planificación estratégica y la planificación operativa.

Ilustración 5: Modelo para el proceso de Planeación Estratégica en la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), con base en el modelo de Álamo (1995).

Preplanificación

El proceso inicia con una etapa de *preplanificación*, que como se mencionó anteriormente, consiste en el conjunto de actividades dirigidas a lograr el apoyo y compromiso de los diferentes niveles de la Facultad. Esta etapa inicio formalmente el 1 de agosto de 2018 con la suscripción de una Orden de Prestación de Servicio para contratar un profesional que apoye a impulsar desde la Decanatura el proceso de planeación estratégica en la Facultad, diseñe y elabore los documentos y herramientas necesarios para llevar a cabo este proceso liderado por el señor Decano.

Dentro de esta etapa, se gestionó igualmente la realización de los Claustros de estudiantes y docentes de la Facultad realizados el 18 y 19 de septiembre de 2018 (Claustro de Docentes del Departamento de Derecho), 19 de septiembre de 2018 (Claustro de Docentes del Departamento de Ciencia Política), 24 de septiembre de 2018 (Claustro de Estudiantes) y el 26 de septiembre de 2018 (Claustro de la Facultad). Estos claustros fueron el espacio de participación colectiva en el proceso de planeación institucional en donde los participantes debatieron las apuestas estratégicas de la Rectoría y retroalimentaron las propuestas expuestas en el documento *Plan Global de Desarrollo: Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación – Ideas Rectoras V1*.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2018, se adelantaron actividades para lograr el apoyo de las diferentes dependencias en la construcción del Plan de Acción de la Facultad. De la revisión del Plan de Acción 2016-2018, se diseñó y consolidó con apoyo de las diferentes unidades organizacionales, una matriz de seguimiento al cumplimiento de las acciones para cada línea estratégica, programa y meta del Plan. De igual manera, con base en los resultados del balance del Plan de Acción 2016-2018 se consolidaron las propuestas de proyectos formuladas por las dependencias de la Facultad, que se consideran prioritarias para el cumplimiento de los



fines misionales en el marco del Plan de Acción 2019-2020. Estas propuestas son las que en definitiva, estructuran el plan de acción operativo de la Facultad.

Otra de las acciones que hacen parte de esta primera etapa, fue el diseño de un formulario de encuesta dirigido a estudiantes, docentes, egresados, personal directivo y personal administrativo de la Facultad el cual fue divulgado por correo masivo durante el mes de diciembre de 2018. Este instrumento de levantamiento de información, también surge de la necesidad de contar con la participación colectiva de la comunidad de la Facultad en la formulación del Plan.

Finalmente, dentro del comité asesor de programas de posgrado de Derecho, se abrió un espacio durante las sesiones de los meses de febrero, marzo y abril de 2019, en el que se adelantó la revisión del marco metodológico y el análisis de los contextos interno y externo. De igual manera, se elaboró por parte de los docentes del comité, un diagnóstico de los diferentes problemas que se han identificado por ejes temáticos con un enfoque de marco lógico.

Análisis de Contexto Externo

La etapa de Análisis de Contexto Externo se abordó con la herramienta estratégica PEST, que permite describir una serie de factores del macro entorno estratégico en el que trabaja la Facultad. Con este instrumento se exploran los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, como un componente de la planeación estratégica. En esta etapa, se pueden identificar las oportunidades y amenazas que plantea el entorno de la Facultad para que con base en este diagnóstico, se formulen objetivos y acciones estratégicas encaminadas a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas.

Análisis de Contexto Interno

Con el propósito de conocer las capacidades institucionales, se requiere adelantar un análisis de las acciones internas, operaciones, estructura, recursos y habilidades internas que tiene la Facultad. Con este análisis se pueden identificar las fortalezas y debilidades institucionales, que aunadas a las oportunidades y amenazas subrayadas en la fase anterior, permiten la formulación de los objetivos y acciones estratégicas. En esta etapa se desarrolla un análisis de estudiantes, docentes, investigación, extensión, los servicios internos a la comunidad universitaria y el sistema de administración y dirección.



Declaración de la misión

La base de cualquier plan estratégico es la declaración de la misión institucional. Esta declaración traza, en un lenguaje conciso, el por qué la institución existe y lo que quiere lograr con sus operaciones. De acuerdo con el modelo, esta etapa se realiza una vez finalizadas las fases de evaluación interna y externa, pues se brindan elementos necesarios para la construcción de esta declaración. Con los métodos de planeación estratégica contemporáneos, esta etapa se convirtió en un factor limitante en el proceso de planificación. En primer lugar, porque puede ser muy difícil que a través del lenguaje se tamicen, aislen e identifiquen específicamente y de común acuerdo, todos aquellos elementos de la declaración que sean la base de todas las actividades de la institución. La segunda limitación de las declaraciones de misión integrales es que la mayoría de ellas están repletas de declaraciones sobre la cultura y valores institucionales. Si bien es fundamental para revelar cómo la institución se diferenció de otras con características similares, el efecto de estas afirmaciones fue que virtualmente la institución debe evaluarlas y valorarlas como parte de la efectividad institucional. Con todos los otros aspectos del sistema de evaluación necesarios para supervisar, el desarrollo de mediciones para los valores tal vez no era la prioridad crítica (Hinton, 2012, p. 9).

En el momento de la elaboración del presente documento, la misión de la Facultad ya ha sido declarada previamente, por lo que el objetivo en esta etapa es brindar elementos de análisis al Consejo de Facultad o a un eventual Comité de Planeación, para que reafirme o replantee esta declaración de la misión.

Formulación de la visión

La formulación de la visión institucional es uno de los componentes más importantes del plan estratégico. La declaración de la visión es una descripción clara de lo que la institución pretende ser en un determinado periodo de tiempo. Esta visión define la posición estratégica de la institución en el futuro y los elementos específicos de esa posición, relacionados con la declaración de la misión (Hinton, 2012, p. 9).

En el momento de la elaboración del presente documento, la visión de la Facultad ya ha sido declarada previamente, por lo que el objetivo en esta etapa es brindar elementos de análisis al Consejo de Facultad o a un eventual Comité de Planeación, para que reafirme o replantee esta declaración de la visión.



Objetivos y acciones estratégicas facultad

La etapa de formulación de los objetivos y estrategias orientadas a las acciones puede ser considerada la etapa central del proceso. Teniendo en cuenta la naturaleza de la planeación en la UN, el marco para la formulación de objetivos y acciones estratégicas en la Facultad se enmarca en las líneas de política, ejes, objetivos estratégicos y programas aprobados por el Consejo Superior Universitario en el Plan Global de Desarrollo 2019-2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación”. Esta etapa se apoya en los resultados de un análisis DOFA que se construye con la información recolectada de los análisis de contextos externos e internos, la aplicación del formulario de encuesta de Planeación Estratégica mencionado en la etapa de preplanificación y entrevistas aplicadas a una muestra determinística seleccionada de personal docente.

Objetivos y acciones estratégicas de las unidades

El modelo de planeación estratégica propuesto se desarrolla en cuatro niveles de manera simultánea: La Universidad, La Sede, La Facultad y las Unidades/Dependencias organizativas de la Facultad. Estas dependencias son en amplio sentido, todas aquellas partes de la institución que requieren planes formales y pueden agruparse en la Decanatura, la Vicedecanatura Académica, la Vicedecanatura de Investigación y Extensión (el Instituto de Investigaciones Jurídico Sociales Gerardo Molina UNIJUS, el Centro de Extensión y Educación Continua, el Consultorio Jurídico “Jaime Pardo Leal” y el Centro de Conciliación), el Área Curricular y Departamento de Derecho, el Área Curricular y Departamento de Ciencia Política, la Dirección de Bienestar, la Unidad Administrativa, la Secretaría de Facultad (Unidad de Informática y Comunicaciones, Oficina de Gestión Documental, Archivo satélite, Audiovisuales y Biblioteca), la Oficina de Calidad, el Grupo de Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento Continuo, el Proyecto de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales y el Programa de Acompañamiento Académico.

Para garantizar una implementación exitosa del Plan, se crea una relación de interdependencia y no jerárquica en estos cuatro niveles, esto implica que el Plan de la Facultad no es una agregación de los planes de las dependencias. Según la metodología, la Facultad y sus dependencias formulan sus propios objetivos y estrategias, considerando tanto los objetivos y estrategias definidos por la Universidad, como las características intrínsecas de sus entornos particulares. De esta manera, se obtienen los planes de las dependencias, documentos que incluyen iniciativas orientadas al logro de los objetivos y estrategias de la Universidad.

Presupuestos

Con los objetivos específicos y acciones estratégicas de las diferentes unidades organizativas, se ajusta el presupuesto anual de la Facultad. Este presupuesto no se formula únicamente con la información histórica, sino que también se abstrae de los compromisos derivados del plan estratégico formulado.

Evaluación y Control

Si bien la etapa de evaluación y control en sí misma no hace parte del proceso de planeación estratégica, si están fuertemente relacionados. Es crucial para el éxito del plan estratégico, medir el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas y operativas propuestas tanto a nivel de Facultad como a nivel de Dependencias. Este proceso de evaluación control se basa en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, la comparación con las líneas de base y la adopción de acciones correctivas necesarias que conduzcan a ajustes en los planes estratégicos y operativos.

Componentes del Plan Estratégico

Los planes estratégicos contemporáneos tienen múltiples componentes con propósitos específicos. Estos componentes son herramientas de planeación, utilizados de manera separada o en grupos, pero su desarrollo suele ser, necesariamente, una progresión lineal. Uno de los propósitos del proceso de planeación es lograr que estos componentes individuales se encuentren alienados entre si y se apoyen mutuamente (Hinton, 2012, p. 12).

Si bien técnicamente no hace parte del plan estratégico, el establecimiento de la misión institucional constituye las bases o cimientos del plan, pues todo el contenido del plan estratégico debe estar alineado con la misión. Además de la declaración de la misión, una declaración de la visión, unos objetivos institucionales y una declaración de valores opcional, comprenden los documentos de soporte, que componen el contexto de un plan estratégico. Estos documentos de soporte suministran puntos específicos de direccionamiento en el proceso de planeación. La declaración de la visión es la expresión de las aspiraciones institucionales y está basada en el análisis del ambiente de la institución. Los objetivos institucionales suministran mecanismos para evaluar del progreso de la institución hacia el alcance de la visión y la declaración de valores describe la manera en la que la institución trabajará para alcanzar sus objetivos (Hinton, 2012, p. 12).

El núcleo del Plan Estratégico de la Facultad está compuesto por los Ejes Estratégicos de la Universidad, los Programas, los propósitos y objetivos específicos y el plan de implementación. Traducir los propósitos y objetivos específicos en un plan de trabajo es la función del plan de implementación.

Ilustración 6: Componentes del Plan Estratégico



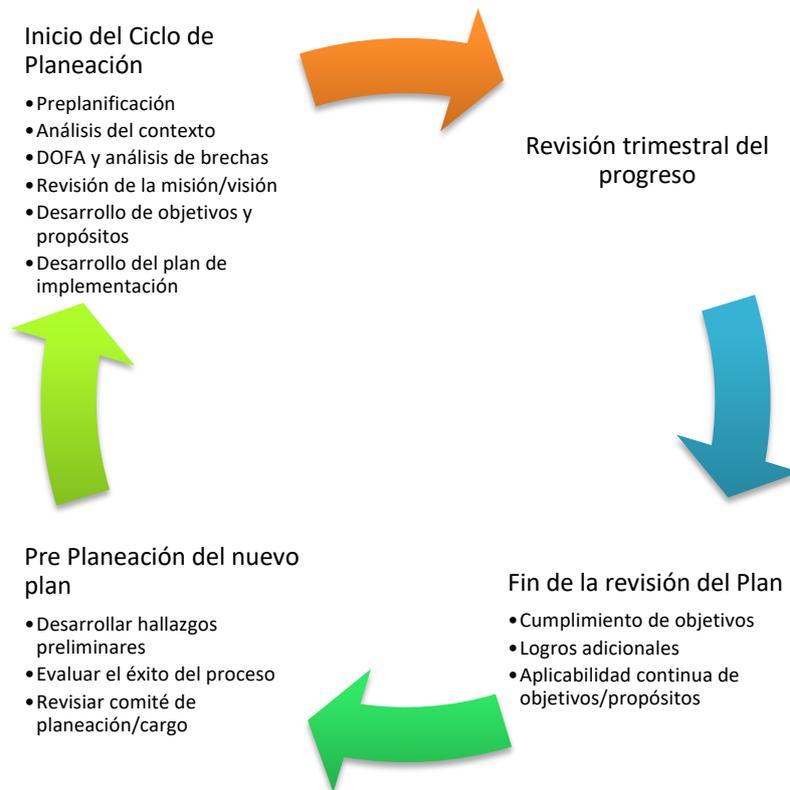
Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base de Hinton (2012).

La llave del éxito para mantener un plan estratégico flexible y continuamente actualizado es llevar a cabo de manera continua una evaluación y revisión. De mantenerse esta revisión sistemática, el proceso de planeación puede continuar durante el tiempo que la Facultad lo desee. Con este propósito, se sugiere adelantar un proceso de desarrollo, implementación y revisión del proceso de Planeación Estratégica descrito por Hinton (2012), el cual se ilustra en la



Ilustración 7 y se lleva a cabo en un proceso cíclico de 4 tiempos.

Ilustración 7: Proceso de desarrollo, implementación y revisión de un proceso de planeación estratégica



Fuente: Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (2019), sobre la base de Hinton (2012).

En un primer momento se adelanta el inicio del ciclo de planeación, en donde se realizan las fases de preplanificación, el análisis de contextos, el análisis DOFA, en análisis de brechas, la revisión de las declaraciones de la misión y visión, el desarrollo de objetivos y propósitos y el desarrollo del plan de implementación. En un segundo momento se realizan revisiones periódicas del progreso en la implementación del plan, considerada una etapa crítica del proceso. En esta parte, se levanta la información estadística que permita hacer un diagnóstico del cumplimiento de las metas propuestas en el plan, se difunde la información de seguimiento y control, y se plantean los ajustes y correcciones necesarios al plan. En un tercer momento se plantea el fin de la revisión del plan, en el cual se revisa el cumplimiento final de objetivos, los logros adicionalmente alcanzados y la continuidad de objetivos y propósitos. Finalmente, se realiza la preplanificación del nuevo plan, partiendo de unos hallazgos preliminares, se evalúa el éxito del proceso y se revisa la conformación del comité de planeación que liderará el nuevo proceso de planeación.

5. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS 2019-2021

5.1. Misión de la Facultad¹⁷

“La misión fundamental de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales es formar profesionales e investigadores que con bases científicas, éticas y humanísticas, puedan ser agentes de cambio de la sociedad colombiana; personas integrales, ciudadanos libres, que promuevan los valores democráticos, la tolerancia y el compromiso con los deberes civiles y los derechos humanos.

También, poner al servicio de la sociedad la producción académica y científica para la solución de los problemas nacionales y de la sociedad en general, como centro de un pensamiento pluralista abierto a todas las corrientes y a todos los sectores sociales, étnicos regionales y locales.”

5.2. Visión de la Facultad

“Esta Facultad, se mantendrá como una de las primeras Facultades de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales del país y buscará constituirse en uno de los centros académicos más importantes de América Latina y el Caribe.

Además debe ser centro del conocimiento jurídico y político de la nación colombiana y asesor científico de las políticas públicas en su ámbito de acción, liderando procesos para la consolidación del estado social y democrático de derecho, pilar fundamental en la construcción de nación.

En consecuencia debe promover la excelencia en la formación, investigación, extensión, bienestar y gestión, para continuar como una Facultad con altos estándares de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional.”¹⁸

¹⁷ Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (S.f).
Página de internet de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Sede Bogotá. Bogotá D.C.:
Decanatura. Recuperado de: <http://derecho.bogota.unal.edu.co/la-facultad/estructura/decanatura/>

¹⁸ *Ibidem*.



5.3. Objetivos

“(...)

1. *Propender por la excelencia académica, entendida esta como la posibilidad de dar respuesta a las necesidades de aprendizaje, así como de construir y reconstruir las prácticas educativas en el marco de estándares de calidad.*
2. *Fortalecer las actividades de investigación, vinculando a los integrantes de la comunidad académica en sus diferentes niveles: pregrado, posgrado, semilleros, grupos de investigación y observatorios.*
3. *Robustecer la extensión en la Facultad, mejorando los procesos que den respuesta oportuna a las necesidades de la sociedad, afianzando su posicionamiento.*
4. *Brindar condiciones para el “estar-bien” y el “buen-vivir” de la comunidad universitaria en la Facultad.*
5. *Promover valores tales como: equidad, responsabilidad, diálogo, honestidad, solidaridad, pertenencia y respeto; así mismo la construcción de tejido colectivo avanzando en la generación de espacios para la integración de estudiantes, docentes, administrativos y egresados.*
6. *Fortalecer los lazos administrativos para cimentar y mejorar los índices de calidad, lo cual garantizará respuestas oportunas de las dependencias a las necesidades de los miembros de la comunidad.”¹⁹*

5.4. Formulación de Ejes, Programas, Objetivos y Acciones estratégicas en la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia

EJES ESTRATÉGICOS²⁰

El planteamiento de los cuatro ejes estratégicos del Plan de Acción toma como lineamientos las propuestas del Plan Global de Desarrollo 2019-2021 “Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación”. Los ejes estratégicos del Plan Global de Desarrollo corresponden a una visión orgánica de la Universidad desde el equipo directivo de la institución y se pueden asumir como señales interpretativas de las áreas en las que inciden las iniciativas del Plan Global.

¹⁹ Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia (S.f). Página de internet de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales Sede Bogotá. Bogotá D.C.: Decanatura. Recuperado de: <http://derecho.bogota.unal.edu.co/la-facultad/estructura/decanatura/>

²⁰ El acápite trae textualmente los ejes estratégicos formulados en Plan Global de Desarrollo 2019-2022 “Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación” (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, Dirección Nacional de Planeación y Estadística, 2019, págs. 28-33)



Eje estratégico no. 1: Hacia una organización centrada en el aprendizaje colaborativo.

Este cambio de paradigma implica una verdadera armonización de las áreas misionales, que conlleva un proceso de autoevaluación permanente y una transformación desde lo curricular, lo pedagógico y lo didáctico, que contemple el fortalecimiento de la calidad docente y la innovación pedagógica. Lo anterior con el propósito de generar una educación incluyente, de calidad, centrada en el aprendizaje de los estudiantes y en su formación como ciudadanos integrales, autónomos, responsables y que respetan al otro.

Se trata de una formación centrada en la pregunta y en la construcción colectiva de conocimiento, que desarrolle al mismo tiempo las competencias asociadas a la vida académica (la lectura, la escritura, la argumentación, la orientación racional de las acciones) y la capacidad de convivir armónicamente, de trabajar solidariamente y de establecer y mantener una comunicación veraz, sincera, recta y comprometida con el propósito de la comprensión mutua²¹.

Avanzar en estas transformaciones requiere el desarrollo de una cultura académica, la cual se construye desde la tradición escrita y el diálogo racional, razonado y razonable. Lo primero, implica el acumulado histórico que ha conservado la academia gracias a la escritura (las ciencias, las artes, las técnicas, las leyes y pautas sociales y morales, las filosofías y las religiones) y lo segundo alude al modo como el contacto con el texto (el ejercicio de la lectura y la escritura) potencia la capacidad de comprender y argumentar y hace posible reconocer diferencias y establecer consensos en las interpretaciones de los fenómenos y los acontecimientos. El diálogo académico parte del conocimiento compartido y amplía el conocimiento con nuevas interpretaciones. Quien argumenta en la academia es capaz de dar razón de los fundamentos de sus propios puntos de vista y puede hacer explícitas las razones de sus elecciones. También reconoce sus límites y es capaz de ponerse en el lugar del otro y de replantear y cambiar sus presupuestos cuando descubre que no se sostienen racionalmente. La cultura académica resulta de la combinación entre la tradición escrita que permite acceder al conocimiento, la discusión racional que enriquece y permite compartir el conocimiento y la capacidad de actuar a partir del conocimiento y de la interacción con otros intercambiando argumentos racionales. En un proyecto de investigación se estudia la historia del problema, se trabaja solidariamente en grupo y se planean las acciones; también se replantean los caminos atendiendo a lo que se aprende y se discute.

²¹ Estas son las cuatro pretensiones de validez de la comunicación establecidas por J. Habermas en “¿Qué significa Pragmática Universal?” (en Habermas, 1976, Teoría de la Acción Comunicativa: complementos y estudios previos, Rei, México)

En la cultura académica, basada en la lectura, de la escritura y de la argumentación, se desarrollan competencias básicas: la interpretativa (asignar o reconocer un sentido), la argumentativa (explicar, cuestionar, comprender, criticar, fundamentar o justificar) y la propositiva (que implica anticipar, pensar de antemano, diseñar, proyectar e imaginar las consecuencias posibles de una acción). Así mismo, requiere del deseo y la voluntad de saber que corresponde más a las actitudes y disposiciones que a las herramientas y a los procesos.

La distinción entre deseo y voluntad de saber es importante para reconocer la especificidad de la cultura académica. Los saberes académicos se expresan en lenguajes elaborados que involucran teorías y conceptos abstractos y complejos. Con frecuencia es necesario aprender un lenguaje (por ejemplo, las matemáticas avanzadas) sin saber aún dónde ese lenguaje podrá aplicarse. El placer de dominar un campo implica con frecuencia poner la voluntad al servicio del esfuerzo de comprender el lenguaje propio de ese campo. Ya no se trata del solo placer de saber, se requiere voluntad de saber. El premio a esa voluntad es grande: el placer de conocer aumenta con la dificultad. Se aprende a amar el trabajo de la investigación. La investigación se convierte en una pasión, en una vocación.

La Universidad Nacional de Colombia aspira a formar líderes del cambio ético con responsabilidad social. Esto implica poner el énfasis en la formación integral en sus distintas dimensiones: académica, ética y estética o de la sensibilidad. La Universidad Nacional es una universidad pública cuyas responsabilidades con la sociedad y el Estado son prioritarias. En este sentido, además de su compromiso con la excelencia académica, para la institución es especialmente relevante formar profesionales éticos, dispuestos a asumir su responsabilidad social. A la ética académica aludida antes, esto es, a la voluntad de saber cómo búsqueda sin pausa del conocimiento, se añade en la Universidad Nacional, como universidad pública, la preocupación por el mediano y largo plazo, el interés por los grandes problemas nacionales y su obligación de atender al interés general por encima de los intereses privados, individuales o de grupo. Esta formación ética, en términos de Martha Nussbaum, implica la educación socrática que desarrolla el pensamiento crítico y la reflexión, la imaginación narrativa que nos permite imaginar al otro y “ponernos en su lugar” y la conciencia planetaria que nos hace ciudadanos de un mundo cuya supervivencia depende de nuestra capacidad de cuidarlo y de nuestra responsabilidad a largo plazo con la humanidad.

El compromiso con la alta calidad del ejercicio profesional, con la construcción de conocimiento y con la sociedad se expresa en cada una de las funciones misionales de la Universidad. La docencia, en particular, se orienta, más allá de la excelencia académica, a la formación de líderes del cambio ético, capaces de llevar a todos los espacios de su acción, como ciudadanos y como profesionales, los principios de la



búsqueda de la verdad, la coherencia entre el pensar, el sentir y el actuar, la responsabilidad social, la justicia y la equidad.

La formación ética, estética y humanística es esencial para asumir el cambio cultural asociado a la necesidad del país de continuar avanzando hacia la realización de una sociedad equitativa y en paz. Para ello es importante emplear pedagogías más centradas en el estudiante e incluir en todas las áreas una fundamentación que responda a las necesidades de una formación que permita el goce de las creaciones del arte y la cultura, que logre la coherencia antes mencionada y que promueva la solidaridad y el cuidado de sí, del otro y del mundo compartido.

Eje estratégico no. 2: Avanzando en el futuro próximo hacia la investigación y creación artística como factor de desarrollo, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento con valor creador.

Colombia ha avanzado en materia de fortalecimiento de la política pública en ciencia, tecnología e innovación, en la búsqueda de estrategias para diversificar las fuentes de financiación (dándole cada vez más forma al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y Competitividad) y en instrumentos e institucionalidad para la regionalización. Sin embargo, el desarrollo científico y tecnológico de las últimas décadas ha transformado posiblemente más a la sociedad de lo que los gobiernos han modificado la educación superior, y de lo que ésta se ha modificado a sí misma²².

Aspectos como la creatividad, la innovación, el liderazgo y el espíritu emprendedor son cada vez más valorados en la sociedad del conocimiento, lo que impone nuevos retos a la Universidad en materia de armonización de las funciones misionales. La Universidad Nacional de Colombia tiene la responsabilidad de fomentar la investigación, la extensión, el desarrollo de la creatividad y el pensamiento crítico en espacios interdisciplinarios y de experimentación, con formas de organización académica que permitan resolver de manera ética y colaborativa cuestionamientos individuales, del entorno y de la sociedad. La creatividad genera cambios y, apoyada en la innovación, permite que esos cambios sean exitosos y generen impactos apropiados, asociados a nuevos productos, procesos o servicios tecnológicos que impulsan el conocimiento, la economía, el bienestar humano y ambiental.

Tal evolución exige innovar en las estructuras tradicionales de las instituciones de educación superior para que dirijan sus esfuerzos hacia una mayor participación en la vida pública, en los problemas y en los escenarios de toma de decisiones, tanto

²² Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Acuerdo por lo Superior 2034 “Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz”. p.p 99-101

nacionales como internacionales. Así, “El principal desafío en materia de investigación es tejer las políticas de apoyo a la educación superior en el nuevo entramado de relaciones y coordinaciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, ampliando su significado y sentido hacia la innovación social y la producción artística y cultural”²³. Sin olvidar que la investigación debe promover el mayor desarrollo de la ciudadanía y la civilidad para lograr una mejor calidad de vida y la supervivencia adecuada y responsable de las futuras generaciones.

Por esto, la Universidad debe desarrollar estrategias que incrementen su capacidad de generar y usar el conocimiento humano, cultural y social, para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología y también para lograr contribuir a la felicidad y la satisfacción de aquellos que así se lo propongan. Ello implica un fortalecimiento de su propia institucionalidad y del talento humano que es capaz de generar y usar ese conocimiento a través de la investigación y la innovación. Debe promover la apropiación social del conocimiento a través de la difusión, la co-creación y la transferencia. Y debe articularse con las regiones a través del diseño y ejecución de planes de cooperación para la investigación, para el fortalecimiento de los Sistemas Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación y para mejorar la infraestructura tecnológica, compartiendo recursos, por ejemplo, mediante la adquisición de equipos robustos, entre otras acciones.

Lo anterior se deriva de la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación que establece que “cuando se habla de investigación, se hace alusión al proceso de investigación y desarrollo experimental (I+D), definido como el trabajo creativo, llevado a cabo de forma sistemática, para incrementar el volumen de los conocimientos humanos, culturales y sociales, y el uso de esos conocimientos para derivar nuevas aplicaciones en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Involucra la investigación básica, aplicada y el desarrollo experimental”²⁴. Así mismo, cada vez es más claro el papel de las ciencias sociales y humanas y la creación artística y cultural en el proceso de construcción de sociedad. En tal sentido, tal y como señaló la Conferencia Regional de Educación Superior – CRES, “los estudios humanísticos, sociales y artísticos son tan importantes como la generación y socialización del conocimiento en las áreas de ciencias exactas, naturales y tecnologías de producción”²⁵.

En tal sentido, la Universidad Nacional de Colombia, como proyecto cultural y colectivo de nación, se debe fundamentar en la gestión del conocimiento, y debe avanzar en el futuro próximo hacia la innovación social, la innovación tecnológica y el emprendimiento con valor creado, para la generación de bienestar social, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico. Se trata de que la Universidad abarque los

²³ Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Ibid. Pág.101.

²⁴ CONPES 3582 de 2009. Pág. 8.

²⁵ Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior, CRES (2008, literal e, numeral 7). Citado por Consejo Nacional de Educación Superior CESU (2014). Op. cit. Pág.101.



grandes problemas sociales, económicos, políticos y ambientales de la sociedad desde el desarrollo de actividades científicas, tecnológicas, de innovación tecnológica y social y emprendimiento con el fin de proponer e implementar nuevas soluciones estructurales a dichos problemas, en el marco de su propósito superior. Es responsabilidad de la Universidad, de sus docentes y de sus estudiantes pensar soluciones a los problemas fundamentales de esta época.

Eje estratégico no. 3: La Universidad, como proyecto cultural²⁶ de la Nación, se orienta a la construcción, desde el conocimiento, de una sociedad flexible, sostenible y en paz que se transforma y adapta permanentemente.

En la construcción de nación, la Universidad debe asumir el reto de transitar de los escritorios a los territorios²⁷. De acuerdo con la constitución política uno de los aportes fundamentales de la educación es “formar a los colombianos en el respeto de los derechos humanos, a la paz y a la democracia”²⁸; por su parte la Ley 30 de 1992 establece que “la educación superior es un servicio público cultural, inherente a la finalidad social del Estado”, y uno de sus objetivos es “trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y, promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país”²⁹.

Hoy una de las grandes necesidades es la construcción de nación y la reconstrucción de tejido social, con todo lo que eso conlleva. En consecuencia, la relación de la ciencia, de la tecnología y de la cultura, con la sociedad, adquiere matices importantes que deben considerarse, no solamente por el hecho de que la Universidad es parte fundamental de la sociedad, sino porque tiene responsabilidades en contribuir en su quehacer con los grandes desafíos nacionales.

²⁶ Según la UNESCO “La cultura debe ser considerada el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”. Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural (2001). Su Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, aprobada en 2005, afirma que “la diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad”. “Crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones”. Por tanto, la Convención se esfuerza por fortalecer la creatividad, la producción, la distribución y el disfrute de los bienes y servicios culturales, especialmente mediante la preservación de las industrias relacionadas en los países en desarrollo. <http://www.un.org/es/globalissues/culture/> consultada el 21 de agosto de 2018.

²⁷ Contribución del Centro de Pensamiento y Seguimiento al Dialogo de Paz, con la colaboración de la profesora Teresa Mosquera de la Facultad de Ciencias Agrarias, y del Centro de Pensamiento en Desarrollo Sostenible de la Sede Manizales.

²⁸ Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia.

²⁹ Artículo 2 y Artículo 6 de la Ley 30 de 1992 “Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior”.

Un referente importante del actuar de la Universidad Pública es la agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU³⁰. Esta agenda, que aborda el problema del desarrollo en tres dimensiones (económica, social y ambiental), consiste en un amplio plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, y le ha dado a la educación un lugar central para avanzar en estos propósitos.

Las universidades, y especialmente la Universidad Nacional de Colombia, no solo son las instituciones responsables de formar a quienes tienen la aspiración de convertirse en profesionales en distintos campos del saber -incluidos los niveles máximos de doctorados y posdoctorados-, además deben contribuir a la solución de los problemas locales, nacionales y del mundo, con su investigación, conocimiento acumulado y capacidad pedagógica, proyectándose hacia la sociedad e interactuando con ella, a través de la extensión y la transferencia de conocimientos, aportando su experiencia y capacidad de reflexión. Estas instituciones deben garantizar el afianzamiento en la identidad nacional, en la búsqueda de mayores espacios de paz y reconciliación donde se promueva la inclusión en la diversidad, el avance hacia una sociedad más justa y más equitativa.

Eje estratégico no. 4: Organización sistémica y efectiva, que evoluciona a través del liderazgo colectivo.

A través del Acuerdo 11 del 2005, la Universidad Nacional de Colombia, definió los principios que rigen su organización interna, las funciones y responsabilidades de sus niveles, cuerpos colegiados, dependencias y procesos, así como el marco ético de sus actuaciones. Según el Estatuto General, el modelo de gestión organizacional tiene como objeto garantizar el alcance de la visión, el cumplimiento adecuado de las actividades misionales y el logro de los fines institucionales. Hoy, los problemas que enfrenta la gestión académica y administrativa de esta compleja organización requieren de iniciativas que evalúen e impulsen mecanismos para la aplicación integral de los principios rectores que definen a la universidad del Estado, en su carácter de entidad nacional, con presencia y enfoque territorial, para que con un liderazgo colectivo y desde la diversidad y respeto por la diferencia, construya un proyecto consensuado de Universidad al servicio de la sociedad.

Transcurridos 25 años de la expedición del Decreto 1210 de 1993 que definió el régimen especial de la Universidad, se hace indispensable una evaluación integral al modelo de gestión institucional, que permita avanzar en la superación de importantes problemas como: la debilidad en la sostenibilidad del modelo de desarrollo institucional; la discontinuidad en las políticas, planes y programas; la prevalencia de un

³⁰ ONU: Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) consultado el 17 de julio de 2018, en: <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

pensamiento de corto plazo en la gestión; la percepción de una limitada participación de la comunidad universitaria en sus decisiones y el cuestionamiento al modelo de gobierno universitario sin importar quien lo ejerza; la excesiva centralización de decisiones y procesos en el nivel nacional y la desconexión entre instancias, niveles, dependencias, sedes y facultades; el exceso de información pero débil comunicación interna y externa; el atraso y desarticulación en los sistemas de información y fragmentación en las fuentes de información y en los datos; la débil gestión documental orientada a los procesos administrativos en ausencia de programas de aseguramiento de la calidad y claras políticas de gestión.

Este eje del plan busca fortalecer valores como la transparencia, la equidad, la justicia, la responsabilidad, la rectitud y la inclusión, propendiendo por el mejoramiento institucional y la excelencia y calidad en sus procesos; promover la prevención del riesgo y su gestión junto con el uso eficiente y razonable de los recursos provistos por la sociedad; articular el conocimiento institucional con las necesidades y dinámicas de las comunidades en condición de vulnerabilidad, sector productivo y el estado, y generar desde el saber académico, un impacto positivo en el desarrollo sustentable y con equidad del país.

Ello requiere, por supuesto, de cambios en la cultura organizacional para transformar principios, valores y creencias profundamente arraigadas, así como fomentar nuevas pautas de comportamiento y eventualmente, nuevas estructuras de gobierno y gestión. Estos cambios implican aprovechar la capacidad de análisis y síntesis, para que la diversidad y creatividad de su comunidad universitaria, puedan apostar por un liderazgo colectivo en dirección de una mayor capacidad de resiliencia y sostenibilidad de la organización. En este sentido, este eje busca re direccionar el rol de la gestión organizacional para que funcione como eje dinamizador de los procesos de transformación planteados y se armonice con sus funciones misionales.

Por lo tanto, se requiere de una comunidad universitaria participante en el desarrollo institucional capaz de armonizar su diversidad y diferencias a favor del fortalecimiento de sus funciones misionales y de la dimensión de la gestión académica y administrativa, atendiendo a las necesidades y requerimientos de los entornos institucionales y sociales para responder adecuadamente a las expectativas que la sociedad tiene de la primera institución de educación superior pública del país.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

PROGRAMA 1: FACULTAD QUE SE TRANSFORMA PARA FORMAR SERES INTEGRALES Y AUTÓNOMOS, CON ACTITUDES CIUDADANAS, COMO AGENTES DE CAMBIO ÉTICO Y CULTURAL CON RESPONSABILIDAD SOCIAL.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			Promover la reflexión sobre los fines de la Facultad, evaluar la reforma académica iniciada en el 2008 y, a partir de estas dos acciones colectivas, avanzar en la formulación de una política académica orientada a fortalecer la formación integral y el cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional de Colombia.	
	1		Promover una discusión general sobre la formación, el currículo y la pedagogía en la Facultad.	
		1	Diagnosticar los modelos pedagógicos por núcleos básicos y campos de conocimiento	-Vicedecanatura Académica -Vicedecanatura de Investigación y Extensión -Área Curricular y Departamento de Derecho -Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.
		2	Generar, mantener y transformar espacios de discusión, inclusivos y participativos, que permitan solidificar las comunidades de conocimiento de la Facultad.	- Decanatura - Vicedecanatura académica - Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado.



PROGRAMA 1: FACULTAD QUE SE TRANSFORMA PARA FORMAR SERES INTEGRALES Y AUTÓNOMOS, CON ACTITUDES CIUDADANAS, COMO AGENTES DE CAMBIO ÉTICO Y CULTURAL CON RESPONSABILIDAD SOCIAL.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
	2		Reconocer, analizar y difundir experiencias pedagógicas particularmente significativas, y explorar nuevas prácticas y nuevas formas de relación entre enseñantes y enseñados.	
		1	Promover eventos académicos sobre experiencias pedagógicas innovadoras en la Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> - Decanatura - Vicedecanatura académica - Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Secretaría académica - Unidad de Comunicaciones e Informática
	3		Analizar la evolución de los planes de estudio, de las prácticas pedagógicas y de las formas de integración entre las funciones misionales, a partir de la reforma académica de 2008, para comprender sus impactos y formular propuestas de mejoramiento y actualización.	
		1	Evaluar el impacto de la reforma académica de 2008 en la evolución los planes de estudio de los diferentes programas, las prácticas pedagógicas y las formas de integración.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado.
	4		Realizar una revisión de los fundamentos de la formación que ofrece la Facultad en sus diferentes programas académicos para avanzar en el cumplimiento de los fines formativos, particularmente	



PROGRAMA 1: FACULTAD QUE SE TRANSFORMA PARA FORMAR SERES INTEGRALES Y AUTÓNOMOS, CON ACTITUDES CIUDADANAS, COMO AGENTES DE CAMBIO ÉTICO Y CULTURAL CON RESPONSABILIDAD SOCIAL.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
			en lo relativo a la formación de profesionales e investigadores con sólidos científicos y humanísticos, que sean al mismo tiempo ciudadanos libres y socialmente responsables, comprometidos con los deberes civiles y los derechos humanos y capaces de liderar los cambios éticos y sociales que requiere el país (Decreto 1210, 1993, art. 2).	
		1	Evaluar los fundamentos de formación de los diferentes programas académicos de la Facultad en cumplimiento de los fines formativos (Decreto 1210, 1993, art. 2).	-Decanatura -Vicedecanatura Académica -Vicedecanatura de Investigación y Extensión -Área Curricular y Departamento de Derecho -Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Centro de Extensión -UNIJUS
	5		Contribuir a la armonización de las funciones de docencia, investigación y extensión y promover la interdisciplinariedad en los procesos de formación.	
		1	Formular un modelo de armonización de los procesos misionales de docencia, investigación y extensión, en el marco del Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental.	- Decanatura- Vicedecanatura académica- Vicedecanatura de Investigación y Extensión- Área Curricular y Departamento de Derecho- Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.- Oficina de Calidad



PROGRAMA 2: COBERTURA RESPONSABLE COMO FACTOR DE EQUIDAD Y DE DEMOCRATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			Se propone un propone una estrategia que consolide la admisión, desde una evaluación multidimensional que incorpore los elementos descritos en el diagnóstico (Dirección Nacional de Planeación y Estadística, 2019, págs. 41-42) y que sirva de soporte para una oferta académica con cobertura responsable.	
	1		Evaluar la admisión y proponer los ajustes que requiera, para una Facultad comprometida con una cobertura responsable.	
		1	Adelantar la evaluación del proceso de la admisión a los programas de la Facultad.	<ul style="list-style-type: none"> - Decanatura - Vicedecanatura académica - Vicedecanatura académica - Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado.
	2		Ofrecer información sobre la población aspirante a los programas curriculares de la Facultad, como apoyo para la toma de decisiones académicas de las áreas curriculares y de bienestar.	
		1	Analizar la información sobre la población aspirante a los programas curriculares de la facultad como insumo para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Decanatura - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.



PROGRAMA 2: COBERTURA RESPONSABLE COMO FACTOR DE EQUIDAD Y DE DEMOCRATIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
	3		Establecer mecanismos de comunicación apoyados en herramientas digitales, tales como redes sociales, con el fin de lograr que los aspirantes tomen decisiones con menor nivel de incertidumbre.	
		1	Promover una estrategia de comunicación dirigida a los aspirantes de los programas de la facultad, con herramientas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Decanatura - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Unidad de comunicaciones e informática

PROGRAMA 3: INNOVACIÓN ACADÉMICA COMO MOTOR DE CAMBIO.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Se propone como estrategia de apropiación institucional de los aprendizajes, la construcción de comunidades de práctica y aprendizaje, entendidas como redes de colaboración en las que diferentes actores desarrollan iniciativas pedagógicas de manera compartida. El reto consiste en promover el diálogo entre docentes y estudiantes de la Facultad y de otras disciplinas, facultades y sedes, y brindar las condiciones para que ese diálogo fructifique en innovaciones institucionalizadas.</i>	



PROGRAMA 3: INNOVACIÓN ACADÉMICA COMO MOTOR DE CAMBIO.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
	1		Consolidar una cultura de innovación pedagógica a partir de la construcción de un ecosistema universitario de innovación pedagógica que empodere a comunidades de aprendizaje y práctica como los protagonistas de transformaciones significativas.	
		1	Formular metodologías y técnicas pedagógicas innovadoras con el uso de recursos digitales y tecnologías de la información y las comunicaciones (objetos virtuales de aprendizaje).	<ul style="list-style-type: none"> - Decanatura - Vicedecanatura académica - Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.
		2	Evaluar la creación de programas virtuales	<ul style="list-style-type: none"> - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Unidad de comunicaciones e informática - Oficina de calidad

PROGRAMA 4: ACOMPAÑAMIENTO PARA LA FACULTAD QUE APRENDE.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Fortalecimiento de las escuelas de tutores y consolidación de los comités tutoriales</i>	
	1		Optimizar los diferentes escenarios de acompañamiento que requieren estudiantes y profesores en la Facultad que aprende.	
		1	Diagnosticar, fortalecer y optimizar los diferentes escenarios de acompañamiento académico	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de



PROGRAMA 4: ACOMPAÑAMIENTO PARA LA FACULTAD QUE APRENDE.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		2	Fortalecer del Programa de Tutorías Estudiantiles y gestionar el apoyo de los Grupos de Estudio Autónomo en las áreas del Derecho y Ciencia Política, promoviendo la participación de estudiantes, docentes, los comités tutoriales y los comités asesores de programa.	Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Comités Tutoriales - Unidad de comunicaciones e informática
		3	Aumentar la cobertura y participación inclusiva en los diferentes espacios o estrategias de acompañamiento académico, priorizando en la población estudiantil de primeros semestres y los programas de admisión especial.	
2			<i>Buenas prácticas de gestión académica</i>	
	1		Garantizar el acompañamiento institucional para los docentes vinculados en cargos académico-administrativos.	
		1	Fortalecer la formación y las competencias del personal docente en el rol administrativo, que permita empoderar a los comités asesores de programa.	- Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado.

PROGRAMA 5: FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Evaluación continua en los programas curriculares de la Facultad y cualificación de los programas curriculares a partir del acompañamiento y seguimiento de procesos de autoevaluación</i>	
	1		Incentivar la evaluación continua en los programas curriculares de la Facultad.	



PROGRAMA 5: FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Fomentar los procesos de autoevaluación con fines de mejoramiento (programas que se encuentran en estado “No autoevaluado”), acreditación por primera vez y reacreditación de los programas académicos, con ajuste a los nuevos lineamientos de acreditación.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Directores de programa - Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento continuo
	2		Proveer de un mecanismo para apoyar la realización de algunas de las acciones de mejoramiento propuestas por los programas.	
		1	Articular y ajustar el Plan de Acción Operativo de la Facultad con las acciones de mejoramiento propuestas por los diferentes programas en proceso de autoevaluación, con el propósito de lograr la planificación, ejecución, control y seguimiento de las acciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Directores de programa - Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento continuo
2			<i>Adaptación a los nuevos lineamientos de acreditación de programas curriculares del MEN y capacitación continua de los diferentes actores del proceso</i>	
	1		Capacitar a los actores en los lineamientos vigentes y establecer mecanismos de retroalimentación para adaptar el modelo.	



PROGRAMA 5: FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Gestionar talleres de capacitación con expertos asesores externos y/o internos, sobre los lineamientos de acreditación de programas curriculares vigentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Directores de programa - Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento continuo - Unidad de Comunicación e Informática
3			<i>Acreditación de programas curriculares ante agencias internacionales</i>	
	1		Auscultar el proceso acreditación de programas curriculares de la Facultad ante agencias internacionales.	
		1	Diagnosticar las oportunidades de acreditación de los programas curriculares de la Facultad ante agencias internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Directores de programa -Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento continuo
	2		Fomentar la participación de los programas curriculares en procesos de evaluación externa, nacional e internacional.	



PROGRAMA 5: FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE LA AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Fomentar una estrategia de participación de los programas de la Facultad en procesos de evaluación externa, nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura académica - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. - Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Directores de programa - Autoevaluación, Acreditación y Mejoramiento continuo

PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			Formación desde la integración con la investigación, la creación y la extensión.	
	1		Promover el liderazgo y el compromiso social de los estudiantes de pregrado y posgrado de la Facultad, como gestores de transformación social desde la investigación y la extensión, de manera tal que se formen como ciudadanos íntegros, con autonomía, capacidad crítica y conciencia social, que interioricen, apropien y generen conocimiento científico, tecnológico, innovador y artístico para aportar a la construcción de nación.	
		1	Fomentar la planificación en las convocatorias dirigidas a los profesores y estudiantes y sus diferentes grupos de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> - Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Área Curricular y Departamento de Derecho - Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.
		2	Promocionar los Semilleros de investigación.	



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		3	Establecer lineamientos y tender puentes suficientes para facilitar la articulación de la Extensión y la Investigación en la Facultad.	- Comités de programas de pregrado. - Comités de programas de posgrado. - Centro de Extensión - Oficina de calidad
		4	Aumentar el impacto social que se pueda lograr a través de las actividades propias de la Extensión; tanto a nivel de la sociedad general y todos sus sectores, como a nivel académico al interior de la Facultad.	
2			<i>La investigación como motor para impulsar la movilidad y la cooperación nacional e internacional como camino de liderazgo y empoderamiento con sentido ético.</i>	
	1		Fortalecer las relaciones exteriores de la Facultad en los ámbitos nacional e internacional, mediante la cualificación de gestión en materia de movilidad entrante y saliente de estudiantes, docentes, investigadores y creadores, y por cuyo intermedio se consoliden el liderazgo y el empoderamiento con sentido ético.	
		1	Adelantar un estudio de diagnóstico y priorización de los convenios de cooperación nacional e internacional de la Facultad Derecho, Ciencias Políticas y Sociales.	-Vicedecanatura de Investigación y Extensión -Vicedecanatura académica -Área Curricular y Departamento de Derecho
		2	Consolidar la estrategia de internacionalización y movilización que permita planificar y gestionar acciones encaminadas al fortalecimiento de las relaciones de la Facultad a nivel internacional y local.	-Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. -Comités de programas de pregrado. -Comités de programas de posgrado. -Proyecto de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales PRII



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
3			<i>Relacionamiento estratégico, trabajo colaborativo, alianzas y co-creación</i>	
	1		Promover y gestionar en la Facultad el trabajo colaborativo, interna y externamente, fomentando la conformación de alianzas nacionales e internacionales con los diferentes actores de los sistemas de investigación y extensión, con el fin de incursionar estratégicamente en escenarios que articulen a la academia con el Estado, las regiones, las comunidades y el sector productivo.	
		1	Diseñar e implementar un plan de relacionamiento estratégico de la Facultad, con el propósito de fortalecer y crear sinergias y alianzas de cooperación y asociación, con actores de interés a nivel nacional e internacional.	-Decanatura -Vicedecanatura académica -Proyecto de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales PRII
4			<i>Fortalecimiento de los laboratorios de la Facultad como base fundamental para contribuir a la excelencia institucional y al desarrollo del país.</i>	
	1		Fortalecer las capacidades físicas, técnicas, tecnológicas y digitales de la Facultad, los instrumentos para su gestión y promover el aseguramiento de la calidad que permitan garantizar la confiabilidad de los resultados de las actividades de formación, investigación, extensión, creación, innovación social, innovación tecnológica y emprendimiento mediante el trabajo colaborativo de los diferentes actores internos y externos.	



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Formular y desarrollar un proyecto de “Laboratorio de Métodos Cuantitativos de Investigación”, con el propósito de dotar a la Facultad con infraestructura física y tecnológica, que permita enriquecer la enseñanza e investigación socio política y jurídica, a partir de métodos cuantitativos, análisis estadístico, estadística espacial, análisis de datos (cortes transversales, series de tiempo y panel de datos), inteligencia artificial, aprendizaje de máquina y búsquedas en bases de datos.	-Decanatura -Vicedecanatura de Investigación y Extensión -Vicedecanatura académica -Secretaría Académica -Unidad de Comunicaciones e informática
		2	Formular y desarrollar un proyecto de “Laboratorio de Salas de Audiencia” que permita ofrecer espacios de experimentación y práctica a los estudiantes, para el desarrollo de competencias en técnicas de oralidad procesal con talleres experimentales simulados.	
5			<i>Publicación, difusión y visibilización de la producción académica de la Facultad.</i>	
	1		Garantizar la incorporación de contenidos de los documentos académicos y científicos publicados por la Facultad y su difusión, en el marco del Programa de Apoyo a las Publicaciones Seriadas – PAPS y el proceso de gestión de la Biblioteca Digital.	
		1	Fortalecer la visibilidad y gestión editorial electrónica de las revistas de la Facultad.	- Vicedecanatura de Investigación y Extensión -Centro de Extensión - UNIJUS -Secretaría Académica -Unidad de Comunicaciones e informática



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
	2		Posicionar la generación de conocimiento en la Facultad y sus resultados, fortaleciendo sus medios de divulgación y trabajando de forma articulada con Unimedios y las dependencias que conforman el Sistema de Investigación.	
		1	Fortalecer los medios de divulgación del conocimiento generado en la Facultad y sus resultados	- Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Centro de Extensión - UNIJUS - Secretaría Académica - Unidad de Comunicaciones e informática
6			<i>Fortalecimiento de la producción Editorial de la Facultad y desarrollo institucional sostenible.</i>	
	1		Fomentar la cultura del conocimiento e investigación científica en la sociedad, a través de la divulgación y difusión de la ciencia, tecnología e innovación, sensibilizando a la población sobre el papel fundamental de estos en el desarrollo social y económico del país.	
		1	Desarrollar una estrategia de divulgación y difusión, que incluya un componente de sensibilización a la población sobre el papel fundamental del conocimiento e investigación científica, en el desarrollo social y económico del país.	- Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Centro de Extensión - UNIJUS - Secretaría Académica - Unidad de Comunicaciones e informática
	2		Promover los espacios y medios que permitan la difusión y consulta de la información editorial.	



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Generar nuevos espacios innovadores de difusión y consulta de información editorial.	- Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Centro de Extensión - UNIJUS - Secretaría Académica - Unidad de Comunicaciones e informática
7			<i>Escuela Permanente de Pensamiento Universitario en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible.</i>	
	1		Apoyar el posicionamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario (EPPU) como instancia de fomento de alianzas entre la UN y entidades del Estado para lograr reconocimiento de nuestra universidad como asesor válido del Estado y como referente en el ámbito de los centros de pensamiento del país.	
		1	Fortalecer los centros de pensamiento de la Escuela Permanente de Pensamiento Universitario en los que participa la Facultad y promover la creación de nuevos Centros de Pensamiento.	- Vicedecanatura de Investigación y Extensión - Centro de Extensión - UNIJUS - Centros de pensamiento (director y coordinador académico)
8			<i>Consolidación de la Red de egresados de la Facultad.</i>	
	1		Conformar una red de egresados nacional e internacional, con alcance interinstitucional, que fortalezca las relaciones entre la Facultad y el Estado y el sector productivo y beneficie a la sociedad, a la comunidad académica y a los mismos egresados.	
		1	Robustecer base de datos de egresados de la Facultad, que facilite el relacionamiento con los egresados.	- Dirección de Bienestar



PROGRAMA 6: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIZACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA FACULTAD Y SUS RELACIONES, PARA RESPONDER A LOS RETOS DE PAÍS, A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO, EL TRABAJO COLABORATIVO E INTERDISCIPLINARIO, LA CREACIÓN, LA INNOVACIÓN SOCIAL Y TECNOLÓGICA Y EL EMPRENDIMIENTO				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		2	Formular estrategias de seguimiento y fortalecimiento del relacionamiento con egresados.	-Dirección de Bienestar
	2		Incentivar a los estudiantes de los programas curriculares de pregrado para que continúen sus estudios de posgrado a través de la admisión anticipada.	
		1	Fortalecer el proceso de formación post-gradual de nuestros egresados	- Vicedecanatura académica -Área Curricular y Departamento de Derecho -Área Curricular y Departamento de Ciencia Política. -Comités de programas de pregrado. -Comités de programas de posgrado.

PROGRAMA 7: FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA FACULTAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA INFORMADA, LA APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Producir y difundir contenidos que fomenten la apropiación social del conocimiento, la formación ciudadana y el reconocimiento de la diversidad cultural.</i>	
	1		Promover la apropiación social del conocimiento y el reconocimiento de la diversidad cultural de la nación a partir de la producción de piezas de comunicación especializadas.	
		1	Formular estrategias para la apropiación del conocimiento y el reconocimiento de la diversidad cultural de la nación,	-Todas las dependencias
2			<i>Fortalecer el Consultorio Jurídico y el Centro de Conciliación de la Facultad.</i>	



PROGRAMA 7: FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA FACULTAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA INFORMADA, LA APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
	1		Promover el fortalecimiento del Consultorio Jurídico y el Centro de Conciliación, con propuestas administrativas y estructurales.	
		1	Evaluar reformas estructurales, administrativas y reglamentarias en todas las dependencias de la Facultad, priorizando en el Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación, buscando la divulgación efectiva de servicios y certificaciones de calidad.	-Consultorio Jurídico -Centro de Extensión
3			Conformación e implementación de instrumentos que aporten desde las ciencias jurídicas y políticas, acciones de la Facultad como actor fundamental en la consolidación de la paz.	
	1		Ampliar y fortalecer la participación de la Facultad en las acciones que la Nación requiere hacia la consolidación de la paz.	
		1	Aportar desde los programas académicos, los proyectos de investigación y de extensión de la Facultad, acciones que la Nación requiere para consolidar la Paz.	-Vicedecanatura académica -Vicedecanatura de investigación y extensión -Área Curricular y Departamento de Derecho -Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.
4			Fortalecimiento de la oferta académica, investigativa y de extensión de la Facultad en las Sedes de la UN.	
	1		Posicionar la gestión de la Facultad en las diferentes Sedes de la Universidad, como parte del compromiso con el desarrollo de la nación y de las regiones.	



PROGRAMA 7: FORTALECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA FACULTAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE OPINIÓN PÚBLICA INFORMADA, LA APROPIACIÓN SOCIAL DEL CONOCIMIENTO Y LA FORMULACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
		1	Promover la oferta de programas académicos y gestionar proyectos de investigación y extensión de la Facultad, para las diferentes Sedes de la UN, con priorización en la Sede de la Paz (Valledupar), la Sede Tumaco y las Sedes de Frontera.	-Decanatura -Vicedecanatura académica -Vicedecanatura de investigación y extensión -Área Curricular y Departamento de Derecho -Área Curricular y Departamento de Ciencia Política.

PROGRAMA 8: FACULTAD SALUDABLE, INCLUYENTE, DIVERSA, DIALOGANTE Y TRANSFORMADORA.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			Potencializar el sistema de bienestar universitario.	
	1		Potencializar las líneas estratégicas para la prestación de servicios del Sistema de Bienestar Universitario en la Facultad.	
		1	Crear, mantener y potencializar las líneas estratégicas del Sistema de Bienestar de la Facultad	-Dirección de Bienestar
	2		Diagnosticar los resultados derivados de las estrategias y acciones adelantadas por las instancias de bienestar y académicas, en el marco del Sistema de Acompañamiento Estudiantil - SAE.	
		1	Evaluar los resultados de los programas de bienestar y académicos de la Facultad dentro del Sistema de Acompañamiento Estudiantil.	-Vicedecanatura académica -Dirección de Bienestar -Programa de Acompañamiento Académico
2			Educación Inclusiva.	
	1		Fortalecer desde el Sistema de Bienestar Universitario la política de educación inclusiva que responda a las particularidades de los integrantes de la comunidad universitaria y promueva una	



PROGRAMA 8: FACULTAD SALUDABLE, INCLUYENTE, DIVERSA, DIALOGANTE Y TRANSFORMADORA.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
			cultura institucional incluyente.	
		1	Promover a través del desarrollo del Sistema de Bienestar de la Facultad, la política de educación inclusiva que responda a las particularidades de la comunidad universitaria de la Facultad y promueva la cultura incluyente	-Dirección de Bienestar
3			<i>Facultad promotora de salud</i>	
	1		Participar en la implementación de la política institucional de Universidad Saludable al 2021.	
		1	Promover el desarrollo de la política institucional de Universidad Saludable en la Facultad.	-Dirección de Bienestar

PROGRAMA 9: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Simplificación de procesos desde su valor agregado orientado a la satisfacción de las necesidades de usuarios internos y externos</i>	
	1		Fortalecer el modelo de gestión por procesos y de la Facultad para facilitar el ejercicio de las funciones misionales y satisfacer las necesidades de las personas naturales y jurídicas vinculadas o interesadas.	
		1	Mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de la Facultad, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua.	-Decanatura -Vicedecanatura Académica -Oficina de Calidad



PROGRAMA 9: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
2			<i>Fortalecimiento de la Gestión Documental y del Patrimonio Documental</i>	
	1		Fortalecer la gestión documental como proceso estratégico que aporta valor a los fines misionales de la Facultad, mediante la gestión del archivo como espacio para la gestión de conocimiento académico y administrativo y la protección del Patrimonio Documental, como un recurso para la formación, investigación, extensión y creación artística.	
		1	Utilizar eficientemente y optimizar los sistemas de información y herramientas digitales para administrar y controlar el flujo de documentos dentro de la Facultad.	-Todas las dependencias
3			<i>Hacia una cultura de transformación digital</i>	
	1		Proponer estrategias de gestión del cambio con enfoque hacia la Transformación Digital UN 2030	
		1	Formular estrategias de gestión de cambio con enfoque hacia la Transformación Digital de la Facultad en consonancia con las directrices institucionales.	-Todas las dependencias
4			<i>Gestión para el desarrollo del talento humano docente y administrativo</i>	
	1		Promover la gestión del Talento Humano de la Facultad, mediante la implementación de políticas, estrategias y mecanismos que contribuyan al desarrollo integral de los servidores públicos, fomentando la calidad en la prestación del servicio, para ser un referente nacional en la gestión de talento humano universitario mediante la transparencia y	



PROGRAMA 9: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
			eficacia en la prestación del servicio.	
		1	Formular políticas, estrategias y mecanismos que contribuyan al desarrollo integral de los servidores públicos de la Facultad, evaluando la incorporación de personal por orden de trabajo para los servicios académicos y Administrativos.	-Todas las Dependencias
5			<i>Transparencia y comunicación con la sociedad</i>	
	1		Fortalecer la imagen y buen nombre de la Facultad y promocionar sus valores, logros y aportes al desarrollo del país mediante estrategias de comunicación convergentes.	
		1	Formular estrategias de comunicación de la Facultad, para fortalecer su imagen y buen nombre.	-Decanatura -Secretaría Académica -Unidad de Comunicaciones e Informática
6			Promover la toma de decisiones de la Facultad basada en evidencia, el análisis y evaluación de los datos y la información	
	1		Institucionalizar el modelo para la gestión de información -documental y cuantitativa- que reconozca las necesidades de cada una de las dependencias de la universidad frente a cada sistema de información.	
		1	Adoptar modelo de gestión de información, reconociendo las necesidades de la Facultad en sus sistemas de información y promoviendo una toma de	-Decanatura -Secretaría Académica -Unidad de Comunicaciones e Informática



PROGRAMA 9: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
			decisiones basada en evidencia.	
7			<i>Gestionar el trabajo interfacultades</i>	
	1		Promover el desarrollo institucional sostenible de la Facultad con el fortalecimiento del trabajo Interfacultades	
		1	Gestionar proyectos interfacultades y la acción coordinada de proyectos de extensión para el desarrollo institucional sostenible de la Facultad.	-Todas las dependencias
8			<i>Fortalecer la comunicación interna</i>	
	1		Adoptar una política de comunicación interna de la Facultad.	
		1	Formular estrategias de comunicación a los diferentes grupos de interés, a partir de la política de comunicación interna de la Facultad	-Todas las dependencias
9			<i>Adoptar y ajustar los modelos de gestión financiera y contable</i>	
	1		Adoptar el modelo de gestión financiera y presupuestal con miras a lograr una utilización más eficiente de los recursos públicos, a la vez que se identifican fuentes alternativas de financiación.	
		1	Adecuar el modelo de gestión financiera y presupuestal de la Facultad	-Decanatura -Vicedecanatura Académica -Unidad Administrativa -Oficina de Calidad
10			<i>Fortalecer el desarrollo de la infraestructura física de la Facultad</i>	
	1		Formular estrategias encaminadas a garantizar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Facultad, a través de la gestión de la administración de bienes, infraestructura, planta física y campus de la	



PROGRAMA 9: TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
			Facultad, buscando superar la dispersión de sedes físicas.	
		1	Elaborar un Plan Estratégico de desarrollo físico de la Facultad y presentarlo a instancias nacionales	-Todas las dependencias

PROGRAMA 10: FACULTAD CONTRA LA DESIGUALDAD DE GÉNERO Y LAS VIOLENCIAS BASADAS EN GÉNERO Y DIVERSIDAD SEXUAL				
ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIÓN	DESCRIPCIÓN	DEPENDENCIAS RELACIONADAS
1			<i>Avanzar en la construcción de una estrategia contra la desigualdad de género y las violencias basadas en género y diversidad sexual, transversal a todos los niveles, procesos y actores.</i>	
	1		Diseñar e implementar estrategias que permitan caracterizar, visibilizar, prevenir y atender las violencias basadas en género y las violencias sexuales en la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, de manera articulada con las diferentes instancias universitarias competentes	
		1	Construir estrategias transversales que permita abordar con toda la comunidad académica esta problemática y avanzar en la definición de escenarios para su tramitación.	-Todas las dependencias

6. Bibliografía

- Álamo Vera, F. R. (1995). *La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica (Tesis Doctoral)*. Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Albon, S., Iqbal, I., & Pearson, M. (2016). Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness. *Collected Essays on Learning and Teaching*, 9, 207-226.
- Aleong, C. (2007). An Empirical and Qualitative Study of the Strategic Planning Process of a Higher Education Institution. *Journal of College Teaching & Learning*, 4(4), 33-44.
- Ancízar, M. (1869). Informe del Rector. *Anales de la Universidad Nacional de los Estados Unidos de Colombia*, T. II.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines*. Boston: Pitman .
- Baer, L. L., Duin, A. H., & Ramaley, J. A. (2008). Smart Change. *Planning for Higher Education*, 36(2), 5-16.
- Baldrige National Quality Program. (2005). *Education Criteria for Performance Excellence*. Gaithersburg: National Institute of Standards and Technology.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in The Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cacua Prada, A. (1999). El General Santander: Organizador de la Educación en Colombia. *INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL*(21), 11-39.
- Carron, G. (2010). *Strategic Planning: Concept and Rationale*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chance, S. (2010). Strategic by Design Iterative Approaches to Educational Planning. *Planning for Higher Education*, 38(2), 40-54.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 1992). *Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial 40.700.
- Cowburn, S. (2005). Strategic planning in higher education: fact or fiction? *Perspectives*, 9(4), 103-109.
- de Haan, H. (2014). Where Is the Gap between Internationalisation Strategic Planning and Its Implementation? A Study of 16 Dutch Universities' Internationalisation Plans. *Tertiary Education and Management*, 20(2), 135-150.
- Dirsmith, M. W., & Covaleski, M. A. (1983). Strategy, External Communication and Environmental Context. *Strategic Management Journal*, 4(2), 137-151.
- Dooris, M. J., Kelley, J. M., & Trainer, J. F. (2004). Strategic Planning in Higher Education. *New Directions for Higher Education*(123), 5-11.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1930). *General and industrial management*. London: Sir I. Pitman & Sons, Limited.
- Freeman, J. (1982). Organizational life cycles and natural selection processes. (B. M. Cummings, Ed.) *Research in organizational behavior*, 4, 1-32.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Glueck, W. (1976). *Business Policy, Strategy Formation, and Management Action*. New York: McGraw-Hill.
- Gouillart, F. (1995). Planning Theory: The day the music died. *Journal of Business Strategy*, 16(3), 14-20.
- Griffith, S. B. (1963). *Sun Tzu: The Art of The War*. Oxford University Press.
- Guerra, F. R., Zamora, R., Hernandez, R., & Menchaca, V. (2017). University Strategic Planning: A Process for Change in a Principal Preparation Program. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 12(1), 1-14.
- Habermas, J. (1976). ¿Qué significa pragmática Universal? En J. Habermas, *Teoría de la acción comunicativa : complementos y estudios previos* (pág. 507 P.). Madrid: Cátedra.

- Hardy, C. (1991). Configuration and Strategy Making in Universities: Broadening the Scope. *The Journal of Higher Education*, 363-393.
- Hax, A., & Majiluf, N. (1988). *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice Hall.
- Hinton, K. E. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Michigan: Society for College and University Planning.
- Hofer, C. W. (1973). Some Preliminar Research on Patterns of Strategic Behavior. *Academy of Management Proceedings*, 46-59.
- Holmes, J. (1985). *20/20 Planning: The Story of the First Twenty Years of the Society for College and University Planning*. Michigan: The Society for Collegue and University Planning.
- Hughes, S., & White, R. J. (2005). Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 10(3), 39-52.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (Seventh Edition ed.). New York: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Keeley, M. (1980). Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 337-362.
- Keller, G. (1983). *Academic strategy : the management revolution in American higher education*. Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Keller, G. (1999). The Emerging Third Stage in Higher Education Planning. *Planning for Higher Education*, 28(2), 1-7.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic Planning for Higher Education. *The Journal for Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. R. D. Irwin.
- Lerner, A. L. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*. Los Angeles, CA, Northridge, United States of America.
- Luxton, A. (2005). *Strategic Planning in Higher Education*. All Books.

- Miles, R. H., & Cameron, K. S. (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Norris, D. M., & Poulton, N. L. (2010). *A Guide to Planning for Change*. Ann Arbor, Michigan: Society of College and University Planning.
- Ospina Peña, M. (25 de Mayo de 2017). *Historia de Colombia: La Noche Septembrina*. Recuperado el 30 de 10 de 2018, de Así Sucedió: <https://www.asisucedio.co/la-noche-septembrina/>
- Paris, K. A. (2003). *Strategic Planning in the University*. Madison, WI: University of Wisconsin - Madison.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy Formulation as a Political Process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 78-87.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Schendel, D., & Hatten, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, 99-102.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Sevier, R. A. (2003). From Strategy to Action. *University Business*, 6(2), 18-19.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2016). *Classics of organization theory*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Smith, A., & Sutherland, K. (2008). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management Policy And Strategy*. London: Cllier Macmillan.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., & Álvarez Medina, M. d. (2008). Planeación Estratégica y Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(2), 1-11.

- Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Planeación y Estadística. (2019). *Plan Global de Desarrollo 2019-2021: Proyecto Cultural y Colectivo de la Nación*. Bogotá D.C.
- Van Cauwenbergh, A., & Cool, K. (1982). Strategic Management in a New Framework. (Wiley, Ed.) *Strategic Management Journal*, 3(3), 245-264.
- Villamil Ardila, C. (2001). *Aproximación Histórica a la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá, D.C.: UNIBIBLOS.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior* (Third Edition ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Weber, M., Gerth, H., & Mills, C. (1922). *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press.
- Weber, M., Henderson, A., & Parson, T. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E., & Daft, R. L. (1983). The effectiveness of interpretation systems. En K. Cameron, & D. Whetten, *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models* (págs. 71-93). New York: Academy Press.
- West, A. (2008). Being Strategic in HE Management. *Perspectives*, 12(3), 73-77.
- Wilkinson, R. B., Taylor, J. S., Peterson, A., & de Lourdes Machado-Taylor, M. (2007). *A Practical Guide to Strategic Enrollment Management Planning in Higher Education*. Virginia Beach, VA: Educational Policy Institute .