

Elementos para la formulación de un sistema universitario de gestión integral - SUGI -

Álvaro Pérez Roldán

Vicerrector Administrativo Universidad de Antioquia
Ingeniero Electrónico Universidad de Antioquia
Msc. Stanford University

Carlos Figueroa Aguilar

Ex director de Planeación Universidad de Antioquia
Ingeniero Industrial Universidad de Antioquia
Especialista en Finanzas EAFIT

Flavio Restrepo Cadavid

Ex-Director (E) Planeación Universidad de Antioquia
Ingeniero Industrial Universidad de Antioquia

Luis Ovidio Ramírez A.

Director de Control Interno Universidad de Antioquia
Contador Público Universidad de Antioquia
Especialista en Sistemas de Información EAFIT
Presidente Comité Interinstitucional de Control Interno
de las Universidades Públicas CIUP
e-mail: dircontrol@arhuaco.udea.edu.co

ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE UN SISTEMA UNIVERSITARIO DE GESTIÓN INTEGRAL - SUGI -

Resumen: En cumplimiento del plan de desarrollo 1995-2006: "La Universidad para el nuevo siglo de las luces", la Universidad de Antioquia emprende la modernización administrativa a fin de lograr una utilización de los recursos en consonancia con los principios administrativos de la gestión pública. La orientación de las actividades académico-administrativas de la Universidad de Antioquia hacia un modelo de gestión por procesos permite dotar a la institución de las herramientas necesarias para cumplir de manera eficiente y eficaz la tarea misional.

Palabras clave: estrategia, gestión integral, evaluación, procesos, sistema universitario de gestión, modernización administrativa

ELEMENTS FOR THE FORMULATION OF AN INTEGRAL MANAGEMENT OF A UNIVERSITY SYSTEM - IMUS -

Abstract: Complying with the Development Plan 1995-2006: "the University for the new Age of Enlightenment", the University of Antioquia starts the administrative modernization in order to use the resources in accordance with the administrative principles of the public management. The guidance of the academical and administrative activities of the University of Antioquia towards a management model by processes, allows providing the institution with the necessary tools to accomplish in an efficient and effective way the mission task.

Key words: Strategy, integral management, evaluation, processes, university system of management, administrative modernization.

ÉLÉMENTS POUR LA FORMULATION D'UN SYSTÈME UNIVERSITAIRE DE GESTION INTÉGRALE - SUGI -

Résumé: Conformément au plan du développement 1995-2006: "L'Université pour le nouveau siècle des lumières ", l'Université d'Antioquia entreprend la modernisation administrative afin d'obtenir une utilisation des ressources en accord avec les principes administratifs de la gestion publique. L'orientation des activités académiques et administratives de l'Université d'Antioquia vers un modèle de gestion par processus permet de doter l'institution des outils nécessaires pour accomplir avec efficacité et efficience la tâche missionnaire.

Mots clés: stratégie, gestion integral, evaluation, processus, système universitaire de gestion, modernisation administrative.

Elementos para la formulación de un sistema universitario de gestión integral - SUGI -

Álvaro Pérez R., Carlos Figueroa A., Flavio Restrepo C.,
Luis Ovidio Ramírez A.

Primera versión recibida: febrero de 2004; versión final aceptada: mayo de 2004 (Eds.)

"Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes, y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas."

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París, 1998.

Antecedentes

Desde 1994 la Universidad de Antioquia adoptó un modelo de desarrollo basado en la planeación estratégica como herramienta clave para el cumplimiento de su Misión. En aquel año, la Universidad acató el mandato constitucional¹ que obliga a las entidades públicas a elaborar planes de desarrollo, y sentó las bases para el Plan de Desarrollo 1995-2006: "La Universidad para un nuevo siglo de las luces"².

En el año 2001 la Rectoría presentó su Plan de Acción para el período 2001-2003. Haciendo referencia al Plan de Desarrollo Institucional 1995-2006, se manifestó la necesidad de introducir en sus lineamientos generales "correctivos acordes con las nuevas exigencias sociales y aplicar diferentes énfasis y metas precisas." El Plan de Acción definió entonces cinco *líneas de énfasis*: Consolidación de la estructura financiera, Ampliación de la cobertura manteniendo la calidad,

1 Artículo 339 de la Constitución Política de Colombia.

2 Plan de Desarrollo 1995-2006, "La Universidad para un nuevo siglo de las luces". Universidad de Antioquia. Consejo Superior Universitario, Rectoría, Oficina de Planeación.

Fortalecimiento de la convivencia, modernización administrativa y apoyo a los proyectos estratégicos.

Con el fin de mejorar el funcionamiento de los procesos administrativos de la Universidad, la línea de Modernización estableció que se elaboraría y ejecutaría una reforma de la administración central. Esta tarea se le asignó a la Vicerrectoría Administrativa, que elaboró el documento “*Reestructuración administrativa de las Vicerrectorías, direcciones y oficinas de la administración central*”, el cual contiene los términos de referencia para hacer una invitación pública que tenía como *Objeto* desarrollar un proyecto de reestructuración administrativa, la cual en ese entonces se consideró debía ser realizada por una firma consultora externa.

En mayo de 2002 el Comité Rectoral discutió el contenido de dicho documento, y decidió conformar una comisión integrada por la Vicerrectoría Administrativa en el papel de coordinadora, el Director de la oficina de Planeación, y el director de la oficina de Control Interno como invitado con el fin de estudiarlo y hacer recomendaciones.

En la misma reunión del Comité Rectoral, la directora de la Oficina de Relaciones Internacionales de la Universidad sugirió buscar apoyo en el Programa Columbus³, que anteriormente había asesorado el desarrollo de la investigación en la Universidad, y que ofrecía asesorías en gestión universitaria. En un primer acercamiento, la Dirección de Columbus sugirió el envío de un informe más detallado sobre la iniciativa de transformación administrativa, para de esta manera emitir un concepto a partir de un proyecto concreto.

Luego de analizar el documento de “*Reestructuración administrativa de las vicerrectorías, direcciones y oficinas de la administración central*”, la Comisión inicial consideró que no era conveniente delegar todo el proceso de la transformación administrativa de la Universidad en un consultor externo, como lo expresaba el documento, y decidió iniciar un trabajo en el cual participó el representante de los decanos ante el Consejo Superior y Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, profesor John Cardona Arteaga.

³ El Programa Columbus es fruto de la unión de miembros la Asociación de Universidades Europeas –CRE–, y la Asociación de Universidades Latinoamericanas –AULA-. Su objetivo es promover el desarrollo institucional de las universidades a través del perfeccionamiento de sus procesos y estructuras de gestión. Fue creado en 1987, y actualmente está conformado por 71 universidades: 49 latinoamericanas y 22 europeas. Es financiado por la Comisión Europea, por sus universidades miembros, la UNESCO, la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho y organismos gubernamentales.

La Comisión, así ampliada, determinó que se debía contratar una firma consultora, que actuaría como asesora metodológica. También se determinó hacer parte del proyecto al Consejo Académico e invitar a miembros de otros estamentos. Desde entonces, al grupo se sumaron el Decano de la Facultad de Ingenierías y una Analista en Organización y Métodos.

Se solicitó a varias firmas consultoras enviar propuestas de asesoría metodológica, de las cuales se escogió la presentada por M&E Grupo Consultoría Ltda., la cual presentó la propuesta "*Modernización Administrativa: hacia una gestión integral*". La firma consultora participó en la primera etapa del proceso, denominada "Preparación de la propuesta de modernización administrativa", en la cual se hizo el análisis de diagnósticos previos, la definición de estrategias de comunicación, la elaboración de una agenda de cambio, además de la conformación de un grupo de trabajo para el desarrollo del proyecto.

Posteriormente la Vicerrectoría Administrativa invitó a formar parte del grupo a las Decanas de la Facultad de Comunicaciones, de Derecho y Ciencias Políticas, y la Directora de la Escuela de Bacteriología. Igualmente invitó a la Asistente de la Secretaría General para las Comunicaciones, por considerar vital el aporte de la comunicación al proceso de cambio que se diseña para la Universidad. El grupo también recibió aportes del profesor Isaías Múnera, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Durante las reuniones con la firma consultora, se decidió trabajar en la elaboración de un documento que partiera del reconocimiento y análisis de las particularidades de la Universidad de Antioquia como organización, para lo cual se tuvo en cuenta la experiencia de los miembros del grupo y la consulta de diferentes documentos, entre ellos el Informe Ejecutivo de la Autoevaluación Institucional (2003), el Diagnóstico de la Oficina de Sostenimiento (2003), el Diagnóstico Rápido Participativo de la Dirección de Bienestar (2002) y el Diagnóstico de la División Financiera (1999).

El grupo de trabajo estimó apropiado dar al naciente proyecto un nombre que identificara el comienzo de una nueva etapa en la gestión administrativa de la Universidad. Por tanto se dejaron atrás denominaciones que responden a esquemas convencionales de cambio, como *Proyecto de Reforma Administrativa y Plan Rector de Modernización*; y, por consenso, se decidió nombrarlo de manera co-

herente con el espíritu dinámico de la iniciativa: SISTEMA UNIVERSITARIO DE GESTIÓN INTEGRAL - SUGI- .

La discusión y el acopio de información por parte del grupo permitieron presentar inicialmente al señor Rector y al Comité Rectoral un documento base para la formulación y ejecución de un proyecto de transformación administrativa de la Universidad, al cual se le hicieron algunas modificaciones, las cuales se integraron para entregar esta versión a la consideración del Consejo Académico.

El grupo considera que se requiere adoptar un enfoque basado en la teoría de sistemas y la gestión por procesos, con el apoyo en herramientas administrativas como la planeación estratégica, la administración por políticas, el direccionamiento estratégico, la calidad total, el análisis referencial de procesos, y la gestión mediante indicadores, entre otras.

La comisión agradece de manera muy especial al grupo asesor, integrado por los doctores: John Cardona Arteaga, Decano de Ciencias Económicas; Jorge Humberto Sierra C., Decano de Ingeniería; Isaías Múnica D., Profesor Facultad de Ciencias Económicas y las doctoras Martha Nubia Velásquez R., Decana de Derecho; María Helena Vivas L., Decana de Comunicaciones; Margarita Berrio de R., Directora de Bacteriología; Ángela De los Ríos O., Asistente Secretaría General para Comunicaciones y Gloria Teresa Beltrán Brun, Analista de Organización y Métodos.

La modernización administrativa de la Universidad de Antioquia

El Estado colombiano tiene el deber de realizar una gestión eficiente del servicio público de la educación. Su prestación es instrumento incuestionable para promover la equidad y el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas y culturales de los ciudadanos, y como tal los recursos públicos que se le asignan deben ser utilizados de acuerdo con los principios de economía, eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad ordenados por la Constitución⁴.

4 Ver artículos 366, 267. Constitución Política de Colombia.

Respondiendo a esta obligación, el grupo SUGI propone examinar la pertinencia de orientar la administración de la Universidad hacia un *sistema integral de gestión por procesos*⁵: un modelo de gestión que parte de la idea de que toda organización puede concebirse como una red de procesos interconectados, y a su vez se define proceso como “el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del usuario al que va dirigido”.

El Plan de Desarrollo 1995 –2006⁶ es enfático al enunciar la necesidad de una modernización para superar el modelo administrativo público tradicional. La Universidad debe modificar la estructura de su organización, sus métodos y prácticas de gestión. El grupo SUGI propone abocar un trabajo de largo alcance por fases en el cual se consideren: la cultura, la estrategia, los procesos y la estructura.

La Universidad de Antioquia debe adoptar un modelo administrativo centrado en satisfacer las necesidades de sus usuarios, para lo cual es necesario adoptar unas herramientas metodológicas adecuadas, con base en teorías sobre la gerencia pública y experiencias de otras instituciones.

Se propone entonces la aplicación de un conjunto de herramientas que incluye, entre otras, la planeación estratégica, la gestión por procesos, el análisis referencial de procesos y la calidad total.

El contexto nacional e internacional

La concepción sobre el Estado Social de Derecho de la Constitución Política de 1991, obliga a la eficiencia, la eficacia y transparencia en la administración pública para el cumplimiento de los fines del Estado. La Universidad de Antioquia ha hecho explícito su compromiso con una gestión guiada por los principios de igualdad, responsabilidad social, autonomía, ética, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones, tanto en su Estatuto General, como en los Planes de Desarrollo y de Acción.

5 Gestión por Procesos: modelo de gestión orientado a desarrollar la Misión de una organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus usuarios internos y externos, y a qué hace dicha organización para satisfacerlos, en lugar de centrarse en cuál es su cadena de mando y la función de cada dependencia.

6 Op.Cit.

En la guía conceptual y metodológica de la Universidad, denominada “Plan de Acción Institucional para el período abril 2003 – abril 2006”,⁷ se contemplan los problemas sobre los que se debe actuar en el campo administrativo:

“Para allanar el camino de transformación y mejoramiento continuo se requiere integrar esfuerzos y fortalecer un modelo de administración por procesos (...) Es posible mejorar la administración de los recursos, en especial la gestión y el desarrollo humano. La transformación administrativa tiene vocación de modernización, lo que debe conducir a la agilización de los trámites, a la transparencia de las decisiones, a hacer más técnicos los procesos y a descentralizar el funcionamiento con eficiencia y eficacia, mediante el control con indicadores objetivos de gestión (...) En suma, debemos apropiarnos de la cultura de la autorregulación, y de la evaluación con pares externos, nacionales e internacionales”.

La Misión Institucional⁸ señala que “La Universidad propicia el cambio y el avance de la sociedad, y participa en la integración de ésta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficiencia y calidad los objetivos institucionales...”

Según expresa la Visión Institucional⁹, en el año 2006 la Universidad de Antioquia contará con “*estructuras académicas y administrativas que disponen de la sistematización de todos sus procesos, e incorporan modelos de gestión modernos y flexibles que consolidan la descentralización, la autonomía y la participación, y ofrecen respuestas oportunas y satisfactorias a quienes le hacen solicitudes o demandan sus servicios.*” Además, tendrá “*un régimen estatutario y reglamentario moderno, conforme a derecho, al ejercicio de su autonomía y a su condición esencial de servicio público.*”

7 “Plan de Acción Institucional para el período abril 2003 – abril 2006”: “Una Universidad digna de doscientos años”, presentada por el actual rector de la Universidad de Antioquia, Alberto Uribe Correa, al aspirar al cargo.

8 Plan de Desarrollo 1995-2006, “La Universidad para un nuevo siglo de las luces”. Universidad de Antioquia. Consejo Superior Universitario, Rectoría, Oficina de Planeación.

9 Ibid.

La Universidad, en su Plan de Desarrollo 1995-2006¹⁰, expresa el propósito de “renovar y modernizar la estructura y el funcionamiento de la organización, para que ésta sea más efectiva, flexible y permeable a los cambios y a la aplicación de las técnicas modernas de gestión”.

El Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006, “Hacia un Estado Comunitario”¹¹, señala que “Además de los esfuerzos dirigidos a superar las restricciones de orden técnico y financiero, el sector educativo requiere el replanteamiento y la modernización de sus estructuras institucionales, de sus procedimientos administrativos y operativos y de sus sistemas de supervisión e incentivo; de tal forma que sea posible obtener mejores resultados en términos de cobertura y calidad en medio de las restricciones financieras de la Nación.”

En el ámbito internacional, organismos como la UNESCO en la «Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: Visión y Acción», señala:

“Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos. Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativas.”

Además, “El objetivo último de la gestión debería ser el cumplimiento óptimo de la misión institucional, asegurando una enseñanza, formación e investigación de gran calidad, y prestando servicios a la comunidad. Este objetivo requiere una dirección que combine la visión social, incluida la comprensión de los problemas mundiales, con competencias de gestión eficaces. La función de dirección en la enseñanza superior constituye, por tanto, una responsabilidad social de primer orden y puede reforzarse de manera significativa a través del diálogo con todos los que participan en ella, y en particular con los profesores y los estudiantes. Teniendo presente la necesidad de mantener dentro de límites razonables las dimensiones de los órganos rectores de los establecimientos de enseñanza superior, habría que prever la participación de los académicos en dichos órganos, en el marco institucional vigente.”

10 Ibíd. Capítulo IV, Sector Estratégico 4: Planeación y Modernización Administrativa.

11 Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006, “Hacia un Estado Comunitario”. (Ley 812 de 2003). Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. Capítulo III: Construir Equidad Social; numeral 1: Revolución educativa; punto e: Mejorar la eficiencia del sector educativo.

Soporte operativo del cambio

Para que la Universidad de Antioquia llegue a tener un modelo de administración que satisfaga las necesidades de sus usuarios es necesaria la identificación y rediseño de sus procesos, la elaboración de una nueva estructura orgánica y la estandarización de los servicios y los soportes tecnológicos para los sistemas de información que permitan eficacia en la toma de decisiones.

Los sistemas de soporte al cambio son mecanismos para recibir, procesar y suministrar la información y los insumos que requieren los procesos para su operación; se asegura así la relación cotidiana de las áreas y se evita el aislamiento. Se considera inicialmente la necesidad de implantación de sistemas de soporte para: la gestión del talento humano, el aseguramiento de la calidad, la comunicación interna, la evaluación y seguimiento a la gestión, y el manejo de los recursos educativos.

Capítulo I El sistema universitario de gestión integral

Objetivo general

Orientar las actividades académico administrativas de la Universidad de Antioquia hacia un modelo de *gestión por procesos*, para el cumplimiento de su misión institucional en concordancia con los principios de la función pública para satisfacer con eficiencia, agilidad y transparencia las necesidades de la población a la cual presta sus servicios, y brindar a las personas vinculadas con ella un entorno adecuado para su desempeño.

Objetivos específicos

1. Aplicar el modelo de gestión por procesos al Plan Estratégico de la Universidad de Antioquia.
2. Influir en la cultura institucional a través de las normas, la comunicación y la formación para la autonomía, para facilitar el autocontrol, la autorregulación y la autogestión.
3. Redefinir la estructura académico administrativa de la Universidad de acuerdo con la gestión por procesos.

4. Establecer la gestión por procesos como política orientadora de la administración universitaria.
5. Desarrollar proyectos de mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica para posibilitar el trabajo por procesos (planta física, informática y telecomunicaciones)
6. Dotar a la Universidad de herramientas de evaluación que permitan evaluar los riesgos y reorientar los procesos hacia el logro de los objetivos misionales.

I. Estrategia

El subsistema estratégico permite planificar y dirigir la acción de la Universidad hacia la consecución de sus objetivos misionales de manera eficiente y eficaz.

Componente humano

Talento humano

Una organización como la Universidad de Antioquia debe estar orientada hacia las personas. Por su sentido humanista como centro de creación y expansión del conocimiento y la cultura es necesario establecer una correspondencia entre la declaración de principios de su Estatuto General y la gestión o administración de las personas.

La gestión por procesos requiere un cambio en la forma de hacer las cosas que paulatinamente se debe convertir en un cambio cultural. Las personas son las portadoras de la cultura, por ello es indispensable su participación para realizar dichos cambios.

En la administración de las personas en la Universidad participan los jefes en las diferentes instancias académicas y administrativas (Vicerrectores, Directores, Decanos, Jefes, y Coordinadores), con el apoyo del Departamento de Relaciones Laborales y de la Dirección de Bienestar Universitario. En el caso de los profesores, la Vicerrectoría de Docencia realiza buena parte de la administración de personal.

De esta manera, un ciclo típico de gestión humana está disperso y encomendado a diferentes instancias, con dificultades de coordinación que sería deseable revisar y ajustar.

Una gestión por procesos tiene en la administración de las personas uno de sus puntos claves, ya que son ellas quienes deben:

- Conocer a fondo su trabajo.
- Comprender la esencia de su trabajo como parte de una secuencia de procesos.
- Recibir entrenamiento acerca de la metodología de procesos.
- Participar activamente en el desarrollo del proyecto para poner en marcha la gestión por procesos.
- Estar dispuestos a mejorar su desempeño en los procesos.
- Tener una orientación hacia el servicio y la satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos.
- Ser conscientes de la importancia de la información y la comunicación para coordinar las diferentes actividades de los procesos.

La gestión humana en la Universidad, vista de manera coordinada como un ciclo en el que participa cada integrante de la comunidad universitaria, cuyas relaciones están mediadas por diversos tipos de vinculación, es una gestión estratégica para garantizar el cumplimiento de la misión institucional.

La gestión estratégica de administración de las personas debe establecer ciertos para los siguientes macroprocesos:

- La consecución (convocatorias, invitaciones).
- La contratación.
- La integración (inducción y comunicación interna).
- El desarrollo del personal (promoción, entrenamiento, gerencia del desempeño).

El bienestar y mantenimiento de personal (comunicación interna, jubilación, prestaciones, salarios, fondo de empleados, salud ocupacional, servicios al personal, sistemas de información de personal).

Acuerdos universitarios

Los acuerdos universitarios formalizan la decisión de los servidores para actuar con base en un conjunto de valores que ellos mismos deben definir y que garantizan la transparencia e integridad de su gestión.

Los acuerdos, fruto de la discusión y la participación deben orientar las acciones necesarias para garantizar el ejercicio de la administración de acuerdo con los principios de la Universidad y con respeto por las normas constitucionales sobre administración pública.

Estilo de dirección

El estilo de dirección es la forma como los organismos rectores de la Universidad guían y orientan las acciones hacia el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

El estilo de dirección permite hacer frente a circunstancias imprevistas y reorienta la situación hacia el logro de las metas propuestas.

El estilo de dirección se fundamenta en:

- Los principios: la Universidad debe actuar acorde con los principios de igualdad, responsabilidad social, autonomía, universalidad, libertad de cátedra y de aprendizaje, normatividad, convivencia, excelencia académica, interdisciplinariedad, investigación y docencia, extensión, autoevaluación, cooperación interinstitucional, participación, asociación, derecho universitario de petición, debido proceso, planeación, descentralización, regionalización, realidad económica y administrativa.
- La Misión de la Universidad: que describe la razón de ser y las características propias de la Universidad, lo que le confiere un carácter distintivo con relación a otras instituciones similares.
- Los administradores: los estilos de dirección de los administradores están determinados por su formación académica, sus valores y experiencia, los cuales deben ser puestos al servicio de la Universidad.

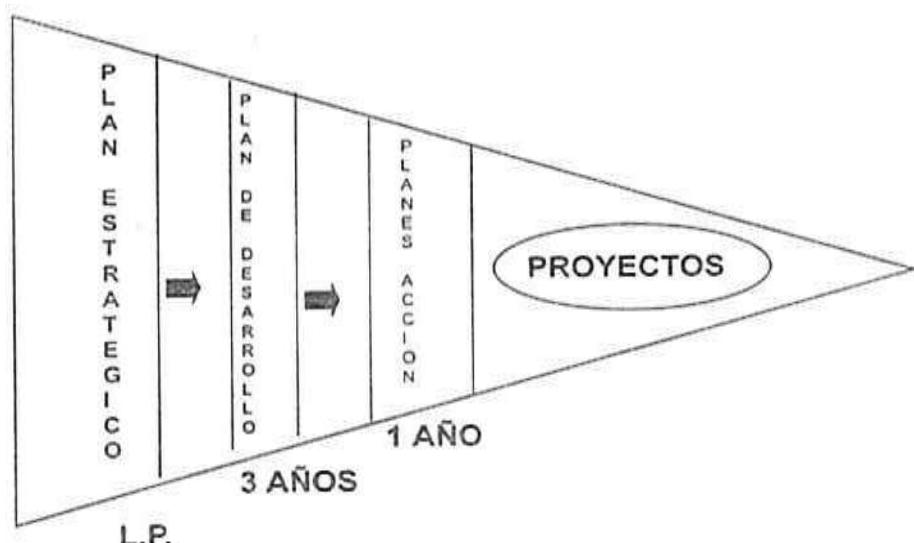
Direccionamiento estratégico

Planeación estratégica

La planeación estratégica establece niveles intermedios y operativos en la definición y ajuste de objetivos y estrategias; utiliza indicadores para medir la gestión

y alimentar sistemas de información; busca correspondencia entre objetivos, estrategias y metas con programación de acciones y asignación de recursos.

Un sistema integrado de planeación deberá articular los planes estratégicos (largo plazo), con los planes de desarrollo (mediano plazo), y los planes de acción (corto plazo), que se ejecutan a su vez por proyectos.



Con base en el artículo 22 del Estatuto General, la Universidad de Antioquia diseñó un plan de largo plazo, al que denominó "Plan de Desarrollo 1995-2006: la Universidad para un nuevo siglo de las luces"; según el Acuerdo Superior 070 de 1996, que adoptó dicho plan, cada rector deberá presentar un Plan de Acción para el periodo de su gestión. A su vez, las dependencias académicas y administrativas deberán presentar planes de acción para tres años, y anualmente harán el ajuste de sus programas y proyectos.¹²

El ejercicio de la planeación estratégica inicia con la formulación de un diagnóstico preliminar, que a manera de evaluación de desempeño permita identificar los principales problemas y la necesidad de corregirlos en el corto, mediano o largo plazo. Para ello, la Universidad requiere un sistema de información que facilite el seguimiento, evaluación y control de los planes y proyectos, y la formulación de acciones correctivas con base en indicadores de desempeño.

¹² Según lo planteado en la ley 152 de 1994 (Ley Orgánica de Planeación), lo que la Universidad denominó Plan de Desarrollo corresponde, en dicha ley, a planes estratégicos; los Planes de Acción, a planes de desarrollo; y los ajustes anuales, a planes de acción.

Después del diagnóstico preliminar, se debe hacer la revisión de la Misión y la Visión Institucionales. Una vez adoptadas la Misión y la Visión, se deben definir los objetivos y metas que indican hacia dónde se dirigirá la Universidad en los próximos tres años. Esto se constituye en el compromiso de la administración para el corto y mediano plazo. Tales objetivos y metas serán parte de una selección de las variables que más influyen en el quehacer de la Universidad.

Para contrastar los enunciados de la Misión y la Visión con la realidad, se debe hacer un diagnóstico estratégico que estudie los factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades) que apoyan o entorpecen el cumplimiento de la Visión y la Misión en la Universidad.

Dentro de los factores externos se estudiarán, entre otros: las necesidades del desarrollo de la investigación en la sociedad, el mercado de trabajo y empleo profesional, las necesidades del sector productivo y la oferta de educación superior. Como factores internos, se analizarán, entre otros, las necesidades y expectativas de los usuarios internos, la estructura orgánica, la distribución de recursos, el clima organizacional y el nivel de evolución y madurez organizacional.

Estructura organizacional

Una vez definido el sistema de gestión por procesos, se establecerá una estructura organizacional que permita implementarlos, y haga posible la gestión integral del talento humano; propicie la desconcentración de funciones, y establezca sistemas de seguimiento y evaluación, mediante indicadores de gestión.

Finalmente, en esta etapa, se define una nueva estructura orgánica basada en procesos (macroprocesos, procesos y actividades que lo integran), con la que se buscan los siguientes beneficios:

- Fortalecer las áreas sustantivas de la Universidad.
- Establecer estructuras organizacionales horizontales, que permitan atender con eficacia los problemas y necesidades de los usuarios internos y externos de la Universidad.
- Definir el ámbito de competencia de las áreas en función de sus procesos esenciales.
- Fortalecer la estructura orgánica con la creación de unidades nuevas.

- Establecer estructuras encargadas de atender la demanda de capacitación.
- Eliminar duplicidad de funciones.
- Proponer perfiles de cargos para todos los mandos medios y superiores de la organización.
- Crear un sistema de difusión y actualización de manuales de organización y procesos.

Procesos (Modelo de operación por procesos)

El sistema de gestión por procesos requiere la revisión y ajuste de la estrategia de la Universidad y el acercamiento a sus rasgos culturales para hacer viable establecer una nueva manera de trabajo en las diferentes dependencias.

En la Universidad de Antioquia se debe diseñar y estructurar un sistema de gestión por procesos, para lo cual se requieren dos grandes etapas: a) Gestión de los procesos y b) Gerencia por procesos.

a) Gestión de los procesos: significa el reconocimiento de las diferentes actividades de la institución y la caracterización de los procesos existentes para identificar los procesos claves, la estructura de cargos, el esquema de coordinación y control , así como la información básica para el diseño y/o ajuste de los planes de mejoramiento.

En esta etapa se busca la identificación de los procesos y sus responsables, la determinación de los procesos claves, el ámbito de los procesos (donde inicia y donde termina cada proceso), la capacitación de los equipos de trabajo, los puntos de control, los diagramas de flujo, los indicadores y estrategias de mejoramiento.

La Universidad ha realizado avances en la documentación de sus procesos con la certificación bajo normas ISO en la Vicerrectoría Administrativa, la Escuela de Bacteriología y el Sistema de Bibliotecas, experiencias que pueden aprovecharse para el diseño de esta fase.

Resultados esperados: listado de gestiones estratégicas, catálogo de procesos, documentación de procesos, listado de responsables de los procesos, puntos de control y mejoramiento de procesos.

- b) Gerencia por procesos: es la interacción sistemática y metódica de los procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos de una institución. La Gerencia por procesos posibilita realizar las actividades de una institución en forma eficiente y eficaz, a la vez que establece su mejoramiento continuo. La Gerencia por procesos requiere clara conciencia de la necesidad de cambio por parte de los integrantes de la institución, compromiso de la alta dirección, liderazgo, capacitación y entrenamiento, disciplina, humildad, persistencia y disposición de aprendizaje permanente.

Las dos etapas interactúan, ya que al mismo tiempo que se realiza el reconocimiento de las actividades y los procesos con su respectiva documentación se integra a la forma de trabajo de la institución la gerencia por procesos.

La Gerencia por procesos es un modelo de gestión basado en equipos de trabajo, por lo que la sensibilización, la capacitación, el entrenamiento y la comunicación son factores decisivos para su desarrollo.

Resultados esperados: la instauración de un nuevo modelo de gestión en la Universidad guiado por un Plan Estratégico ajustado a la Gerencia por procesos; una nueva estructura organizativa; grupos humanos de trabajo participativo; personal capacitado y entrenado en la nueva forma de trabajar; ajuste de las normas relacionadas con la gestión universitaria. Todo lo anterior debe garantizar eficiencia, eficacia, transparencia, control, uso óptimo de los recursos existentes, satisfacción de los usuarios y el mejoramiento de las condiciones de trabajo de la comunidad universitaria.

Administración de riesgos¹³

Identificación de riesgos

La identificación del riesgo está basada en reconocer los sucesos que puedan afectar el normal funcionamiento del modelo de operación por procesos, identificando los agentes que generan los riesgos y describiendo sus causas y efectos.

¹³ Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Casals & Asociados, Universidad EAFIT

La identificación de los riesgos facilita el análisis y la valoración de los mismos y permite definir las políticas necesarias para controlarlos y evaluar los efectos causados en caso de presentarse.

Análisis de riesgos

Mediante el análisis de riesgo se califica numéricamente la periodicidad de la ocurrencia de los riesgos, al igual que la gravedad de sus efectos. De esta manera se clasifican los riesgos más peligrosos o representativos, con el fin de generar un juicio respecto al impacto sobre el normal funcionamiento de la Universidad.

Valoración de riesgos

La valoración parte de la interpretación de los resultados obtenidos en el análisis de riesgos y diagnostica sobre los procesos más riesgosos para la Universidad, cuyos impactos pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.

Indica el grado de exposición de la Universidad a los impactos de los riesgos y define las prioridades para su tratamiento.

Políticas de administración de riesgos

Basado en la valoración de riesgos ayuda a tomar decisiones acerca de si se eliminan, se asume o se previene el riesgo, se protege a la Universidad o se transfiere de manera legal el impacto a un tercero.

Las políticas de administración de riesgos constituyen los criterios administradores de la toma de decisiones respecto al tratamiento de los riesgos y sus efectos al interior de la Universidad.

II. Gestión

2.1 Actividades de gestión

2.1.1 Normas universitarias

Con base en la Autonomía Universitaria, se debe revisar la normativa existente, para adecuarla a las normas de categoría superior, al *Plan Estratégico*, a los procesos y a la estructura organizacional previamente definidos.

Todo proceso en la Universidad necesita estar normalizado y estandarizado. La existencia de normas permite que haya seguridad jurídica, pues facilita el conocimiento de las normas aplicables en los procesos, su consulta y difusión. La estandarización permite la homogeneización de los procesos, para que sean realizados según unas guías definidas, sea quien sea el encargado de llevarlos a cabo.

El *sistema normativo universitario* debe lograr coherencia, certeza e integralidad, sin perder de vista los principios de legalidad y jerarquía normativa. La elaboración y la aplicación de normas en la Universidad se deben hacer con referencia permanente al *Plan Estratégico*.

Las normas universitarias permiten autorregular el Sistema Universitario de Gestión Integral - SUGI, pues establece las guías de acción y define los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades, en cumplimiento de los planes previamente definidos. Impone limitaciones y obligaciones sobre la forma de llevar a cabo la operación de la Universidad. Igualmente facilitan el control administrativo y reducen la cantidad de tiempo que la administración ocupa en tomar decisiones sobre asuntos rutinarios y dan paso a la autorregulación, facilitan la autogestión institucional y promueven el autocontrol al demandar de cada servidor la disposición de sus capacidades y habilidades al servicio de la Universidad.

Gestión por procesos

La Universidad de Antioquia debe estar preparada para enfrentar el futuro de la educación superior en los ámbitos nacional e internacional. Por ello, su enfoque en la nueva estructura debe darse a través de la interrelación entre Investigación, Docencia y Extensión: un sistema integral que propicie una gestión eficiente, entendida ésta como la *movilización de personas, recursos, procesos e infraestructura para el logro de los propósitos institucionales*.

La Universidad de Antioquia debe estar a la par de sus homólogas en el campo internacional, por ello el Sistema Universitario de Gestión Integral -SUGI- busca influir en la cultura institucional, para propiciar actitudes favorables hacia el compromiso con una gestión eficiente y eficaz en la Universidad.

Conscientes de que todos los esfuerzos institucionales deberán girar en torno al núcleo *investigación-docencia-extensión*, el enfoque final del proyecto propone conformar y desarrollar las siguientes ÁREAS DE TRABAJO:

- Un área que se ocupe de *los procesos, la normatividad y la arquitectura organizacional*.
- Otra, que asuma la *gestión del talento humano, los procesos de comunicación y el clima organizacional*.
- Y una más, que se encargue de la *tecnología y la planta física*.

El siguiente gráfico describe su dinámica:



La gestión por procesos permite: comprometer a todos los integrantes de la institución a mejorar continuamente la calidad de los servicios que presta; reorganizar el trabajo por procesos y no por funciones o tareas; ejecutar el trabajo en un orden lógico; reorganizar y eliminar actividades redundantes.

Este modelo de gestión permite diseñar el proceso de acuerdo con el entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que participan en el mismo, garantizando eficiencia, efectividad y calidad del servicio.

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de: a) identificar los destinatarios del proceso, b) conocer sus expectativas, c) definir el nivel de calidad del servicio que se desea prestar, d) coordinar las actividades de las diferentes unidades funcionales que intervienen en el proceso, e) eliminar las actuaciones innecesarias o erróneas que no aporten ningún valor añadido al servicio, f) conocer el consumo de recursos, y g) definir una estructura de indicadores que permita verificar la eficacia y eficiencia conseguidas y detectar las oportunidades de mejoramiento.

Los presupuestos de la Gerencia por Procesos son : satisfacción de los usuarios, satisfacción del personal, minimización de costos y máxima efectividad.

La Universidad de Antioquia debe adoptar el “*modelo de gestión por procesos*” para superar el actual sistema de trabajo por funciones. Para ello, deberá realizar transformaciones en sus procesos claves, en el diseño de cargos, en su estructura organizacional y en las formas de administrar. La *gestión por procesos* favorecerá la innovación, la calidad, la rapidez en el servicio, y la eficiencia, porque permite:

- Reducir el tiempo de los procesos claves, al eliminar los procedimientos y las actividades redundantes.
- Automatizar los procesos claves.
- Prestar sus servicios con eficiencia y calidad.
- Lograr que la toma de decisiones esté donde se realiza el trabajo, y que el control esté presente en cada etapa del proceso.
- Manejar con mayor éxito los indicadores de gestión.
- Operar con procesos y procedimientos integrados.
- Lograr la satisfacción de los usuarios.

Podemos enmarcar en ocho principios el enfoque sistémico, que se considera es una guía válida para desarrollar una efectiva gerencia de procesos:

1. Establecer la propiedad: asignar a cada proceso -previamente identificado- un responsable, el cual debe responder por el resultado final del proceso y todo lo sucedido durante su ejecución ante la dirección.
2. Verificar y describir el propósito del proceso: se debe definir claramente el proceso, su alcance y sus objetivos, su razón de ser, el que y el para que de su existencia.

3. Definir el proceso, sus límites e interfases: el proceso debe identificar claramente sus puntos de iniciación y terminación, en donde cada una de las personas involucradas tengan claro su alcance evitando entorpecer el trabajo de los demás miembros del equipo.
4. Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso: el responsable del proceso debe conformar y orientar el equipo de trabajo que se encargue del mejoramiento sistemático de los procesos.
5. Documentar el proceso: es necesario levantar la información a través de un fluograma del proceso, en donde se identifique claramente las entradas y salidas y donde se detallan las actividades realizadas.
6. Establecer puntos de control: Es de suma importancia establecer puntos de control en las entradas, salidas y en las actividades realizadas en el proceso, con el fin de servir de base para la medición de los indicadores.
7. Definir los indicadores: Se establecen con el fin de medir la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.
8. Mejorar el proceso: El mejoramiento es un proceso continuo, ya que lo que hoy puede tenerse como funcional, competitivo y satisfactorio para el usuario, mañana puede no serlo.

Para realizar la gestión de procesos se utilizan como herramientas básicas:

- a) Rediseño de procesos
- b) Análisis referencial de procesos.
- c) Calidad Total

a) Rediseño de procesos:

El mejoramiento de los procesos es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el propósito de ayudar a una organización a alcanzar avances significativos en la forma de intervenir sus procesos y por medio de esta intervención contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

El objetivo principal de esta herramienta consiste en buscar mejoras significativas en los procesos, lo que se puede traducir en aspectos concretos como los que detallamos a continuación.

- Detección oportuna de errores.
- Identificación de tiempos perdidos.
- Maximización en el uso y aplicación de los activos.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación frente a situaciones cambiantes.
- Optimización de los recursos requeridos.
- Cuadro de mando integral.
- Gestión por competencias.

El rediseño de los procesos consta de cinco fases:

Fase 1: organización para el mejoramiento: establecer la política de mejoramiento y designación de los líderes y miembros de los equipos de trabajo y entrenamiento. Determinar procesos críticos sobre los cuales iniciar el trabajo.

Fase 2: comprensión del proceso: definición del alcance y límites del proceso o procesos críticos. Elaborar diagramas de flujo de procesos. Realizar seguimiento. Identificar deficiencias y documentar el proceso.

Fase 3: modernización: identificar oportunidades e mejoramiento, eliminar actividades sin valor agregado. Eliminar errores. Estandarizar. Automatizar. Documentar el proceso. Seleccionar y entrenar encargados del proceso.

Fase 4: métrica de los procesos: Establecer el sistema de indicadores. Mecanismos de retroalimentación. Auditorías a procesos. Detección de costos de la mala calidad de los procesos.

Fase 5: mejoramiento continuo: Efectuar el diagnóstico del estado actual de los procesos. Definir e implementar mecanismos tendientes a eliminar situaciones problemáticas del proceso. Evaluar el impacto del cambio sobre la institución y sus usuarios. Programar referenciaciones periódicas. Entrenamiento y actualización del personal.

b) Análisis referencial de procesos:

El análisis referencial es una herramienta que facilita la planeación estratégica, porque permite el intercambio de experiencias de gestión y de excelencia edu-

cativa con dependencias de la Universidad y con otras instituciones nacionales e internacionales. En este marco se definirán los factores críticos de éxito para la Universidad con el fin de identificar los procesos que ameritan la búsqueda de referentes de excelencia; estos factores son los que producen más impacto en la satisfacción de las necesidades de los usuarios y en la opinión pública; se definen con base en una matriz que relacione las actividades de la Universidad con su Misión y Visión.

c) Calidad total:

Permite conocer las demandas de los usuarios y su opinión sobre los servicios; decidir sobre el mejoramiento de procesos administrativos y la calidad de vida en el trabajo, lo mismo que medir de manera constante el estado de la gestión y sus avances, entre otros aspectos.

Mediante el diseño de nuevos procesos o el rediseño de los existentes, o por otro método recomendable, se introducirá un esquema de funcionamiento más acorde con los servicios que se prestan a los diferentes usuarios y que produzca mayor eficiencia y eficacia administrativas.

Para instaurar la gestión por procesos en una institución se requieren las siguientes etapas:

1. Preparación.
2. Capacitación y entrenamiento.
3. Implantación.
4. Mejoramiento.

1. Preparación:

El estudio por parte de la alta dirección de la documentación disponible sobre la gerencia por procesos y el reconocimiento de otras experiencias de instituciones homólogas sobre el tema. Se debe tener gran claridad de los argumentos que hacen necesaria la implantación de la gerencia por procesos, entre ellos la identificación de rasgos culturales de la institución. Es muy importante que se tome como base el diagnóstico de la Universidad realizado con motivo de la Acreditación Institucional. Se debe llevar a cabo una discusión y debate en los diferentes organismos de la

Universidad sobre la necesidad del cambio y tener claridad sobre los beneficios tanto institucionales como individuales del mismo. Una vez evaluados los conceptos de los diferentes organismos y estamentos comprometidos, la Rectoría debe tomar la decisión de iniciar el trabajo de cambio hacia la gerencia por procesos.

2. Capacitación y Entrenamiento:

Se debe entrenar a los facilitadores y multiplicadores acerca del significado de la gerencia por procesos, los métodos gerenciales, el análisis de procesos y la estandarización, entre otros temas.

3. Implantación:

Divulgación de la decisión a la comunidad universitaria en la cual se expliquen las razones para adoptar la gerencia por procesos. Establecer un comité coordinador de la gestión por procesos. Definición de la estructura para la ejecución del proyecto.

4. Mejoramiento:

Más que un conjunto de actividades, esta etapa representa el conjunto de consecuencias y situaciones que se presentan a raíz de la implantación de la Gestión por Procesos en sus diferentes fases de desarrollo. Ésta es en efecto la etapa más avanzada donde se busca el mejoramiento de todas las personas y todos los procesos, para que los productos y servicios den satisfacción, cada vez más, a los usuarios. Podríamos decir que los objetivos básicos en esta fase son mejorar la viabilidad y garantizar la excelencia de la institución.

Aseguramiento de la calidad

La importancia de un sistema de aseguramiento de la calidad se resume en que se crean las condiciones para hacer la medición de resultados en la institución; debe tener como objetivo básico proveer instrumentos sencillos para medir el funcionamiento de la Universidad y los desarrollos en la calidad de los servicios académicos y administrativos mediante el control estadístico de procesos (CEP), que permite obtener información oportuna para tomar decisiones en cualquier momento y sobre todo acerca de acciones preventivas y correctivas.

El sistema de aseguramiento de la calidad incluye la elaboración de indicadores de calidad, su difusión, implantación y seguimiento. Se pretende con ello un control preventivo y estratégico en lugar del punitivo o correctivo.

El sistema debe consultar los entornos regional y nacional en lo que tiene que ver con premios y reconocimientos de calidad e indicadores de instituciones educativas. Se deben elaborar indicadores y criterios de calidad y establecerlos, lo que implica un seguimiento o *benchmarking* interno.

Indicadores (tablero de mandos o balanced scorecard)

Los indicadores representan los elementos de control de orden gerencial necesarios para la evaluación de la gestión de la Universidad. Son un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a medición que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la Universidad, en relación con el logro de los objetivos misionales.

Se diseñan tomando como base la misión institucional y reflejan el comportamiento de las variables que representan el estado actual o la tendencia de los procesos; hacen parte de los sistemas de información y facilitan la toma de decisiones.

En su aplicación se definen los índices, las unidades de medida y los parámetros y metas frente a los cuales debe compararse el desempeño de los servidores universitarios.

Los indicadores se dividen en Estratégicos, de Riesgo y de Gestión.

- **Indicadores estratégicos:** miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, monitorcando y midiendo fundamentalmente el desempeño de los macroprocesos y los procesos.
- **Indicadores de riesgo:** como su nombre lo indica permiten evaluar el comportamiento de los riesgos identificados en los procesos. Para su medición se utilizan *indicadores de frecuencia* que permiten conocer el número de veces que se materializa un riesgo en un período de tiempo determinado y los *indicadores de gravedad* que muestran la magnitud de las pérdidas generadas por la ocurrencia del riesgo.

- **Indicadores de gestión:** permiten monitorear la forma como se ejecutan los procesos y las actividades. Miden si las decisiones tomadas por la administración se orientan al cumplimiento de los objetivos y de la misión de la Universidad y se dividen a su vez en *indicadores tácticos*, para los planes de acción; *indicadores operativos*, para las actividades; *indicadores de economía*, para los recursos financieros; *indicadores de eficiencia*, *indicadores de eficacia*, *indicadores de desempeño e indicadores de frontera o compartidos*.

La Universidad deberá implementar los *Tableros de Mandos* para el control de la gestión, como apoyo a la administración en la orientación de su Estrategia. Los *Tableros de Mando o Balanced Scorecard* son una herramienta que permite controlar el logro de las metas, los objetivos y el cumplimiento de la Estrategia mediante Indicadores analizados en tiempo real.

EL BSC es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y la estrategia en un conjunto claro y coherente de objetivos e indicadores, principalmente desde cuatro perspectivas integradas: financiera, usuario, procesos internos, innovación y aprendizaje.

Debe ser utilizado como un sistema de información y aprendizaje de tal forma que establezca un equilibrio entre el corto y largo plazo.

Entre los beneficios del BSC se pueden enunciar los siguientes:

- Reducir al mínimo la sobrecarga de información.
- Reducir en un solo informe muchos de los elementos dispares de una organización.
- Prevenir la suboptimización (sirve para prevenir mejoras en un área a costa de otras).
- Disponer de varios instrumentos (Enfoque Multidimensional), que nos permita tener una mejor comprensión de la Empresa.

Gestión de recursos educativos

Este sistema debe balancear la demanda de servicios con la disponibilidad de recursos: aulas, laboratorios, talleres y su dotación; optimizar el uso de los espacios

físicos, gestionar las inversiones para ampliar la infraestructura y mantener la existente; y automatizar la asignación de horarios y aulas en función de la capacidad de éstas y del número de estudiantes por grupo.

Información

Informática y Telecomunicaciones

El Plan Estratégico de Informática y Telecomunicaciones -PEIT- será una herramienta de gestión gerencial que, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos de la Universidad, permitirá establecer estrategias, políticas y proyectos para modernizar y articular las tecnologías de informática y de telecomunicaciones de la institución. De este modo, el plan busca integrar y hacer más útil la información para la toma de decisiones; facilitar un control eficiente y organizado de los procesos; desarrollar una mejor cultura de servicio al cliente; apoyar y soportar los procesos educativos; y racionalizar el uso y aprovechamiento de los recursos. Una gestión eficaz de los sistemas de información son elementos decisivos para la gerencia por procesos.

Sistemas de información

La utilización de la tecnología que en adelante se adquiera en la Universidad debe estar orientada hacia los sistemas de información integrados, con el fin de producir información oportuna, exacta y confiable que soporte la toma de decisiones.

Como elemento de gestión la información requiere del concurso de datos y hechos para formar un sistema en el que se involucren estadísticas, planes y programas, datos contables, análisis de costos, información de tesorería, y en general, información interna que permita determinar el comportamiento de los procesos y socializar los resultados mediante la rendición de cuentas que incluyan los aciertos, errores, logros y la gestión realizada.

Los sistemas de información requieren del componente físico (hardware), de los programas (software), del recurso humano y de la información que al procesarse genere valor agregado y sirva para la toma de decisiones.

De otro lado, pueden clasificarse en sistemas de información estratégicos y sistemas de información para la gestión:

- Los sistemas de información estratégicos soportan la toma de decisiones en todos los niveles de la Universidad e incluyen la planeación, el talento humano y en general, los sistemas diseñados para cumplir con la estrategia y la misión.
- Los sistemas de información para la gestión sirven al procesamiento de los grandes volúmenes de información y para las actividades rutinarias que maneja la Universidad.

Adicionalmente, los sistemas de información deben tener características básicas como la integralidad, la oportunidad, la relevancia, la disponibilidad y la seguridad.

Una de las gestiones estratégicas de la Universidad es la de planta física, por lo que es necesario determinar los procesos que la integran y estructurar un plan que armonicé la expansión, recuperación y optimización de la planta física, con los requerimientos de los planes de utilización de nuevas tecnologías, ampliación de cobertura en pregrados y posgrados, desarrollo de la investigación, extensión y docencia, cooperación interinstitucional, y en general con las demandas del *Plan Estratégico*.

Comunicaciones

Comunicación interna

Se debe trabajar en un plan de comunicación interna que posibilite: un alto compromiso con los objetivos institucionales; mayor integración entre las diferentes áreas de la Universidad; un clima organizacional que favorezca el trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación; el diálogo y la deliberación entre los integrantes de la comunidad universitaria.

“Una empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de *objetivos* compartidos, ligadas entre si por el desempeño de *tareas*, y vinculadas por un *orden* de

relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes (requisito de inteligibilidad), y que, dependiendo de cuál sea el consenso alcanzado (requisito de la retórica comunicativa) facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas (requisito ergonómico), garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma. Planificar, pues una política de comunicación interna, es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa, no sólo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo".¹⁴

La comunicación es indispensable para el desarrollo de una organización. Comunicar es poner en común, es "...propiciar, de manera consciente, los escenarios idóneos para la comprensión o el sentido". "...la comunicación es una de las formas complejas de mediación social. La bondad de la comunicación radica en poder articular el proyecto con la acción; lo directivo con lo operativo. Comunicar es poner en consonancia la tradición con el porvenir."¹⁵.

Mediante el desarrollo de estrategias de comunicación se garantiza la presencia institucional en los diferentes ámbitos de la sociedad, se genera opinión pública en torno a ella, se rinde cuenta de una gestión, se construyen espacios para el encuentro, el diálogo, la reflexión el debate, el consenso, el intercambio de ideas, sueños, propuestas y proyectos.

En su Plan de Desarrollo, la Universidad de Antioquia establece como uno de sus objetivos estratégicos el desarrollo de un sistema de comunicación integral que, desde su constitución, en 1998, se ha dedicado a intensificar la relación de la institución con la sociedad, gracias a una labor coordinada y eficiente de sus medios de comunicación, fundamentalmente.

Ahora la Universidad debe establecer una adecuada política de comunicación interna que atienda tres tipos de relaciones:¹⁶

- 1) Las relaciones estrictamente profesionales, ligadas a la actividad de la institución (los profesores, los estudiantes, los administradores, los trabajado-

¹⁴ Piñuel Raigada, José L. Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones, Editorial Síntesis, Madrid, 1997, 318 p.

¹⁵ Vásquez Rodríguez, Fernando. Rostros y Máscaras de la Comunicación. AICE, Medellín, 2003, 226 p.

¹⁶ Op. cit.

res y empleados) y que se encuentran determinados por normas, procedimientos y roles.

- 2) Las relaciones de convivencia, que constituyen la comunicación informal entre las personas (en las oficinas, los pasillos, las cafeterías), que son un elemento de soporte emocional de los individuos en la institución e influyen en la motivación para el trabajo y la productividad.
- 3) Las relaciones de identidad asociadas a la cultura institucional, es decir los hábitos comunicativos, las percepciones, la fijación de significados y las manifestaciones de la institución que causan sentimientos de pertenencia o exclusión. Esta clase de relaciones contribuyen a tener una percepción determinada de la organización, de sus integrantes, de su historia y sus formas de realizar el trabajo para el cumplimiento de la misión.

Tanto para el desarrollo del proyecto SUGI (planeación, programación y ejecución) como para la gestión futura de la Universidad, es necesario reconocer la comunicación como facilitadora de espacios para la interacción y como responsabilidad de todos los integrantes de la organización y definir para la gestión comunicativa una orientación integral, ya que la comunicación debe ser un elemento transversal de la estructura y convertirse en la clave del cambio hacia el mejoramiento de la gestión en la institución.

En la Universidad de Antioquia la comunicación se interpreta como la manifestación de una postura ética que exige la transparencia de sus actos, el respeto por los usuarios externos y por cada integrante de la Universidad, que además estimula la capacidad de diálogo, debate, controversia y concertación entre los universitarios.

La Universidad cuenta con sus propios medios: prensa, radio, televisión, Web, entre otros, que trabajan articuladamente en aras de la coherencia y la oportunidad, lo cual permite garantizar la presencia de la institución en la sociedad, mediante la divulgación de los logros, de los hechos, de los proyectos, entre otros; con ellos y mediante una gestión inteligente de las relaciones públicas, se convoca permanentemente a los diferentes sectores sociales para que acompañen en el propósito de consolidar un modelo de universidad pública preocupada por la búsqueda de la excelencia, con posibilidades de competir en el medio nacional e

internacional, con gran cobertura, con capacidad para ayudar a transformar las condiciones sociales del país, con espíritu permanente de renovación, de controversia y de investigación.

Sin duda, el énfasis en lo informativo y la evolución de las comunicaciones en la Universidad durante los últimos diez años ha hecho posible el fortalecimiento de la presencia de la institución en la sociedad.

No obstante, los grandes temas: la comunicación interna, la participación como resultado de una gestión comunicacional, la circulación fluida y eficiente de la información en todos los niveles, no se resuelven con medios solamente. Aquí es vital el compromiso, la actitud, la disposición y la convicción de que la comunicación es el eje del desarrollo institucional y, como tal, es responsabilidad de todos sus integrantes, pero se requiere que especialmente en la dirección, se tenga certeza de que la *voluntad de comunicar* es uno de los elementos esenciales para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la Universidad.

El futuro próximo del Sistema de Comunicaciones, debe orientarse hacia una gestión integrada de las comunicaciones¹⁷ y no sólo de las dependencias que producen medios. Se requiere el compromiso y la voluntad integradora de todos los estamentos y sobre todo entender que el quehacer de la comunicación en la Universidad de Antioquia es complejo por sus características como institución pública de educación superior:

Ser una entidad pública implica, entre otras, una gestión basada en principios democráticos: participación, equidad, responsabilidad social, pluralidad y orientada hacia su promoción y defensa.

Y ser de carácter educativo, con un importante nivel de autonomía, demanda suficientes competencias para la argumentación, habida cuenta de que sus integrantes, que en el lenguaje típico de la comunicación organizacional se conocen como "públicos" actúan por la razón, por la fuerza de las ideas, y no por la obligatoriedad de una norma, de una ley, de una orden. Pero también porque, como lo

¹⁷ "...comunicación integral es coordinar, integrándolos, todos los recursos, materiales e inmateriales, que intervienen en la acción comunicativa empresarial." Joan Costa. "Las nuevas coordenadas de la comunicación" EN: Anagramas #1, rumbo y sentidos de la comunicación. Facultad de comunicaciones y relaciones corporativas. Universidad de Medellín. Diciembre, 2002.

afirma Peter Drucker¹⁸ las organizaciones corren el riesgo de que los especialistas traten de introducir una diversidad de valores que impidan la integración de todos ellos en el conjunto y, en este sentido, la labor de la comunicación en la conformación y conservación de la cultura organizacional, alrededor del concepto de misión, adquiere una dimensión importante.

En consecuencia, uno de los propósitos centrales del Sistema de Comunicaciones ALMA MATER debe ser el de articular la comunicación –como lo ha hecho con la información– a las prácticas cotidianas de la Universidad, reconocer el sentir y la opinión de la población universitaria y de la ciudadanía en general, y garantizar que se conozcan los principios, la misión, los fines, las responsabilidades y los logros de la institución, con el objeto de establecer un diálogo fluido en el que estén siempre presentes las necesidades y aspiraciones de la sociedad.

El Sistema de Comunicaciones que existe en la Universidad debe participar activamente en la planeación, programación y ejecución del proyecto SUGI, donde debe cumplir además una labor de asesoría constante para el uso de las estrategias y los medios más adecuados para influir en el proceso de cambio.

El proceso de comunicación, como factor clave de éxito, debe partir del compromiso de la alta dirección de la Universidad (Rectoría, Consejo Superior y Consejo Académico) y permitir la participación de los diferentes estamentos mediante talleres prospectivos sobre la realización del proyecto SUGI.

Promover la participación, propiciar el debate público y el establecimiento de consensos con base en el examen de la realidad y el diálogo permanente es la misión que debe encarar el Sistema de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia en todo momento y de manera especial cuando se decida iniciar cualquier tipo de cambio, en este caso hacia la transformación en la manera tradicional de administrar.

Comunicación externa

Está constituida por la información que debe generar la Universidad hacia la sociedad y los diferentes grupos de interés sobre los objetivos y los resultados de la

¹⁸ Drucker, Peter. La sociedad postcapitalista. Norma. Bogotá, 1994.

gestión. Facilita la rendición de cuentas y contribuye a generar el respeto por lo público y lo institucional.

La rendición de cuentas hace alusión al derecho de los diferentes grupos de interés a estar informados sobre la gestión de la Universidad y al deber de la misma de rendirles cuentas.

Como actor social y político la Universidad cumple un rol ordenador del acontecer de su entorno, por lo cual no puede abstraerse de su obligación de establecer relaciones claras y transparentes con los grupos de interés, así como no puede renunciar a su responsabilidad de dar cuenta de la gestión como parte de su condición de universidad pública.

Los objetivos de la comunicación externa pueden enunciarse como:

- Crear imagen, gestión y credibilidad que redunden en beneficio de la Universidad y de la sociedad, mediante estrategias comunicativas que permitan articular un proceso conversacional de intereses comunes.
- Dar a conocer a la sociedad y a los grupos de interés los proyectos que desarrolla la Universidad, la utilización de los recursos y los resultados logrados.
- Facilitar el control social a la Universidad y de manera especial a los organismos de control del estado, suministrando información clara, oportuna y confiable.

Medios de comunicación

Son los mecanismos que garantizan la circulación de la información hacia los diferentes grupos de interés, adoptando las formas y características apropiadas para comunicar el mensaje institucional teniendo en cuenta la eficacia y la relación costo-beneficio.

Su propósito es garantizar la calidad, la pertinencia y la oportunidad de la información divulgada a cada uno de los públicos objetivos, así como establecer canales de información adecuados y servir como instrumentos de articulación de la conversación institucional.

III. Evaluación

Autoevaluación

Los resultados de la autoevaluación institucional: como consecuencia de su evolución, la Universidad de Antioquia ha desarrollado una compleja estructura administrativa que, en algunos casos, interfiere en el desarrollo armónico de sus diferentes áreas y dependencias, e incluso limita las transformaciones internas de la institución y la capacidad de respuesta a sus usuarios.

El informe de Autoevaluación Institucional 1997-2001¹⁹ y otros diagnósticos que aportan al análisis²⁰, han permitido identificar los principales problemas relacionados con la gestión en la Universidad. El documento²¹ manifiesta:

“Al revisar la estructura organizacional de la Universidad se encontró coherencia entre lo exigido por las leyes y lo estipulado en sus reglamentos, y correspondencia con la naturaleza y complejidad de sus programas. También se encontró una serie de procedimientos descritos en los diferentes reglamentos académicos y administrativos, que son de fácil acceso y que les imprimen eficiencia (...) Sin embargo, la apreciación de profesores y directivos académicos sobre la coherencia y correspondencia de la organización administrativa, con la gestión y los fines de las funciones académicas, es insatisfactoria.” (subrayado nuestro).

El mismo documento indica que se deben mejorar varios factores, algunos de los cuales tocan directamente a la modernización administrativa:

En la Evaluación del Factor 1: “Misión y proyecto institucional”, se señala que todas las dependencias deberían ajustarse a lo dispuesto en el Estatuto General, en lo relacionado con la estructura académico-administrativa.

En la Calificación y la Evaluación del Factor 6: “Procesos de autoevaluación y autorregulación”, se afirma que “aunque se identificaron avances y desarrollos en

19 Autoevaluación Institucional 1997-2001, Rectoría, Vicerrectoría de Docencia, mayo de 2003

20 Diagnóstico Rápido Participativo – Bienestar Universitario, 2002

Diagnóstico del Departamento de Sostenimiento, 2003

21 Op.cit. Factor 8: “Organización, Administración y Gestión”.

los sistemas de información, éstos no muestran la eficacia esperada en la oportunidad y confiabilidad de la información, y la apreciación de los usuarios señala la necesidad de mejoramiento". Además, que "aunque un alto porcentaje de los profesores consultados dice no conocer los sistemas de evaluación para el personal administrativo y directivo, el 12 por ciento de ellos manifestó que esa evaluación no mejora el desempeño de las funciones."

La Calificación del Factor 8: "Organización, administración y gestión", indica que "Se hace necesario establecer mecanismos más eficientes para el diagnóstico y la satisfacción de las necesidades académicas y administrativas, para así mejorar la visión que de su organización y de su gestión tienen los públicos internos". También se anota que a pesar de la eficiencia de los medios de comunicación, estos son susceptibles de mejoramiento. Y que "aunque existe la infraestructura administrativa para una gestión íntegra, responsable, coherente y transparente, los directivos, profesores y empleados no la perciben así".

En la Evaluación del Factor 9: "Recursos de apoyo académico y planta física", se hace notar que "los recursos didácticos relacionados con los medios audiovisuales son suficientes para el desarrollo de las actividades docentes", pero que "su actualización tecnológica debe mejorarse". "En cuanto a la cantidad de equipos de cómputo, los resultados muestran deficiencia", y "es claro que su demanda se incrementa cada vez más, y la obsolescencia tecnológica es acelerada". También, que la capacidad de ampliación de la planta física "es limitada, asunto preocupante frente a la ampliación de cobertura en la cual se ha comprometido la Institución", y que "en cuanto a su mantenimiento se presentan dificultades y podría mejorarse".

En la Evaluación del Factor 10: "Recursos financieros", señala que "aunque se reconoce un manejo racional de los recursos, es deseable mayor austeridad y eficiencia". Y se señala como una debilidad el hecho de que "en el manejo contable, la Universidad presenta algunos vacíos en relación con la normatividad vigente". Que es conveniente ajustarse a la normativa vigente en relación con el manejo contable; y que "sería deseable analizar la incidencia de la relación entre el número de empleados no docentes y docentes, en la eficiencia de la gestión administrativa".

La situación descrita indica que la transformación administrativa de la Universidad es prioritaria, para que sus estructuras, procesos y recursos estén al servicio

de sus tareas esenciales. Para lograrlo es necesario que se revisen y ajusten o transformen, entre otros, los siguientes aspectos:

- El desempeño administrativo y financiero de las dependencias académicas y administrativas.
- La normatividad y se adecuación para el cumplimiento de las funciones académicas y administrativas.
- La planta física y el equipamiento tecnológico.
- Los procesos de autoevaluación con base en indicadores.
- La descentralización de procedimientos y sistemas.
- Los modelos de gestión académica y administrativa.
- Los sistemas de planeación y evaluación institucional.
- Los sistemas de información.
- El sistema de comunicaciones.

La Comisión de Pares designados por el Consejo Nacional de Acreditación conformada por los profesores Emilio Aljure (Universidad del Valle, Colombia), Álvaro Ramírez (Universidad Industrial de Santander, Colombia), Genoveva Iriarte (Universidad Nacional de Colombia), Salvador Malo (CENEVAL, México) y Carl Langeabek (Universidad de los Andes, Colombia), emitió su informe de evaluación externa en julio de 2003 en el cual se refieren a aspectos relacionados con la administración de la Universidad que deben ser tenidos en cuenta para el mejoramiento, entre los cuales merecen especial atención los siguientes:

*“Está por completarse la labor de modernización de los procesos de gestión, así como el asegurar que las comunicaciones internas generen mayor información entre los miembros de la comunidad universitaria. No se ha logrado en forma suficiente que la gestión sea percibida por la comunidad académica como orientada acertadamente al servicio de las funciones académicas de la institución”.*²²

Evaluación independiente

La evaluación independiente en la Universidad de Antioquia comprende el análisis autónomo de las acciones llevadas a cabo por la institución para dar

²² Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional, protocolo CNA No. 02, visita del 13 al 17 de julio de 2003.

cumplimiento a los planes, proyectos y objetivos misionales, y debe ser llevada a cabo por una dependencia que no tiene bajo su responsabilidad la gestión de los procesos. Sus características son la independencia, la neutralidad y la objetividad.

Como independencia entendemos que las acciones de evaluación son realizadas por personas que no están directamente involucradas en la operación cotidiana. La neutralidad permite emitir juicios imparciales sin favorecer a ningún funcionario o dependencia universitaria. La objetividad está relacionada con la observación imparcial de los hechos, a fin de sustentar juicios y recomendaciones.

Los objetivos de la evaluación independiente se enfocan a:

- Definir un proceso llevado a cabo por funcionarios no involucrados en las operaciones, que le generen un nivel de confianza y efectividad y le permitan apoyar el cumplimiento de las metas institucionales.
- Instaurar un proceso de auditoría interna que dictamine de manera periódica si los procesos, actividades y operaciones de la Universidad se llevan a cabo observando los principios fundamentales de la administración pública, consignados en la Constitución Nacional y en las leyes.

La auditoría interna deberá ocuparse de tres aspectos fundamentales de evaluación a la administración de la Universidad:

- 1) Auditoría de cumplimiento: realiza la verificación de la adherencia de la Universidad a las normas constitucionales, legales, reglamentarias y de autorregulación.
- 2) Auditoría organizacional: evalúa y monitorea el desempeño de los sistemas Administrativos de la Universidad y su relación con el logro de los objetivos misionales.
- 3) Auditoría de gestión y resultados: determina el grado de economía, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos; la confiabilidad y eficiencia de los sistemas de evaluación y control, el cumplimiento de los planes y proyectos, así como el cumplimiento de la rendición de cuentas.

La auditoría de gestión y resultados debe ocuparse de manera particular en las auditorias a sistemas de información, auditoria financiera, auditorias especiales y auditorias de seguimiento.

La Universidad tiene un *sistema de control interno*, formalizado por un esquema de organización, un conjunto de planes, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, con los cuales se hace operativo, procurando así que todas sus actividades, operaciones y actuaciones -así como la administración de la información y sus recursos- se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, conforme a las políticas trazadas por el Consejo Superior Universitario y el Rector en atención a las metas y objetivos previstos.

Un *sistema de control interno* eficaz se constituye en el eje fundamental de toda organización, cuyo fin es propender por el mejoramiento continuo de todos los procesos estratégicos y de apoyo a la Universidad.

Planes de mejoramiento

Los planes de mejoramiento son los instrumentos que reúnen las acciones necesarias para corregir las desviaciones encontradas en la aplicación de la estrategia y la gestión, llevadas a cabo por la institución.

Los planes de mejoramiento se diseñan con base en las recomendaciones generadas en el proceso de Autoevaluación y en la evaluación independiente, así como en las recomendaciones emanadas de los organismos de control fiscal. Representan los esfuerzos y compromisos que deben realizar los diferentes niveles de la Universidad con el objeto de mejorar los resultados y disminuir los riesgos. En ellos deben consignarse la aprobación de la autoridad competente, y relacionarse las acciones a seguir, los responsables, las fechas límites de implementación y los recursos necesarios para llevar a cabo los citados planes.

El objetivo final de los planes de mejoramiento es desarrollar una cultura organizacional orientada al *mejoramiento permanente*, llevando a cabo las correcciones de manera oportuna, a fin de observar la correcta utilización de los recursos públicos y una eficiente prestación de servicios.

Los planes de mejoramiento se estructuran bajo tres elementos, a saber:

- Planes de mejoramiento institucional.
- Planes de mejoramiento a nivel de procesos.
- Planes de mejoramiento individual.

IV. Elementos básicos para la transformación administrativa

Para garantizar el éxito del proyecto se requieren las siguientes *condiciones fundamentales*:

Liderazgo y compromiso de la alta dirección: para el éxito del proceso, las políticas de transformación administrativa deben ser promovidas desde la alta dirección de la Universidad (Consejo Superior Universitario, Consejo Académico y Rectoría). Su liderazgo y participación activa son indispensables.

Comunicación efectiva y socialización permanente de los avances del proyecto: la comunicación es uno eje del proceso de transformación de toda organización. El despliegue de un plan integral de comunicaciones facilitará la transición de la Universidad hacia una organización más eficiente. De la eficacia de la estrategia, dirigida a los grupos de interés internos y externos, dependerá la comprensión de la necesidad de efectuar cambios que optimicen la gestión de la Institución.

Gerencia efectiva del proyecto: el liderazgo de la gerencia del proyecto debe garantizar el compromiso de los equipos de trabajo asignados a las diferentes etapas del proceso. Al mismo tiempo, factores como adecuada planeación, metodología, mecanismos de seguimiento y control de los procesos, serán imprescindibles para obtener los resultados esperados en la transformación institucional.

La Universidad debe designar un coordinador o director del proyecto Sistema Universitario de Gestión Integral - SUGI -. A su vez, cada uno de los subproyectos deberá ser coordinado por expertos en las áreas específicas. Debe utilizarse la estrategia de multiplicadores y facilitadores, miembros de la comunidad universitaria para la realización exitosa del proyecto, el cual debe continuar liderado por la Vicerrectoría Administrativa. El grupo redactor del presente documento puede convertirse en un grupo de apoyo para la formulación y ejecución del proyecto.

Recursos: una vez constituido cada proyecto y esté efectuada su planeación, se podrá determinar la magnitud de sus requerimientos. La buena marcha y la eficaz culminación del proyecto exige contar con las personas, tecnología y recursos financieros adecuados.

Paciencia y perseverancia: todos los procesos son susceptibles de tener altibajos, aún en las mejores condiciones de avance. Teniendo en cuenta que este proceso de transformación es largo, la organización deberá tener la capacidad de reorientarlo sobre la marcha para que no pierda su efectividad.

Resultados concretos y mensurables: los procesos exitosos muestran resultados tangibles en todas sus etapas. Se deben efectuar revisiones sistemáticas y periódicas del funcionamiento y estado del proyecto, tomando como referencia **indicadores** que permitan dar cuenta de su avance .

Participación, formación y entrenamiento: es indispensable la participación de la comunidad universitaria para llevar a cabo cualquier proceso de cambio. En este caso debe haber participación desde la formulación del proyecto, su ejecución e implementación. Igualmente el entrenamiento y la formación son factores sin los cuales no será posible llevar a cabo el cambio propuesto.

Bibliografía

COSTA, Joan. "Las nuevas coordenadas de la comunicación" EN: Anagramas #1, rumbos y sentidos de la comunicación. Facultad de comunicaciones y relaciones corporativas. Universidad de Medellín. Diciembre, 2002.

DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista. Norma. Bogotá, 1994.

PIÑUEL RAIGADA, José L. Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones, Editorial Síntesis, Madrid, 1997, 318 p.

VÁSQUEZ RODRÍGUEZ, Fernando. Rostros y Máscaras de la Comunicación. AICE, Medellín, 2003, 226 p.

Autoevaluación Institucional 1997-2001, Rectoría, Vicerrectoría de Docencia, mayo de 2003

Constitución Política de Colombia.

Diagnóstico del Departamento de Sostenimiento, 2003

Diagnóstico Rápido Participativo – Bienestar Universitario, 2002

Informe de Evaluación Externa con fines de Acreditación Institucional, protocolo CNA No. 02, visita del 13 al 17 de julio de 2003.

Plan de Acción Institucional para el período abril 2003 – abril 2006: “Una Universidad digna de doscientos años”, presentada por el actual rector de la Universidad de Antioquia, Alberto Uribe Correa, al aspirar al cargo.

Plan de Desarrollo 1995-2006, “La Universidad para un nuevo siglo de las luces”. Universidad de Antioquia. Consejo Superior Universitario, Rectoría, Oficina de Planeación.

Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006, “Hacia un Estado Comunitario”. (Ley 812 de 2003). Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. Capítulo III: Construir Equidad Social; numeral 1: Revolución educativa; punto e: Mejorar la eficiencia del sector educativo.

Programa Fortalecimiento de la Transparencia y la Rendición de Cuentas en Colombia. Casals & Asociados, Universidad EAFIT