

**LA UNIVERSIDAD BILINGÜE, DE UN SUEÑO A LA REALIDAD: CASO DE  
ÉXITO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL  
UNICOLOMBO.**

ERIKA PUELLO MESTRE  
OSWALDO HERNANDEZ GOMEZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR  
**JORGE DEL RIO CORTINA**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
2016

## RESUMEN

Hace 10 años fue concebida en la ciudad de Cartagena de Indias una institución de educación superior con características particulares, comprometida a formar profesionales Bilingües con responsabilidad social, Unicolombo, quien surge como una alternativa contribuye al desarrollo de la ciudad y a su crecimiento económico en sectores como la educación, turístico, petroquímico plástico y logístico portuario.

El presente caso de estudio de éxito se realizó con el fin de dejar evidencia del diseño, puesta en marcha y evolución del modelo de negocio de la Fundación Universitaria Colombo Internacional Unicolombo, la cual fue soportada por la toma de decisiones a las cuales se vieron expuestos sus directivos para consolidar y posicionar la institución en el mercado de educación superior de la ciudad.

El método utilizado en el estudio fue la hermenéutica, competencia adquirida con componentes descriptivos, a través de los cuales se logró establecer los factores claves en la creación, crecimiento y evolución de la Fundación Universitaria Colombo Internacional, interpretando y analizando información que evidenciara el desarrollo de la institución.

El caso empresarial resalta la manera en cómo nace una institución de educación superior a partir del apalancamiento de una institución para el trabajo y el desarrollo humano, además demuestra el desafío que implica consolidar un modelo empresarial en el mercado y los retos a los que se expone UNICOLOMBO para lograr el reconocimiento nacional e internacional en la formación de profesionales bilingües.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo de negocio, Bilingüismo, Dirección, Plan estratégico, Toma de decisiones, Enfoque social, Sostenibilidad, Aprendizaje organizacional.

**LA UNIVERSIDAD BILINGÜE, DE UN SUEÑO A LA REALIDAD: CASO DE  
ÉXITO FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL  
UNICOLOMBO.**

*Hoy mostramos con orgullo a Unicolombo, lo que fue aquella idea, aquel sueño, ya hoy es una realidad, una institución de educación superior bilingüe de cohorte social, con 10 programas académicos, 2.342 estudiantes, 160 docentes, 527 egresados y 56 empleados administrativos al servicio de la ciudad de Cartagena.*

-Mario Ramos Vélez, Rector de Unicolombo

**Introducción**

En el edificio colonial ubicado en la calle de la factoría del centro histórico de la ciudad de Cartagena, podemos estibar la predecible y serena promoción del idioma inglés, sus muros blancos en composición con oscuros balcones, sirven para distinguir la relación entre dos lenguas diferentes, el español y el inglés, que se unifican en la academia, por lo cual tiene “vida” el Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, desde hace cincuenta y cinco años. Su trayectoria es halagadora para Cartagena, desde su nacimiento en 1961 en los años en que la ciudad sobresalía el vigor progresista de los norteamericanos, el crecimiento de la zona industrial de Mamonal y la radicación de la denominada misión Naval permitió que se generara desde entonces interés de los ciudadanos para aprender el idioma inglés, pues el propósito de progreso era vincularse laboralmente a la empresa ubicada en el sector industrial.<sup>1</sup>

Al pasar el tiempo la institución se consolidó en la emblemática Cartagena, sus actividades culturales y pedagógicas buscaban satisfacer las necesidades de formación y capacitación de la ciudad y el departamento en lo que de aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera se refiere; en el año 2003 el Colombo como iniciativa pionera de la costa Caribe Colombiana incursionó en la educación superior, contribuyendo de esa manera a la formación de profesionales bilingües los cuales apoyaran y facilitarían el mejoramiento del nivel de

---

<sup>1</sup> Libro 50 años of experience teaching english for real 1961- 2011

competencia en el idioma inglés de toda fuerza laboral de la ciudad, mediante la creación de la Fundación Universitaria Colombo Internacional UNICOLOMBO, institución que nació en un momento propicio para la ciudad de Cartagena debido al crecimiento en sus actividades turística y el gran interés que despertaba para la economía nacional, por su ubicación geoestratégica, exigía atender con mayor facilidad y eficiencia la apertura de la globalización y cultura con ciudadanos que tuvieran altas competencias profesionales y dominio del bilingüismo, español-inglés.

La Fundación Universitaria Colombo Internacional, UNICOLOMBO, institución de educación superior que tiene como misión contribuir con la formación de profesionales bilingües, con un alto sentido social, con manejo de competencias lingüísticas del idioma inglés y uso de nuevas tecnologías, generará un efecto multiplicador que permitirá acelerar la competitividad de nuestra ciudad y la región caribe, inició actividades en el 2007 con un (1) programa académico y hoy en día cuenta con diez (10) programas, 2.342 estudiantes, 160 docentes, 527 egresados y 56 empleados administrativos al servicio de la ciudad de Cartagena, demostrando el crecimiento del proyecto educativo y el impacto que ha tenido en la región caribe colombiana.

El presente caso empresarial de éxito permitirá colocar en contexto al lector, en una institución de educación superior que ha consolidado su proyecto educativo institucional en los últimos 10 años y le suministrará elementos de juicio para proponer alternativas frente a los elementos que se tomaron en cuenta para el diseño, puesta en marcha y crecimiento de Uicolombo en la ciudad de Cartagena de Indias.

## **DISEÑANDO UN SUEÑO “LA UNIVERSIDAD BILINGÜE”**

En los atardeceres románticos y deslumbrantes de Cartagena de Indias, el día 09 de mayo de 2003 se había dejado plasmado en el acta 176 del Centro Cultural Colombo Americano Cartagena el sueño de crear una institución de educación superior bilingüe para Cartagena, la Junta Directiva del Colombo, visualizó la necesidad de contar con profesionales en la ciudad con dominio de una segunda lengua, pretexto que llevo a ordenar al presidente del Colombo

Amaury Román Román que destinara los recursos que fueran necesarios para llevar a cabo el proyecto de la “ Universidad Bilingüe”.

El Director General del Colombo, Mario Ramos Vélez, hacía énfasis que la institución debía ser un proyecto de ciudad y que además debía impactar socialmente a los sectores vulnerables de la mágica Cartagena de Indias, y por ello era necesario validar aquella idea con un estudio de mercado que permitiera aumentar la viabilidad del proyecto, por ello la Junta Directiva del Colombo, contrató a la Fundación Cea Cartagena, para que identificara las necesidades del proyecto; paralelo a ello en esa reunión del 12 de octubre de 2005 se decidió firmar el acta de constitución de la universidad bilingüe, siendo delegado Jorge Fernández Salgado como representante legal provisional y Mario Ramos Vélez, como secretario de la Junta Directiva.

En el año 2006 el British Council (Consejo Británico) apoyó a Colombia en el fortalecimiento de la cultura bilingüe a través de una consultoría para formular el plan nacional “Colombia bilingüe en el 2019”, proceso que necesitó evaluar las competencias escriturales y comunicativas de los docentes que impartían clases de inglés en los colegios oficiales del país; para ese entonces el gobierno nacional escogió como piloto la emblemática ciudad de Cartagena de Indias, en la cual se seleccionaron los docentes de inglés que trabajaban en las instituciones educativas, dando como resultado una realidad preocupante, el grupo de evaluados quedó ubicado entre la escala A1 y B1<sup>2</sup> del Marco Común Europeo y con grandes brechas en las competencias comunicativas y escriturales en el idioma inglés para formar a estudiantes de secundaria.

La evaluación British Council coincidió con el proyecto que se estaba desarrollando de la mano de la Junta Directiva del Colombo Americano de Cartagena, quienes periódicamente se reunían en la calle de la factoría del centro amurallado de la ciudad para evaluar las condiciones de creación de una institución sin ánimo de lucro, buscando lograr que el sueño se hiciera realidad, pero dejando sobre la mesa la necesidad de contar con respuestas claras que el proyecto debía contener: necesidades de la región en cuanto a educación superior, segmento de mercado al cual debía ser dirigido y la propuesta de valor innovadora que impactara socialmente a los cartageneros.

---

<sup>2</sup> Ver anexo 1. Marco Común Europeo de Referencias- Inglés

### ***Las necesidades***

En la reunión del 12 de octubre de 2005, los miembros del consejo directivo del Centro Cultural Colombo Americano Cartagena CCCA<sup>3</sup>, analizaban los requisitos de creación de una institución de educación superior en Colombia los cuales están regulados en la ley 30 de 1992, uno de ellos y quizás el más importante, era el estudio socioeconómico que permitiría ver la viabilidad del proyecto a ejecutar; dicho estudio se sustentaba en la falencia de profesionales bilingües en el campo de la educación (licenciados en educación) en el región, además de las apuestas internacionales que en el país se desarrollaban, las cuales tomaban como epicentro a la ciudad de Cartagena, el TCL con Norteamérica y el fortalecimiento de la ciudad como puerto turísticos internacional, respaldaban la necesidad de contar con profesionales competentes y bilingües.

*“Por ser una necesidad sentida para Cartagena de responder a un mundo globalizado y dado su crecimiento en la actividad turística, a su ubicación geoestratégica como puerto importante del caribe y su auge industrial, en la junta directiva del colombo nació la idea de crear una universidad bilingüe de corte social.”* afirma el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Vélez, quien desde el 2001 figuraba como Director General de Centro Colombo Americano Cartagena.<sup>4</sup>

De igual manera en la discusión sobre la creación del proyecto se sustentó la necesidad que exigía el gobierno nacional de que las instituciones de educación superior en el país sentaran las bases para una nación bilingüe y competitiva. Para lo cual requeriría que el sistema nacional de educación superior estimulara la creación de instituciones que formaran ciudadanos integrales en el campo de la pedagogía y el manejo de las competencias lingüísticas del idioma inglés, que pudieran a su vez, formar bachilleres con competencias generales y transversales esenciales para los profesionales del siglo XXI, como es el dominio del inglés y las habilidades para manejarse en el mundo digital.

---

<sup>3</sup> Centro Cultural Colombo Americano Cartagena CCCA

<sup>4</sup> Entrevista realizada a el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.

Con contadas excepciones, el país carecía en ese entonces de instituciones de educación superior con el perfil para formar a estos licenciados bilingües principalmente en la costa norte del país, elemento que fue tomado por la Junta Directiva del Colombo para visionar la creación de la institución de educación superior bilingüe.

### ***El segmento de mercado***

En la medida que iba avanzado la reunión de aquel 12 de octubre de 2005<sup>5</sup>, el proyecto de la universidad Bilingüe se configuraba teniendo como base la necesidad de profesionales bilingüe, sin embargo la junta directiva del CCCA agregaba elementos sustanciales al proyecto con el fin de garantizar éxito al mercado, uno de los esos elementos fue “el sentido social” clave en la definición del tipo de estudiantes que se pretendían formara través de la ejecución del proyecto, identificando inmediatamente estratos socio económicos de la ciudad medios y bajos (estratos 1, 2 y 3) considerados con poco acceso a la educación de superior, la idea era crear una institución que transformara socialmente a los cartageneros a través de un proyecto de ciudad.

### ***La propuesta de valor***

El proyecto de la universidad bilingüe se fortalecía día a día a través de las reuniones del consejo directivo del CCCA, la propuesta de valor se enfocó en el bilingüismo con eje principal de los programas que se pretendían funcionaran en la institución, sin embargo, el proyecto no solo se limitó a trabajar en el desarrollo bilingüe, también agrego como elemento fundamental el “impacto social”, la internacionalización de la institución, los currículos y los procesos académicos con calidad.

*“La junta directiva del Colombo, coincidió que el primer programa que se debía abrir en la institución era Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Inglés y que su fortaleza*

---

<sup>5</sup> Acta de Junta Directiva fecha 12 de octubre de 2005

*debía ser el programa de inglés del Colombo incluidos en el plan de estudio”.* Afirma Mario Ramos, Rector de Uicolombo.

### ***Socios clave***

El proyecto de la universidad “bilingüe”<sup>6</sup> nace con su principal socio fundador, el Centro Cultural Colombo Americano de Cartagena, el cual luego de consolidar el liderazgo, trayectoria y reconocimiento de la calidad en la enseñanza del idioma inglés y tomando como una oportunidad la falencia de profesionales bilingüe en la región, amplió la visión de necesidad no solo en docentes bilingües, si no las competencias comunicativas que debería tener el personal ubicado en la zona turística e industrial de la ciudad.

### ***De un sueño a la realidad***

El proceso de radicación para el reconocimiento de personería jurídica se había iniciado el día 6 de julio de 2006 con el código: 57, para el 1 de Diciembre de ese año por medio de la resolución 7774 el Ministerio de Educación Nacional MEN otorgó la personería jurídica a la Fundación Universitaria Colombo Internacional UNICOLOMBO, catalogándola como de derecho privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, de educación superior organizada como Institución Universitaria, siendo así este uno de los más importantes logros del Centro Colombo Americano, institución que está orientada a la formación integral de profesionales bilingües al servicio de la sociedad, mejorando así el nivel de competencia en el idioma de toda la fuerza laboral de la ciudad de Cartagena de Indias.

## **1. EMPRENDIENDO EL CAMINO ENTRE LOS GRANDES**

En el año 2007 la Fundación Universitaria Colombo Internacional Uicolombo, incursiona al mercado de educación superior en Cartagena con el programa de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en inglés, convirtiéndose éste en un gran reto que garantizará la estabilidad y el éxito de la institución; La situación del mercado de educación superior en Cartagena era compleja, pues ya contaba con instituciones consolidadas en cuanto a oferta académica y

---

<sup>6</sup> Proyecto de creación de la Universidad del Colombo Americano de 2003



reconocimiento como la Universidad Tecnológica de Bolívar, Universidad San Buenaventura, la Fundación Universitaria Tecnológico de Comfenalco, la Corporación Universitaria Rafael Núñez, la Universidad Jorge Tadeo Lozano<sup>7</sup>, sin embargo la junta directiva hombro a hombro con su rector y un excelente equipo humano apuntaron a desarrollar la promoción del programa resaltando su potencial en el énfasis de bilingüismo y la necesidad de profesionales en educación en la región.

El resultado de inscritos y matriculados en el segundo periodo de 2007 fue de 6 estudiantes, cifra que financieramente hace que cualquier proyecto de una empresa o institución, inicie con pocas capacidades de operación, sin embargo la decisión de la junta Directiva y del Rector de UNICOLOMBO fue continuar con el desarrollo del proyecto, iniciando las clases y apalancándose en su socio fundador el Centro Colombo Americano Cartagena, quien dispuso de su infraestructura y recursos didácticos para que la institución trabajara en sus actividades académicas.

### ***Fortaleciendo la oferta***

Las directivas de Uicolombo entendieron que la ventaja competitiva de la institución permitía generar mayor impacto en la ciudad de Cartagena, por ello lograron desarrollar un estudio de mercado<sup>8</sup> que evidenciara las preferencias en programas académicos en los potenciales estudiantes y un segundo estudio de mercado que involucrara a los empresarios de la ciudad, buscando conocer sus necesidades en cuanto a la demanda de profesionales que requirieran por sus labores el bilingüismo; el primer estudio determinó la preferencia en el mercado estudiantil de programas relacionado con la contabilidad y finanzas, derecho, turismo y carreras industriales y el segundo estudio centrado en los empresarios revelaron la importancia que tendría el aprendizaje del Inglés como segunda lengua para otorgar versatilidad y competitividad al egresado del programa en asuntos como la administración y la gerencia modernas, los negocios, las relaciones y las comunicaciones internacionales, los sistemas, la informática, la formación investigativa, los temas asociados a la globalización de las economías, las redes, la tecnología, la globalización del conocimiento, la masificación de

---

<sup>7</sup> Ver anexo 2. Listados de Instituciones de Educación Superior en Cartagena

<sup>8</sup> Estudio de mercado “preferencia de estudiantes de educación media” desarrollado por la Fundación Cea Cartagena, 2011.

la información, el conocimiento de gerencia estratégica, las culturas internacionales, la geopolítica y la legislación aduanera de los diversos países; estos resultados llevaron a las directivas de la institución a analizar programas que realmente eran necesarios para la ciudad y cumplieran los requisitos exigidos por el sector productivo.

la Junta Directiva y la Rectoría de la Institución, tomaron como referencia el estudio de mercado realizado y proyectaron inicialmente la ejecución de cuatro (4) programas académicos con mayor pertinencia en la ciudad, Contaduría Pública, Administración de Empresas, Administración de empresas Turísticas y Hoteleras y Derecho, todos con el componente bilingüe incluido en el plan de estudio; para ello se requirió trabajar en los documentos maestros que contuvieran las condiciones mínimas de calidad exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, siendo estos aprobado entre los años 2008 y 2010, el programa de Contaduría Pública<sup>9</sup>, el programa de Administración de Empresas<sup>10</sup>, el programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras<sup>11</sup> en la modalidad ciclos propedéuticos y programa Tecnología en Gestión Servicios Turísticos y Hoteleros<sup>12</sup> por ciclos propedéuticos y finalmente el programa de Derecho.<sup>13</sup>

Con los 5 programas académicos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional la institución arranco el fortalecimiento institucional y posicionamiento en el mercado, con los cuales lograron reconocimiento de la institución de educación superior bilingüe en Cartagena.

### ***Mercadeo***

Garantizar el reconocimiento de la institución en el mercado de educación superior en Cartagena para Unicolombo se convirtió en unos de los grandes retos que tenía que afrontar su rector, Mario Ramos Vélez, pues nacer de un socio fundador como el Colombo Americano de Cartagena que en el año 2007 tenía 45 años, llevaba inmediatamente a confundir a los estudiantes y al público en general, pues todos pensaban que era la misma institución; la

---

9 Registro Calificado Contaduría Pública, resolución 3835 de 25 de junio de 2008

10 Registro Calificado Administración de Empresas, resolución 4368 de 2 julio de 2009

11 Registro Calificado Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, resolución 5472 del 2 de Julio de 2010

12 Registro Calificado Tecnología en Gestión Servicios Turísticos y Hoteleros, resolución 8072 del 2 de Julio de 2010

13 Registro Calificado Derecho, resolución 8072 de 2010

primera decisión que tomo el rector fue crear una unidad administrativa que se encargara de desarrollar la estrategia comercial de la institución con el fin de lograr el reconocimiento de la marca de Unicolombo en Cartagena y la región, la segunda medida fue educar a las instituciones educativas de la ciudad sobre el valor agregado que la institución le ofrecía a los estudiantes que cursaban grado 11, con ello semestralmente se desarrollaba reuniones periódicas con los rectores de las Instituciones Educativas IE<sup>14</sup> para describirles las fortalezas del proyecto educativo institucional de Unicolombo y las ventajas de estudiar una carrera bilingüe, esto permitió en corto tiempo la posibilidad de acceder fácilmente al mercado objetivo de la institución.

Con el área de mercadeo constituida en la institución, se comenzó a trabajar en el plan de mercadeo enfocado en el tipo de oferta que se ofrecía (programas tecnológicos, universitarios y de extensión), esto permitió llegar al público objetivo, estudiantes potenciales de estratos 1, 2 y 3<sup>15</sup>, desarrollando estrategias que evidenciaran la ventaja de un programa de pregrado bilingüe, los costos accesibles y las capacidades para el financiamiento de los valores de las matriculas académicas; el Rector Mario Ramos, afirmó *“Un reto importante para Unicolombo fue el eslogan “formamos profesionales bilingües “elemento que marcaba inmediatamente el factor diferenciador, pero lo más importante de agregar esa afirmación en la publicidad era que los estudiantes encontraran dentro la institución las condiciones y el ambiente académico para formarse con las competencias declaradas”*<sup>16</sup>.

Sin embargo, la institución tenía desafío más complejo, la tasa de absorción<sup>17</sup>, es decir lograr que los estudiantes inscritos desarrollaran sus procesos de matrícula de manera satisfactoria, esta necesidad llevo a que la institución tomara la decisión de crear una línea de financiación propia y además a establecer convenios con entidades financieras que garantizaran la posibilidad a aquellos estudiantes que no tuvieran capacidad de cancelar el valor del semestre

---

<sup>14</sup> Instituciones Educativas

<sup>15</sup> ver anexo 4. Histórico de estratos sociales estudiantes de Unicolombo

<sup>16</sup> Entrevista realizada a el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.

<sup>17</sup> Ver Anexo 4. Tasa de adsorción de Unicolombo

de manera inmediata, financiarlo con tasas de interés accesible a sus características socio-económicas.

*“Hoy hay una gran competencia entre las universidades en Cartagena, inclusive las instituciones grandes han comenzado a ofrecer descuentos del 20%, 30% y han eliminado inclusive los costos de inscripción, lo impórtate para Unicolombo es innovar en los procesos de formación, que den resultados para atraer mayor número de estudiantes y estar atento a la situación del mercado”* Afirma el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez.<sup>18</sup>

### ***El compromiso de profesionales bilingües***

Unicolombo nació con una propuesta de valor exigente, declarar en su publicidad que los programas académicos “formamos profesionales bilingües” lo diferenciaba inmediatamente de la oferta de las demás instituciones de educación superior, sin embargo a su vez se convertía en un compromiso importante en el desarrollo académico de la ciudad, elemento que la institución desde su nacimiento entendió, por ello la cooperación directa con su socio fundador el Centro Colombo Americano Cartagena fue fundamental, pues en la medida que se creaba un programa académico este contemplaban en su diseño curricular la catedra de “taller de lengua inglesa” asignatura que ha sido manejada y controlada desde el CCCA por docentes con altas competencia en el idioma inglés (C1 según el Marco Común Europeo de Referencia MCER) y con un alto porcentaje de nativos de países donde la lengua inglesa es la principal y además con profesionales encargados de las áreas disciplinares con títulos de especialistas y/o magíster con experiencia en los sectores productivos y preferiblemente bilingües.

## **PLANEAR PARA CRECER**

La institución experimento un crecimiento exponencial en sus primeros 5 años, con la oferta de 5 programas académicos, pasando de tener 6 estudiantes en el segundo periodo de 2007 a

---

<sup>18</sup> Entrevista realizada a el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.

tener 775 estudiantes en el primer periodo de 2011<sup>19</sup>, esto obligo a directivas de la institución y a su rector en definir estrategias que garantizaran un crecimiento controlado en el tiempo, para ello se desarrollaron dos ejercicios de planeación estratégica, el primero de ellos en el año 2011 denominado el ejercicio como “Planeación Operacional 2011-2013” el cual buscaba fortalecer la estructura académica-administrativa que soportara la demanda del mercado objetivo y la consolidación de la oferta de programas pertinentes y fundamentales para obtener la idealización de ciudad educada y bilingüe que se vislumbraba de Cartagena y el segundo ejercicio de planeación se llevó a cabo en el 2013 diseñando un plan de desarrollo institucional denominado “Creciendo con Calidad”.

La junta directiva del Unicolombo aprobó el ejercicio de planeación estratégica realizado en el año 2011, la institución utilizó la metodología de análisis de fuerzas internas y externas, y se contemplaron diversas etapas entre las cuales se resaltan:

- ✓ Análisis de la situación del entorno educativo en Cartagena, se identificaron aspectos positivos y negativos de Unicolombo en ese contexto.
- ✓ Se formularon los objetivos corporativos a desarrollar
- ✓ Se identificaron los factores claves de éxito con su respectivo plan de estrategias
- ✓ Se aplicaron las metodologías como identificación del perfil de capacidad interna, perfil de oportunidades y amenazas en el medio y herramientas para diagnosticar (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con su respectivo plan de acción

En este periodo se construyeron las bases de orientación estratégica institucional como son la Misión, Visión y la matriz axiológica institucional, que desde inicios de la institución guiaron el quehacer académico, además de 5 ejes estratégicos que orientaron la consolidación de la institución en los tres años siguientes: fortalecimiento institucional, Promoción de la lengua Inglesa particularmente y de otras lenguas del mundo en las funciones sustantivas de Unicolombo, docencia con proyección de calidad, Investigación y diálogo permanente con actores del entorno para alcanzar las metas del milenio.

---

<sup>19</sup> Ver anexo 5. Histórico de la población estudiantil de Unicolombo

## Plan de Desarrollo Institucional PDI Creciendo con calidad (2013-2018)

La institución había avanzado en el corto tiempo a través de la planeación operacional, sin embargo al cerrar el año 2012, el rector autorizó el desarrollo de un segundo ejercicio de planeación, que buscara orientar las actividades académicas y administrativas para un periodo de 5 años, lo que llevó a trabajar con los actores principales de la institución, docentes, estudiantes, administrativos y empresarios los cuales desarrollaron un proceso caracterizado por espacios para la discusión y análisis de información institucional pertinente y con un enfoque prospectivo, siendo resultado del ejercicio el plan de desarrollo 2013-2018 (PDI 2013-2018) “Creciendo con Calidad”.



Ejes estratégicos plan de desarrollo 2013- 2018 “creciendo con calidad”

El rector de la institución, Dr. Mario Ramos Vélez manifestó que *“El plan de desarrollo se diseñó sobre las bases de un enfoque social, como política institucional que busco promover la participación de su talento humano. En el proceso, se observó de gran manera, el liderazgo institucional y una toma de decisiones centrada en el respeto, la inclusión y la responsabilidad social empresarial, sin perder el norte del Plan que es direccionar la Institución hacia una “educación con calidad”, con una perspectiva innovadora y transformadora, orientada a lograr que la Universidad sea reconocida en la Costa Caribe, como una Institución Universitaria de calidad y excelencia, en la formación de ciudadanos bilingües que*

*contribuyan a la construcción del tejido social de la Colombia del siglo XXI, para lograr esto, en Uicolombo estamos “Creciendo con Calidad”.*<sup>20</sup>

### **Fortalecimiento de la estructura administrativa**

Con una mega a 2018, Uicolombo necesitaba fortalecer su capacidad interna, de tal forma que se pudiera dar respuesta oportuna a las exigencias del entorno, con un enfoque proactivo, desarrollando las condiciones para promover y construir escenarios favorables para la puesta en marcha de proyectos y programas de fortalecimiento institucional, para ello la Junta Directiva en el 2012 tramitó una reforma estatutaria ante el Ministerio de Educación Nacional y con ella la aprobación de una nueva estructura académico administrativa que orientara la consecución de los objetivos estratégicos del plan de desarrollo.

## **EQUILIBRANDO LA BALANZA SOCIAL, ACADÉMICA Y FINANCIERA**

### **Balanza financiera y patrimonial**

Las directivas y el rector de Uicolombo entendieron que los procesos institucionales debían soportarse de un buen manejo financiero para garantizar el fortalecimiento del proyecto educativo institucional, por ello desde la Dirección Financiera la Institución trabaja por su autonomía financiera y su fortalecimiento patrimonial, en procura de garantizar los recursos que le permitan una gestión sostenible y la continuidad en el tiempo. Para esto se plantearon estrategias de diversificación en la prestación del servicio y la disminución sistemática de la dependencia de los recursos de matrículas, ampliando la oferta de extensión y creando una unidad que se encargara de la ventas de servicios, además se hizo necesario el diseño e implementación de acciones encaminadas a promover el aumento de recursos de matrículas, alianzas para la generación de recursos, venta de otros servicios en el sector productivo y participaciones en proyectos que representan la captación de recursos de cooperación nacional e internacional para el desarrollo de proyectos específicos.

---

<sup>20</sup> Plan de desarrollo Institucional 2013-2018 “Creciendo con Calidad”

El buen manejo financiero de la institución ha permitido lograr que la mismo avance en su plan de desarrollo, evidenciando importantes inversiones en sistemas de información tecnológicos que soportan las actividades institucionales, una infraestructura adecuada al tamaño de la institución y una planta docente y administrativa remunerada basada en formación, experiencia y capacidades.

### **Balanza Académica**

La academia para Unicolombo, representa el eje de su enfoque misional, para lo cual sus proyecciones las encaminaron bajo una orientación de excelencia, alta calidad en sus procesos y compromiso social con el país y la región. Sus programas académicos los sustentaron con currículos actualizados, pero sometidos a procesos periódicos de revisión, que llevaran reorientaciones y rediseños, en la búsqueda de su pertinencia y oportunidad.

Para la institución los docentes y estudiantes constituyeron el factor clave para este el desarrollo de la academia, por lo tanto, es de gran relevancia la creación de ambientes de aprendizaje idóneos, facilitando las actividades de docencia e investigación. De igual forma se facilitaron espacios para el fortalecimiento de la capacidad crítica e investigativa de los estudiantes, como los proyectos de aula y semilleros de investigación, como estrategias de complementariedad en el proceso formativo.

El Vicerrector Académico Álvaro Morales Porto afirma *“Unicolombo viene siendo un proyecto disciplinado desde diferentes perspectivas, una de ellas, hace referencia a la construcción de disciplinas académicas (la construcción de conocimiento científico). Hemos incursionado en diversos campos del conocimiento realizando recortes a la realidad que se observan en cada objeto de conocimiento científico, nos hemos adentrado al estudio de la ciencia, disciplinas y profesiones, con un componente adicional: pensar las disciplinas en lengua inglesa, lo cual disminuye las brechas de acceso al conocimiento en este siglo de la sociedad de la información.”*<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Libro 10 años de Unicolombo, pagina 22, octubre de 2016



El proyecto académico de Unicolombo ha avanzado en el tiempo, sin embargo cuenta con grandes retos, pues las competencias de los estudiantes provenientes de estratos 1, 2 y 3 llegan con falencias académicas considerables, en lectura crítica, escritura, razonamiento cuantitativo e inglés, esto hace que los procesos académicos deban fortalecerse para lograr que los estudiantes permanezcan en el sistema de educación, para ello, la institución ha implementado estrategias de retención de estudiantes a través de actividades extracurriculares que atacan las deficiencias y que además no representan costo alguno para los estudiantes, elemento que hace parte del compromiso académico de la institución para la comunidad cartagenera.

El rector de Unicolombo Dr. Mario Ramos manifiesta *“en el país existen muchas universidades que por su mercado los estudiantes llegan con altas competencia de inglés, lectura crítica, escritura, lo cual facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje, a Unicolombo llegan los estudiantes con muchas deficiencias en especial en las competencia de la segunda lengua inglés y en lectura y escrituras, sin embargo después de finalizar sus estudios sus resultados han sido muy positivos, los resultados de las pruebas saber pro lo validan, hoy estamos por encima de la media nacional en la competencia de inglés y lectura crítica”*.<sup>22</sup>

## **Balanza Social**

Unicolombo nació como un proyecto que buscaba impactar a estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, coherentes con su público objetivo la institución entendió que el componente social debía ser transversal a las actividades desarrolladas en la institución por ello se crearon tres grandes estrategias que impactar socialmente en la ciudad, la primera de ella fue el programa de becas, el segundo ingresar al programa Ceres y tercero los procesos de investigación y extensión en el medio, con lo cual buscaba proyectar el quehacer institucional en relación con su compromiso social, a través del acompañamiento a la comunidad (Sector productivo, autoridades públicas y privadas, comunidad en general) con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de vida de la misma a través de servicios y actividades.

---

<sup>22</sup> Entrevista realizada a el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.

El programa de becas institucionales nació en el año 2011 con tres objetivos, apoyar los talentos académicos, deportivos y artísticos de los estudiantes que egresaban del grado 11 de las instituciones educativas del Distrito de Cartagena.

El rector de Unicolombo, afirma *“el programa de becas nace con el fin de apoyar el talento académico, deportivo y cultural de los jóvenes cartageneros, muchas veces en Cartagena se han llevado para otras ciudades a jóvenes talentosos porque las instituciones de la ciudad no las apoyan, de allí nace la necesidad de responder apoyar a nuestros jóvenes talentos”*<sup>23</sup>

UNICOLOMBO otorga becas anuales correspondientes al valor total de la matrícula del programa elegido por el aspirante en UNICOLOMBO, durante los semestres de duración del programa según el plan de estudios del mismo, así<sup>24</sup>:

✓ 4 becas del 80% del valor total de la matrícula del programa académico elegido por el aspirante, para los estudiantes con promedio académico durante los dos últimos grados de educación media (décimo y undécimo), igual o mayor o su equivalente numérico al 80% sobre 100 y el promedio de los componentes del núcleo común de las pruebas de estado ICFES-Saber 11 con resultado superior a 60.

✓ 10 becas del 50% del valor total de la matrícula del programa académico elegido por el aspirante para los estudiantes con promedio académico durante los dos últimos grados de educación media (décimo y undécimo), igual o mayor o su equivalente numérico al 80% sobre 100 y el promedio de los componentes del núcleo común de las Pruebas de Estado ICFES-Saber 11 con resultado igual o superior a 50.

✓ Diez (10) becas anuales del 50% del valor de la matrícula del programa académico elegido por el aspirante durante los semestres de duración del programa según el plan de estudios del mismo, a deportistas de alto rendimiento de cualquier disciplina, que hayan tenido

---

<sup>23</sup> Entrevista realizada a el Rector de Unicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.

<sup>24</sup> Políticas de Bienestar Universitario, Unicolombo 2016.

representaciones locales, departamentales, regionales, nacionales y/o internacionales avalados por IDER, IDERBOL, COLDEPORTES, ligas deportivas, federaciones u organizaciones deportivas regionales, nacionales o internacionales legalmente constituidas, como una manera de apoyar el talento del deportista local que, por sus méritos y logros, sirva de ejemplo para la juventud y evitar su emigración.

✓ Cinco (5) becas anuales del 50% del valor de la matrícula del programa elegido por el aspirante durante los semestres de duración del programa según el plan de estudios del mismo, a artistas de cualquier modalidad, que hayan tenido representaciones locales, departamentales, regionales, nacionales y/o internacionales avalados por departamentos culturales distritales, departamentales, nacionales como una manera de apoyar el talento del artista local que, por sus méritos y logros, sirva de ejemplo para la juventud y evitar su emigración.

Desde el nacimiento del programa de becas en el 2011 hasta el 2016 Unicolombo ha invertido alrededor de ciento setenta y nueve millones de pesos \$ 179.000.000 en becas de excelencia, ciento veinte y cuatro millones de pesos \$ 124.000.000 en becas deportivas y sesenta y seis millones de pesos \$ 66.000.00 en becas artísticas, inversiones que respaldan el que hacer social de la institución<sup>25</sup>.

Además del programa de becas la institución logro hacer parte de los Centros Regionales de Educación Superior (CERES) los cuales se concibieron como una alianza en la que participan el Gobierno nacional, departamental y local, la sociedad civil, el sector productivo y la academia, con un objetivo común: "Generar oportunidades de desarrollo social y económico a las comunidades, a través de la generación de oportunidades de acceso a la educación superior". En este programa la institución ha apoyo a estudiantes de sectores socioeconómicos bajos de la ciudad sin acceso a la educación superior con el 25% de la matrícula de cada uno de ellos, beneficiando alrededor de 1227 estudiantes desde el 2010 con una inversión alrededor de \$ 2.589.41.073 millones de pesos.

---

<sup>25</sup> Ver anexo 6. Inversión social de Unicolombo

## **AFRONTANDO LAS POLÍTICAS PUBLICAS**

### ***Acreditación de alta calidad***

A finales del 2015 el Ministerio de Educación Nacional informo a la comunidad académica que, en cumplimiento de lo dispuesto en Ley 1753 de 2015, los programas de Licenciatura en el país debían estar acreditados en alta calidad en febrero de 2017, de lo contrario podrían perder inmediatamente sus registros calificados y no podían ser ofertados a la comunidad estudiantil; esta medida tomada por el Gobierno Nacional le aplico al programa pionero de Unicolombo Licenciatura en Educación con Énfasis en Inglés, llevando a reevaluar lo dispuesto en el Plan de Desarrollo Institucional que planeaba la acreditación del programa en el 2018; La acreditación es el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, proceso que hasta el 2015 se había caracterizado en procesos voluntario para las IES, se convirtió con la decisión del gobierno en un proceso obligatorio y de sobrevivencia.

Unicolombo previo a las disposiciones del Gobierno Nacional, había concebido la acreditación en alta calidad como un proceso necesario para los programas académicos ofertados en la institución, por ello orientado con las metas del plan de desarrollo 2013-2018 “Creciendo con Calidad” se consideró fortalecer los proceso de autoevaluación con fines de mejora, con el fin de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso de formación desarrollado dentro de la institución.

En el 2015 la institución logro ganarse la convocatoria del Ministerio de Educación Nacional para recibir acompañamiento y apoyo técnico para la formulación e inicio a la implementación de un plan de acción que les permita alcanzar la acreditación de los programas académicos acreditables, de acuerdo a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación –CNA-. En esa convocatoria la institución participo en un grupo de 21 universidades, quedando seleccionada en un grupo de 11 IES que recibieron el acompañamiento, liderado por la Universidad EAFIT la cual entrego un documento con recomendaciones y pautas para el seguimiento y cumplimiento de las acciones formuladas por la institución con el fin de lograr la acreditación de alta calidad de los programas.

El Dr. Mario Ramos afirma *“La acreditación de los programas de pregrado es el reconocimiento de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, es por ello que la Fundación Universitaria Colombo Internacional Unicolombo, inicio el proceso con los programas de Licenciatura en Educación con Énfasis en inglés, Administración de Empresa Turísticas y Hoteleras y Tecnología en Gestión de Servicios Turísticos y Hoteleros, demostrando así a la comunidad en general, que en los cortos 10 años de la institución la institución esta comprometidos en formar profesionales de calidad bilingües”*

Unicolombo logro ingresar al sistema de aseguramiento de la calidad del país en el año 2015, luego de una visita desarrollada por los consejeros del Consejo Nacional de acreditación CNA y un año después en el 2016 se recibió la primera visita de pares del CNA que verificaron las condiciones de calidad del programa, los resultados de autoevaluación y los avance en los planes de mejoramiento de las debilidades del programa, proceso catalogado como satisfactorio y positivo.

## **DESAFIOS Y MEDIDAS**

### ***Internacionalización y Cooperación internacional***

Para Unicolombo como entidad de educación superior, la internacionalización se constituía en un escenario de proyección que coadyuvara a la inmersión en estándares educativos de índole mundial favoreciéndolo en el proceso de globalización. Por lo tanto, el reto institucional planteado, pretendió ser abordado con las capacidades internas, representado con el modelo en la enseñanza del idioma inglés, el uso de las tecnologías de la información y comunicación y la innovación tecnológica y educativa llevo a promover la Institución como un escenario adecuado para el intercambio nacional e internacional por parte de la comunidad académica; el fortalecimiento de alianzas con actores estratégicos sectoriales a nivel internacional y se promueve la diversidad cultural y multiculturalidad, elementos que se convirtieron para la institución en una prioridad y para ello se hizo necesario desarrollar una dependencia estratégica que garantizara el cumplimiento de lo propuesto, la Vicerrectoría de Internacionalización y Relaciones con el Entorno.

La Cooperación Internacional en Unicolombo es la práctica que permite la colaboración con diversos actores de la sociedad: estado, empresa privada y sectores sociales como ONGs y diversas asociaciones que contribuya a la transferencia de recursos económicos, físicos, tecnológicos, académicos o humanos para el logro de proyectos de desarrollo social en beneficio de la sociedad y de la institución, es por ello que desde el 2015 se desarrollan procesos de vigilancia tecnológica que permitan detectar potenciales aliados que garanticen a la institución apoyo internacional en el desarrollo de las funciones sustantivas.

### ***La investigación***

El compromiso adquirido en el Plan de Desarrollo Creciendo Calidad, se orientó al fortalecimiento de la investigación como una función sustantiva, como actor principal para responder de manera oportuna a la dinámica del entorno. Es en este punto, donde Unicolombo diseña y opera proyectos que cada día le acerquen más al sector productivo, a la comunidad, a los egresados y a todos aquellos colectivos en donde la Institución establece sus intereses y compromiso social. En Unicolombo la investigación formativa se desarrolla a través de los proyectos interdisciplinarios de aula y los proyectos de investigación docente. A través de este proceso, se ha venido construyendo una cultura investigativa mediante actividades propias de la investigación y la investigación de rigor es desarrollada por docentes investigadores con la asistencia de estudiantes en formación (semillero de investigación), además de constituir un proceso social, permite la generación de conocimientos susceptibles de reconocimiento por parte de la comunidad académica de la región.

La investigación se convierte en un desafío para Unicolombo, pues la institución en su corto tiempo debe avanzar en la categorización de los grupos de investigación en el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, lo que implica aumentar la productividad de los docentes ( artículos, libros, capítulos de libro, ponencias) y su formación investigativa ( maestrías y doctorados) , así como aumentar el fomento de la investigación formativa con el fortalecimiento de los proyectos desarrollados desde los semillero de investigación de los programas académicos.

Se pretende, a partir de estas estrategias, propiciar un impacto en los procesos curriculares de los programas, mediante la creación de las condiciones académicas-administrativas para el fortalecimiento y desarrollo de la articulación de las funciones sustantivas de la Universidad; Docencia, Investigación y Proyección Social.

### ***Fortalecimiento del sistema de calidad***

Unicolumbo entiende que los modelos de calidad son un camino y no un fin, por ello ha desarrollado un sistema de aseguramiento de la calidad que le garantice desarrollar los procesos con los estándares nacionales e internacionales que regulan a la educación superior en el mundo, en el marco del mejoramiento continuo este sistema busca tres objetivos, el primero certificar los procesos administrativos en ISO 9001:2015, el segundo acreditar en alta calidad los programas y la institución y el tercero garantizar el desarrollo de una formación académica de calidad.

La institución ha venido trabajando desde el 2014 en un enfoque basado por procesos, que garantiza abarcar los requerimientos legales de los estudiantes, los docentes, los empresarios y de la comunidad en general, buscando un estándar óptimo que reconozca la labor académica de la calidad, los procesos administrativos de la institución trabajan bajo el enfoque de la norma que regula los sistemas de gestión de calidad, ISO 9001: 2015, elemento que se planteó en el plan de desarrollo para lograr la certificación en el año 2017.

Igualmente, la institución avanza en fortalecer los procesos acreditación en alta calidad, desarrollando los procesos de autoevaluación cada dos años en los programas académicos, buscando con esto garantizar la renovación de los registros calificados y la acreditación de alta calidad, la institución diseñó un modelo de autoevaluación participativo, constructivo, sistemático y esencialmente continuo, cuyo propósito se dirige hacia la búsqueda de la calidad, tanto de los procesos como de los productos académicos, pero también la institución entiende que se deben realizar esfuerzos significativos en ambientes de aprendizaje, formación del personal docente, infraestructura, elementos que requieren capacidad financiera para ejecutarse y que solo se logra planificando cuidadosamente en el tiempo cada uno de ellos.

*En los procesos de acreditación en alta calidad el nivel de exigencia se duplica, impactando los aspectos económicos de la institución, muchas veces implica contratar docente con maestrías y doctorado, contratación docente a término indefinido, fortalecimiento de los recursos para la investigación, mejoras infraestructura, mayor dotación a biblioteca, elementos necesarios para el proceso, la institución ha avanzado y vamos logrando la meta. Afirma el rector de Uicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez<sup>26</sup>*

El tercer proceso de calidad desarrollado en el marco del sistema de calidad, se denomina modelo de fortalecimiento de la calidad, el cual fue implementado desde el 2015, donde se toma como base la intervención de las instituciones educativas del Distrito de Cartagena que aportan más estudiantes a los programas académicos de Uicolombo, interviniéndole con cursos auto dirigidos en lectura y escritura, razonamiento cuantitativo e inglés para los estudiantes de grado 11°; el segundo elemento del modelo son las pruebas del sistema de alertas tempranas que se aplica cuando los aspirantes a la institución desarrollan su inscripción, aplicándole pruebas de competencias básicas y psicosociales permitiendo con esto, saber cuáles son las deficiencias en términos de competencia con las cuales llegan los estudiantes; el tercer elemento del modelo son las pruebas diagnósticas las cuales actúan en manera de semáforo, desarrollado evaluaciones en competencias específicas cada tres semestres de cada programa, buscando detectar y atacar debilidades de los procesos de formación, el cuarto y último elemento de los modelos son las pruebas saber pro, que permiten validar el resultados de proceso de formación de la institución.

*A veces las IES esperan el final de los procesos de formación con las pruebas saber pro, saber cómo les van a sus estudiantes en competencias generales y específicas, nosotros en Uicolombo estamos aplicando las pruebas diagnósticas cada 3 semestres para mirar que falencias tienen los estudiantes, para implementar acciones inmediatas antes que finalicen su carrera. Afirma el Rector de Uicolombo.*

### ***Infraestructura***

La Fundación Universitaria Colombo Internacional Uicolombo cuenta para el desarrollo de sus programas académicos, una infraestructura distribuida en tres sedes, la primera de ella se

---

<sup>26</sup> Entrevista realizada a el Rector de Uicolombo, Dr. Mario Ramos Vélez, octubre de 2016.



encuentra ubicada en el centro histórico de la ciudad de Cartagena, es una construcción colonial, acorde con su entorno; que cuenta con un área construida de aproximadamente de 1364 Mts<sup>2</sup>, La sede de Cuatro vientos se localiza en la Avenida Pedro de Heredia, sector Cuatro Vientos y está compuesta por cuatro bloques, con un área de construcción aproximada de 3.250 Mts<sup>2</sup> y la sede campestre se encuentra localizada en la zona norte de la ciudad, sector Pontezuela, a 20 minutos de Cartagena, tiene una extensión de 27.000 Mts<sup>2</sup> (2,7ha). Las instalaciones presentan las condiciones de infraestructura idóneas para llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje.<sup>27</sup>

Sin embargo, el crecimiento exponencial de la población ha llevado a desarrollar un ejercicio de diagnóstico de necesidades de infraestructura, con el fin de visionar el desarrollo de un campus universitario que cuente con las capacidades de albergar la oferta actual y futura de los programas académicos.

Cumpliendo 10 años en el 2016 la Fundación Universitaria Colombo Internacional UNICOLOMBO, es preciso plantear los siguientes interrogantes:

1. ¿Considera Ud. Valaderos los motivos que inspiraron la creación de una universidad bilingüe en Cartagena, de que otra forma lo habría ideado Ud.?
2. ¿Cree que el modelo de negocio implementado por los fundadores de la Fundación Unicolombo ha sido garante para posicionarse en el mercado de educación superior?
3. ¿Identifica los elementos que permitieron la consolidación de Unicolombo en el mercado de educación superior de Cartagena?
4. ¿Cuáles fueron las decisiones que han tomado los directivos de Unicolombo en los últimos años que le han permitido fortalecer y posicionar el modelo de la fundación?
5. ¿Cuáles cree que son los retos que deberá afrontar Unicolombo en la ciudad de Cartagena para mantener la sostenibilidad y garantizar el crecimiento de la Fundación, sin perder de vista el enfoque social?

---

<sup>27</sup> Ver anexo 7. Crecimiento de la infraestructura institucional

## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] Ramos Velez, Mario. Roman, Roman, Amaury, 50 años of experience teaching english for real 1961- 2011, 2011
- [2] Ramos Vélez, Mario. Rojas Salgado, Manuel. Libro Celebrating 10 Years de UNICOLOMBO, 2016.
- [3] Ramos Vélez, Mario. Políticas de Bienestar Universitario, Uicolombo 2016.
- [4] Ramos Vélez, Mario. Rojas Salgado, Manuel. Plan de desarrollo institucional 2013-2018 “Creciendo con Calidad”. 2013
- [5] Ramos Vélez, Mario. Rojas Salgado, Manuel. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Fundación Universitaria Colombo Internacional Uicolombo. Año 2012.
- [6] Godet, Michel. Prospectiva y Planificación Estratégica. S G Editores S.A. España.
- [7] Hammond, John S. Aprender con el Método del Caso. Harvard Business School. Número de serie 308-S63. Revisión 16 de Abril de 2006.
- [8] Hernández Palma, Hugo Gaspar. La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. Mayo de 2011.
- [9] Asociación MEN – SACES. Educación Superior – Síntesis estadística departamento de Bolívar.
- [10] Datos estadístico Sistema Nacional de Información de la Educación Superior Snies. Noviembre 2016.
- [11] Mario Ramos Vélez. Rector de la Fundación Universitaria Colombo Internacional Uicolombo Cartagena. Entrevista de Profundidad.
- [12] Hammond, John S. Aprender con el Método del Caso. Harvard Business School. Número de serie 308-S63. Revisión 16 de abril de 2006.
- [13] Salazar Hernández, Rubén. Método de estudio de casos. Diplomado Metodología Harvard para estudio de caso como opción de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar MBA Administración.

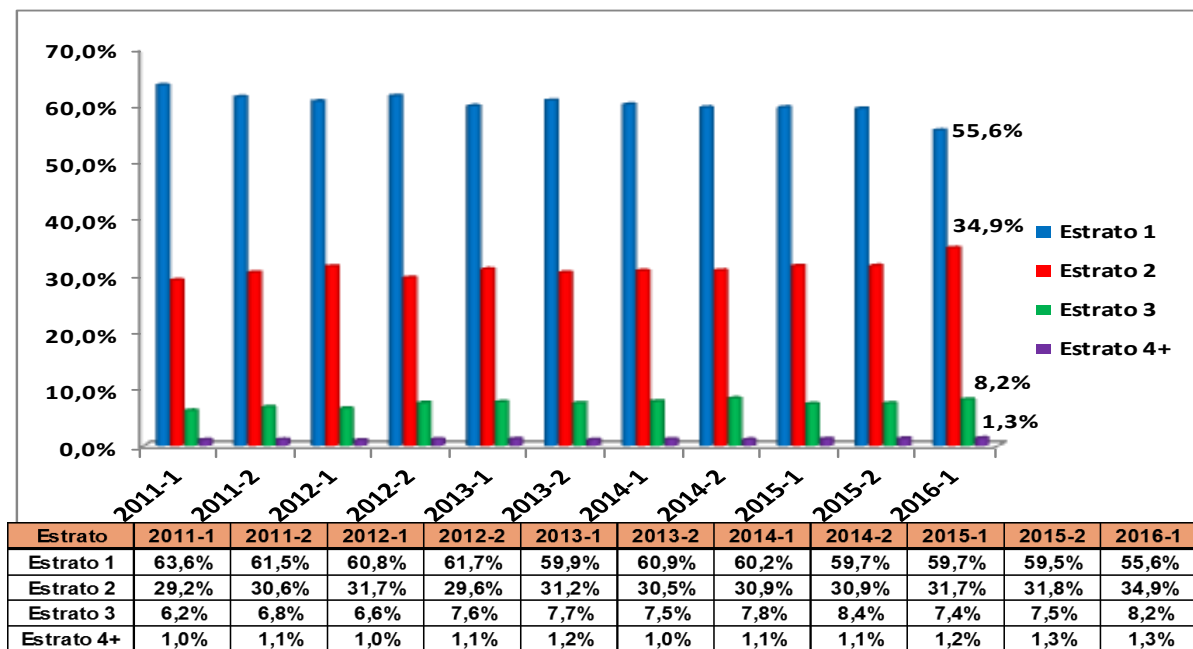
Anexo 1. Escala Marco Común Europeo de Referencia- Ingles.

Nivel	Subnivel	Descripción
<p style="text-align: center;"><b>A</b> (Usuario básico)</p>	<p style="text-align: center;"><b>A1</b> (Acceso)</p>	<p>Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>A2</b> (Plataforma)</p>	<p>Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>B</b> (Usuario independiente)</p>	<p style="text-align: center;"><b>B1</b> (Intermedio)</p>	<p>Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>B2</b> (Intermedio alto)</p>	<p>Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo por parte de ninguno de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos así como defender un punto de vista sobre temas generales indicando los pros y los contras de las distintas opciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>C</b> (Usuario competente)</p>	<p style="text-align: center;"><b>C1</b> (Dominio operativo eficaz)</p>	<p>Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>C2</b> (Maestría)</p>	<p>Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad.</p>

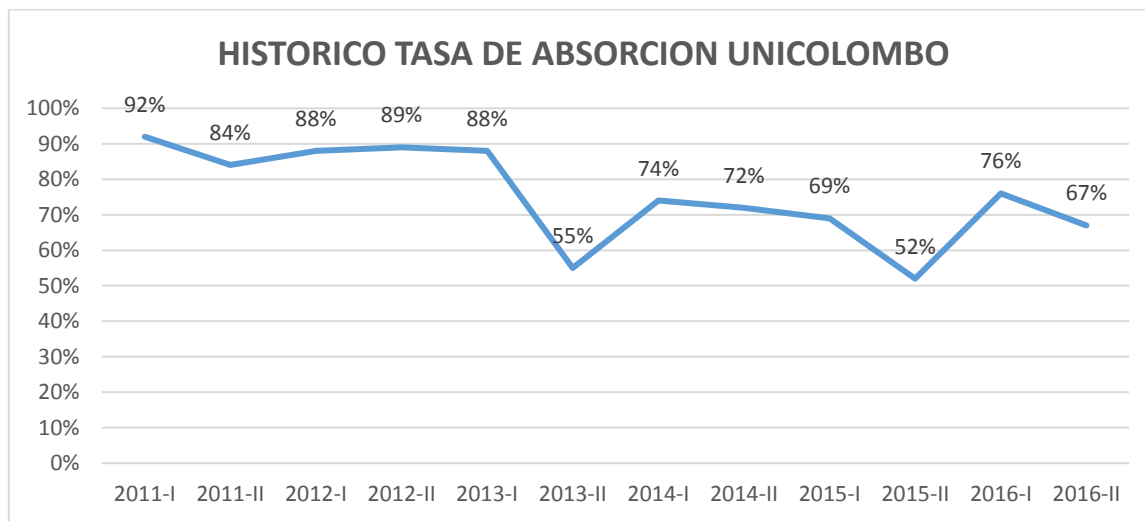
Anexo 2. Listado de Instituciones de Educación Superior en Cartagena.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR CARTAGENA						
No.	Nombre Institución	Naturaleza Jurídica	Carácter Académico	Fecha de Creación	Programas Vigentes	¿Acreditada Alta Calidad?
1	COLEGIO MAYOR DE BOLIVAR	MUNICIPAL	INSTITUCION TECNOLOGICA	17/12/1945	19	NO
2	CORPORACION UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ	CORPORACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	05/06/1985	24	NO
3	CORPORACION UNIVERSITARIA REGIONAL DEL CARIBE -IAFIC-	CORPORACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	21/06/1985	13	NO
4	ESCUELA NAVAL DE CADETES ALMIRANTE PADILLA	NACIONAL	UNIVERSIDAD	06/07/1907	13	NO
5	FUNDACION TECNOLOGICA ANTONIO AREVALO DE	FUNDACION	INSTITUCION TECNOLOGICA	23/01/1985	95	SI
6	FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA - JORGE TADEO LOZANO	FUNDACION	UNIVERSIDAD	14/08/1959	15	NO
7	FUNDACION UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL - UNICOLOMBO	FUNDACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	01/12/2006	11	NO
8	FUNDACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICO COMFENALCO CARTAGENA -	FUNDACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	13/07/1984	46	NO
9	INSTITUCION UNIVERSITARIA BELLAS ARTES Y CIENCIAS DE BOLIVAR	DEPARTAMENTAL	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	03/12/1990	6	NO
10	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	DEPARTAMENTAL	UNIVERSIDAD	31/12/1969	100	SI
11	UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA	FUNDACION	UNIVERSIDAD	25/03/1975	36	NO
12	UNIVERSIDAD DEL SINU - ELIAS BECHARA ZAINUM - UNISINU -	CORPORACION	UNIVERSIDAD	27/10/1977	33	NO
13	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR	CORPORACION	UNIVERSIDAD	26/10/1970	85	SI

### Anexo 3. Históricos estratos sociales de estudiantes de Unicolombo.

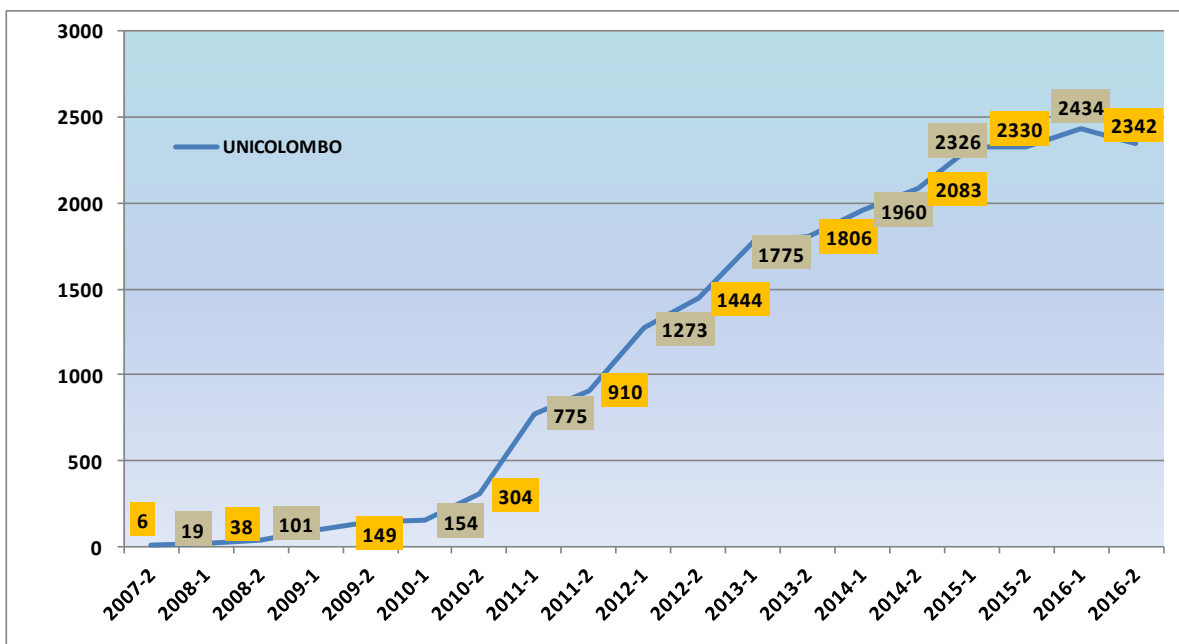


### Anexo 4. Tasa de absorción de Unicolombo



AÑO/PROGRAMA	2011-1	2011-2	2012-1	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2
TOTAL UNICOLOMBO	92%	84%	88%	89%	88%	55%	74%	72%	69%	52%	76%	67%

## Anexo 5. Histórico de la población estudiantil de Unicolombo



## Anexo 6. Inversión social de Unicolombo

### Inversión programas de becas

Unicolombo hace un reconocimiento a los estudiantes que se destacan por su rendimiento académico y por el talento deportivo y artístico, provenientes de las instituciones de educación media, públicas y privadas de Cartagena, mediante un programa de becas que permite que estos jóvenes puedan acceder a la educación superior.

PERIODO	ACADÉMICA	DEPORTIVA	ARTÍSTICA
2011-1	\$2.415.000	\$0	\$0
2011-2	\$2.415.000	\$0	\$0
2012-1	\$7.820.000	\$2.150.000	\$0
2012-2	\$6.980.000	\$2.250.000	\$1.650.000
2013-1	\$13.222.600	\$6.307.300	\$3.163.000
2013-2	\$13.222.600	\$6.307.300	\$3.163.000
2014-1	\$20.742.100	\$13.431.000	\$6.065.500
2014-2	\$23.313.700	\$10.740.000	\$10.426.000
2015-1	\$22.959.700	\$22.397.600	\$11.617.600
2015-2	\$22.959.700	\$22.397.600	\$11.617.600
2016-1	\$21.770.800	\$21.770.800	\$9.268.500
2016-2	\$21.770.800	\$16.530.000	\$9.268.500
<b>TOTAL, UNICOLOMBO</b>	<b>\$179.592.000</b>	<b>\$124.281.600</b>	<b>\$66.239.700</b>

De igual manera, nuestros estudiantes durante sus estudios en la institución, tienen la oportunidad de obtener becas de acuerdo a su rendimiento académico y de la universidad como la investigación, grupos de danza, deporte, música y arte.

PERIODO	INVERSIÓN
2011-1	\$1.750.000
2011-2	\$1.750.000
2012-1	\$1.330.000
2012-2	\$1.800.000
2013-1	\$4.781.000
2013-2	\$6.159.550
2014-1	\$6.588.000
2014-2	\$6.675.000
2015-1	\$10.962.900
2015-2	\$10.560.000
2016-1	\$8.175.900
2016-2	\$11.180.000
<b>TOTAL, UNICOLOMBO</b>	<b>\$71.712.350</b>

#### Anexo 7. Crecimiento de la infraestructura institucional

TOTAL MATRICULADOS																				
AÑO	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016	
TOTAL PRE-GRADO	6	19	38	101	149	154	304	775	910	1.273	1.444	1.775	1.780	1.935	2.061	2.308	2.315	2.421	2.336	
TOTAL POST-GRADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	25	22	18	15	13	13	
TOTAL UNICOLOMBO	6	19	38	101	149	154	304	775	910	1.273	1.444	1.775	1.806	1.960	2.083	2.326	2.330	2.434	2.349	



**CRECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA**