

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE PLANEACION EN LAS INSTITUCIONES  
DE EDUCACION SUPERIOR DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**KAREN BOSSA BAÑOS  
ALEXANDRA PEREZ ANGULO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA D. T. Y C.**

**2003**

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE PLANEACION EN LAS INSTITUCIONES  
DE EDUCACION SUPERIOR DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**KAREN BOSSA BAÑOS  
ALEXANDRA PEREZ ANGULO**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA D. T. Y C.**

**2003**

**DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE PLANEACION EN LAS INSTITUCIONES  
DE EDUCACION SUPERIOR DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**KAREN BOSSA BAÑOS  
ALEXANDRA PEREZ ANGULO**

**Tesis de grado para optar el titulo de  
Administrador de empresas**

**Director  
WILLIAM ARELLANO CARTAGENA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARTAGENA D. T. Y C.**

**2003**

A Dios y a  
nuestros Padres  
con todo cariño

## **AGRADECIMIENTOS**

William Arellano Cartagena, Economista y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones.

Juan Carlos Mantilla, Director de Gestión Universitaria Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, Jorge Herrera, Jefe del Departamento de Planeación de la Universidad de Cartagena , por la colaboración prestada y la constante motivación en este trabajo

## CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCIÓN

<b>1. LINEAMIENTOS DE PLANEACIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.</b>	<b>1</b>
1.1. CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR	1
1.1.1 Lineamientos y procedimientos de planeación	1
1.1.1.1 Diseño del Plan	1
1.1.1.2 Ejecución del plan	8
1.1.1.3 Control del Plan	9
1.1.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la CUTB	10
1.2 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	12
1.2.1 Lineamientos y procedimientos de planeación	12
1.1.2.1 Diseño del Plan	12
1.1.2.2 Ejecución del plan	18
1.1.2.3 Control del Plan	19
1.2.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la U de C.	21
1.3 FUNDACION INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO	22
1.3.1 Lineamientos y procedimientos de planeación	22
1.3.1.1 Diseño del Plan	22
1.3.1.2 Ejecución del plan	30

1.3.1.3	Control del Plan	31
1.3.2	Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la FITC	31
1.4	UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA	32
1.4.1	Lineamientos y procedimientos de planeación	34
1.4.1.1	Diseño del Plan	34
1.4.1.2	Ejecución del plan	34
1.4.1.3	Control del Plan	34
1.4.2	Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la Universidad Libre.	34
<b>2.</b>	<b>ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ACADEMICAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARTAGENA.</b>	<b>35</b>
2.1	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR	35
2.2.	UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	46
2.3	FUNDACIÓN INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO	51
2.4	UNIVERSIDAD LIBRE SEDE DE CARTAGENA	54
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PRIVADAS Y PÚBLICAS DE CARTAGENA.</b>	<b>59</b>
3.2.	CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR	59
3.1.1	Misión	60
3.1.2	Visión	61
3.1.3	Vectores Estratégicos	62
3.1.3.1	Afirmación del Carácter de la Institución	63
3.1.3.2	Cobertura y Tamaño	65
3.1.3.3	Nuevas Fuentes de Financiamiento	67
3.1.3.4	Infraestructura Física y Tecnológica	70

3.1.3.5 Organización, Administración y Gestión	71
3.1.3.6 Flexibilización Curricular	73
3.1.3.7 Internacionalización	74
3.1.3.8 Desarrollo Profesorado, Investigaciones y Publicaciones .	76
3.1.3.9 Universidad Empresa	79
3.1.3.10 Universidad Sociedad	81
3.1.4 Revisión de los Componentes Básicos de Direccionamiento Estratégico de la CUTB.	83
3.2 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	86
3.2.1 Misión	86
3.2.2 Visión	87
3.2.4 Estrategias	87
3.2.4.1 Excelencia Académica	88
3.2.4.2 Gestión con Calidad	93
3.2.4.3 Racionalidad Eficiencia y Transparencia	95
3.2.4.4 Interacción en el Entorno Económico y Social	99
3.2.5 Revisión de los Componentes Básicos de la Agenda Estratégica de la U de C.	101
3.3 FUNDACIÓN INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COMFENALCO	103
3.3.1 Principios	103
3.3.2 Misión	104
3.3.3 Visión	104



3.3.4	Objetivo general	105
3.3.5	Objetivos específicos	105
3.3.6	Revisión de los componentes básicos del plan de desarrollo de la FITC	108
3.4	UNIVERSIDAD LIBRE	109
3.4.1	Misión	109
3.4.2	Visión	110
3.4.3	Estrategias	111
3.4.3.1	Estrategias Académicas	112
3.4.3.2	Estrategias Administrativas	112
3.4.3.3	Estrategias para la docencia	113
3.4.3.4	Estrategias para la investigación	113
3.4.3.5	Estrategias para la proyección social	114
3.4.3.6	Estrategias para el bienestar institucional	114
3.4.4	Objetivos operacionales	115
3.4.4.1	Objetivos del plan	115
3.4.4.2	Cátedra universidad libre	116
3.4.4.3	Investigaciones	116
3.4.4.4	Segunda lengua	116
3.4.4.5	Formación humanística	117
3.4.4.6	Seminarios de profundización	117
3.4.4.7	Capacitación a docentes	118
3.4.4.8	Publicaciones	118
3.4.4.9	Aulas	118

3.4.4.10 Bienestar institucional	119
3.4.4.11 Reforma curricular	119
3.4.4.12 El balcón de las ideas	119
3.4.4.13 Oficina de admisiones	120
3.4.4.14 Servicio de biblioteca	120
3.4.4.15 Mercadeo	120
3.4.5 Revisión del plan de desarrollo de la universidad libre	123
<b>4. RECOMENDACIÓN PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARTAGENA</b>	<b>122</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>128</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>131</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>133</b>

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A Indicadores de gestión – CUTB -	133
Anexo B Indicadores de gestión – U de C -	141
Anexo C Estructura orgánica –CUTB -	156
Anexo D Estructura orgánica – U de C –	160
Anexo E Estructura orgánica – FITC –	163
Anexo F Estructura orgánica universidad Libre Sede Cartagena	164

## **RESUMEN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico sobre el Proceso de Planeación de las Instituciones de Educación Superior privadas y públicas de la ciudad de Cartagena, mediante la identificación de los criterios utilizados para la fijación de los planes y de la forma de definición de los mismos con el fin de proponer una mejora al proceso en el marco de la Administración Estratégica.

### **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación utilizado para la realización de este trabajo es el descriptivo.

### **RESULTADOS**

La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, tiene una estructura de planeación sólida que orienta los procesos a través de la Dirección de Gestión Universitaria, en este proceso la asignación de responsabilidades es eficiente debido a que se hacen de acuerdo a las capacidades y competencia de cada miembro asignado y no por la posición jerárquica que tenga en la institución. Su planeación es estratégica y esta basada en un proceso de autoevaluación.

La Universidad de Cartagena, En su estructura organizacional cuenta con el apoyo de un departamento de planeación el cual dirige y coordina, todos los planes y proyectos que se llevan a cabo en la Institución. Hay coherencia entre la misión y la visión de la institución, sin embargo no es total la relación con sus sectores

estratégicos, debido a que su visión no contempla el sector estratégico denominado “Racionalidad, eficiencia y Transparencia”. Para efectos del control de la Agenda estratégica , la institución cuenta con auditorias externas por parte de entes gubernamentales e indicadores de gestión para la auditoria interna.

La Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco, la institución cuenta con una Oficina de Planeación. Los espacios de participación de los estudiantes y docentes en el proceso de planeación son escasos y el control en la Institución se da por medio de los indicadores financieros, dejando por fuera otros aspectos importantes que son necesarios controlar.

Aunque la misión, la visión y los objetivos son congruentes entre si, Los objetivos contemplados en el Plan de desarrollo, no tienen definidas unas estrategias que hagan operativo el plan.

Por ultimo la Universidad Libre Sede Cartagena, tiene una planeación centralizada en la sede matriz, no cuentan con un departamento de planeación en la seccional y no tienen indicadores de gestión para efectos de su control.

Este trabajo estuvo asesorado por el economista WILLIAM ARELLANO  
CARTAGENA

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad para todas las organizaciones públicas y privadas se hace imprescindible la Planeación, porque le permite tener una visión mas amplia de su interior y del entorno, al prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos y prepararse para contingencias.

Es urgente para las universidades desarrollar una planeación basada en la cultura organizacional de la Universidad , teniendo en cuenta la participación, la innovación y la calidad del servicio educativo que ella presta. La Universidad de hoy en día tiene el reto de promover y fomentar cambios que permitan al alumno desarrollar sus capacidades y competencias para su inserción en el mercado laboral. Por lo tanto, la Planeación se ha constituido en un eslabón fundamental en el proceso de crecimiento y competitividad en las I.E.S.

En este trabajo se describe el proceso de Planeación que se da en las Instituciones de Educación Superior (I.E.S.) de la ciudad de Cartagena, por lo cual inicialmente en la etapa de investigación se consultó con todas las Instituciones Universitarias de la ciudad, encontrando receptividad y colaboración de las mas representativas, por lo cual, el trabajo contempla a la Universidad de Cartagena por ser la Universidad Publica, La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar por ser una Institución de gran reconocimiento en la Ciudad, La

Universidad Libre por ser una Institución de reconocimiento nacional que inicio su labor educativa recientemente en la ciudad y La Fundación Instituto Tecnológico COMFENALCO por ser la Institución tecnológica con mayor reconocimiento y número de estudiantes.

Lo expuesto aquí es producto de una investigación descriptiva; parte de una línea de investigación dentro del marco de una serie de estudios realizados por el doctor Néstor Obando en la UNAB de Bucaramanga y William Arellano en la CUTB.

Este trabajo ha sido concebido con la intención de hacer un diagnostico sobre el proceso de planeación de las I.E.S. antes mencionadas, mediante la identificación de los criterios utilizados para la formulación de sus planes y estrategias con el fin de proponer mejoras al proceso en el marco de la Administración Estratégica.

## **1. LINEAMIENTOS DE PLANEACION EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR DE CARTAGENA – IES-**

En esta sección del trabajo se identifican los procedimientos y lineamientos de planeación que se desarrollan en las I.E.S públicas y privadas de Cartagena, en particular se abordan los casos de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar (CUTB), Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco (FITC), Universidad de Cartagena (U de C) y Universidad Libre Sede Cartagena, para cada institución se identifican los procedimientos y lineamientos del diseño, ejecución y control de sus planes de desarrollo.

La información aquí plasmada fue obtenida a través de las entrevistas a directivos, encuestas a docentes y estudiantes, la revisión de documentos institucionales como lo son el Proyecto Educativo Institucional, los Estatutos Orgánicos y el Plan de Desarrollo de cada institución.

### **2.1. CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

#### **1.1.1 Lineamientos y procedimientos de planeación.**

##### **1.1.1.1 Diseño del Plan**

Para la Tecnológica de Bolívar la planeación tiene como objeto lograr una institución acreditada a nivel universal, con vocación empresarial y con un perfil internacional entre otros frentes de acción; para lo cual sigue un proceso de diseño del plan estructurado de manera que le permita generar bases sólidas que



fundamenten todo su proceso de planeación y ayuden a construir y hacer realidad los objetivos formulados.

Para alcanzar este propósito la Institución sigue un proceso conformado por diferentes etapas mencionadas a continuación.

#### **a) Proceso de Autoevaluación**

Para esta institución la autoevaluación se convierte en un insumo esencial en las fases de diseño del plan, que sirve de base para la construcción de un diagnóstico en cada dependencia institucional, con el cual se diseñan objetivos, metas y estrategias.

Para la CUTB el proceso de autoevaluación es parte integral del sistema de planeación por lo cual aplican una serie de técnicas de análisis que permiten identificar, definir y jerarquizar los problemas clave de la institución.

La CUTB define la autoevaluación como un proceso investigativo para medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura.

Para efectos de la autoevaluación la institución se considera como un sistema conformado por unos subsistemas los cuales están relacionadas entre si y con el medio externo, como son:

- La Dirección General: Es la unidad encargada de formular las directrices, tomar las decisiones mas relevantes en las áreas académicas y administrativas y supervisar su implementación en una forma eficiente y eficaz.
- La Dirección Académica : Es la unidad directamente responsable de entregar al medio sus principales resultados, como son los egresados, conocimientos y servicios; se encarga de planear, organizar y ejecutar las funciones sustantivas de la institución, como son la docencia, investigación y proyección social.
- La Dirección Administrativa: Es la unidad encargada de ejercer las funciones de apoyo a las funciones sustantivas de la institución.

“La evaluación de la calidad de los resultados de la interacción entre los subsistemas se pretende desarrollar mediante<sup>2</sup>:

- La comparación de los productos de diseños concebidos por la institución con los requerimientos del entorno y a la luz de su misión.

---

<sup>2</sup> Corporación universitaria Tecnológica de Bolívar. (1999). Autoevaluación institucional.

- La satisfacción de los egresados con la formación que recibió y de sus logros en relación con los objetivos definidos por cada uno de los programas académicos.
- La calificación que otorgan los empleadores al desempeño profesional de los egresados.

El proceso de autoevaluación de la CUTB inicia con la concientización de la comunidad universitaria sobre la importancia y la necesidad de esta, para el mejoramiento continuo de la institución; posteriormente se procede a darle estructura organizacional al proceso definiendo los recursos, metodologías y conceptualizaciones para el cumplimiento de su objetivo.

La autoevaluación se concibe como la evaluación de los indicadores y las variables correspondientes a cada una de las características de calidad de los procesos agrupados en los factores de análisis definidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

#### **b) Definición de los Lineamientos y Actividades del Plan General**

El Consejo Superior como máximo órgano de dirección de la institución elegido por la asamblea general es el órgano encargado de definir los lineamientos y las actividades del plan, estos lineamientos y actividades se definen luego de realizar

una evaluación interna y externa a la institución en la cual se identifican aspectos que deben mejorar, amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades que caracterizan a la organización.

Basado en los diagnósticos antes mencionados, se definen lineamientos institucionales y actividades estratégicas que se desarrollaran en los próximos años.

### **c) Diseño de Planes Estratégicos por Programa y Facultad**

El Consejo Superior sobre la base de estos lineamientos les solicita a cada programa académico y facultad que diseñe su plan estratégico.

Los programas académicos y las facultades para diseñar sus planes estratégicos se apoyan en diagnósticos internos que les permiten identificar fortalezas y debilidades. Cada dependencia debe formular la misión, objetivos, estrategias, programas, proyectos y recursos en un horizonte de tiempo definido; la información resultante de esta etapa se consolida en la Dirección de Gestión Universitaria quien se encarga de elaborar el borrador del plan de desarrollo.

### **d) Diseño de planes operativos**

Esta etapa se desarrolla mediante unos equipos de trabajo los cuales se encargan de trazar unos objetivos, unas acciones específicas denominadas iniciativas estratégicas y un proyecto que permite lograr lo propuesto. Todo esto conforma lo que la institución ha denominado **vector estratégico** que son rutas de acción para hacer realidad los valores, la misión y la visión institucional; de igual manera define responsables y asigna recursos concretos para llevar a cabo las acciones trazadas.

Hay un grupo principal que coordina el proceso y es liderado por el equipo de rectoría. De igual forma, cada vector cuenta con un gerente, el cual coordina el equipo de trabajo integrado por personas de diferentes dependencias, debido a que el plan se maneja por procesos de carácter estratégico y no de acuerdo a la estructura por áreas administrativas.

Cada grupo tiene un cronograma de reuniones para mirar informes de avance y tomar acciones de grupo tendientes a resolver los problemas del vector para los cuatro años.

Los planes de trabajo se concilian en la Dirección de Gestión Universitaria para tener un cronograma consolidado y poder presupuestar y establecer los indicadores y metas para cada año.

#### **e) Participación de los miembros de la Comunidad Académica.**

La CUTB se preocupa por el desarrollo de procesos participativos en el desarrollo del mejoramiento continuo, por lo cual se hace necesario abrir los espacios de comunicación para la socialización de los resultados obtenidos en el proceso de planeación entre los diferentes estamentos de la institución.

Toda la comunidad académica, estudiantes y docentes se ve involucrada en el diseño del plan de la institución, tanto en el momento en que el Consejo Superior define los lineamientos, como en los momentos en que los programas académicos diseñan sus planes. Se cuenta con el apoyo activo de sus representantes quienes participan en los órganos de decisión institucional presentando las propuestas y planteamientos que permiten construir un plan integral y participativo.

Los estudiantes tienen compromiso en el plan ya que hay unos fines académicos y de aprendizaje que incentivan el grado de pertenencia hacia la institución, por lo cual se hace cada vez mas activa la participación de estos. Los docentes tienen compromiso institucional porque hay unos propósitos de extensión de la institución a la comunidad, de investigación y desarrollo de una docencia con calidad. Los directivos tienen compromiso con el plan ya que estos tienen que gestionar recursos y direccionar el proceso en todo momento. Los administrativos y personal

de apoyo tienen compromisos porque se encargan de la parte operativa y su tarea logística es fundamental para el desarrollo del plan.

**1.1.1.2 Ejecución del plan.** Luego de estar definido el plan en el seno de unos grupos de trabajo se hace operativo, por lo cual todos los miembros deben estar comprometidos en acciones específicas para poder participar en la puesta en marcha de la acción.

La CUTB implementa los planes de desarrollo a través de los siguientes mecanismos<sup>3</sup>:

- Incorporación a la programación operativa anual: Para su efecto cada dependencia incluye dentro de la programación de actividades a realizar cada año, las metas y etapas a cumplir en relación con los proyectos a su cargo.
- Integración al presupuesto anual: se fundamenta en las metas y actividades contempladas en los diferentes proyectos, y en los requerimientos de recursos humanos, físicos y financieros necesarios para el funcionamiento administrativo y académico de cada programa académico de la institución.
- Desarrollo organizacional: para la ejecución de los diferentes proyectos contemplados en el plan, la institución emprende estrategias de recursos

---

<sup>3</sup> Corporación universitaria Tecnológica de Bolívar. (1999). Autoevaluación institucional.

humanos tendientes a dotarlos de la cantidad y calidad necesaria para llevarlos a cabo, forman grupos de trabajo que ejerzan liderazgo y se hace una revisión de las funciones, sistemas y procedimientos administrativos para que se conviertan en facilitadores de su realización.

**1.1.1.3 Control del plan.** La Dirección General y la Dirección de Gestión Universitaria, coordinan la operacionalización de los lineamientos básicos del plan y evalúan la ejecución parcial y total. La Dirección de Gestión Universitaria tiene también que verificar el cumplimiento de los indicadores de Gestión (ver anexo N°A), todo lo antes citado permite corregir y mejorar las acciones que se vienen realizando y alcanzar los fines de acreditación voluntaria que tiene trazada la institución.

El Consejo Superior, el Consejo Académico, el Consejo Administrativo, Los Comités de facultad, los Comités Curriculares y los grupos de trabajo integrados para la ejecución del Plan, se constituyen en grupos evaluadores de los programas y proyectos respectivos, donde semestralmente es realizada una evaluación utilizando el enfoque de sistemas, la cual provee la información necesaria para proyectar el siguiente plan y así sucesivamente hasta convertir la planeación en una actividad cíclica, dinámica y permanente.



### **1.1.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la CUTB.**

Planear estratégicamente es un proceso cíclico, que necesita retroalimentarse permanentemente para adaptarse y darle herramientas a la institución para asimilar el cambio rápidamente.

Partir de un proceso de autoevaluación permite trabajar sobre una base real o al menos cercana a la realidad, de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tenga la Institución. Consideramos que esto es una fortaleza para la CUTB porque trabajar y desarrollar planes e ideas basados en un proceso que evalúa su situación actual y que le exige retroalimentarse de este análisis para concientizarse de los cambios que debe hacer, le permite diseñar un plan acorde con las exigencias del medio, que impulse a la Institución a crecer y permanecer.

De igual forma, la participación de los estudiantes, docentes y directivos a través de sus representantes y de cada dependencia es una fortaleza, porque la planeación estratégica es un proceso interactivo que requiere la participación bien canalizada de los miembros de la comunidad académica para enriquecer el proceso; el éxito del plan requiere que los directivos y los empleados trabajen juntos para presentar ideas, lo cual genera mayor compromiso por parte de todos los participantes.

En cuanto a la etapa de ejecución del plan el procedimiento a seguir por la CUTB es muy claro porque está contemplado desde la etapa de diseño del plan, por lo cual es importante y necesaria la participación de todos los miembros de la comunidad académica en las actividades de diseño de planes para la comprensión y compromiso, evitando traumatismos al momento de la ejecución.

En lo referente a la etapa de control, es notable la importancia dada al seguimiento del plan a través de los grupos evaluadores de los programas y proyectos; al igual que el seguimiento coordinado por la Dirección General y la Dirección de Gestión Universitaria.

De igual forma, existe una cultura de autoevaluación que genera herramientas facilitadoras para el proceso de control como tal. Un aspecto a resaltar como fortaleza del proceso de control son los indicadores para cada vector estratégico contemplados en el direccionamiento estratégico de la institución, los cuales se convierten en instrumentos indispensables, no solo al final del proceso, sino en el transcurso de este, porque el control debe considerar el corto y el largo plazo para hacer oportunamente los correctivos o cambios necesarios para asegurar que el desempeño se ciña a lo planeado.

La CUTB para cada indicador establece unas metas y unos índices, lo que consideramos es una metodología muy practica debido a que da claridad de lo quiere lograr la institución.

## **1.2 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

### **1.2.1 Lineamientos y procedimientos de planeación.**

La Universidad de Cartagena por su carácter jurídico, asume los procesos de planeación a partir de los mandatos establecidos en la Ley 30 de 1992. Lo cual indica que la Rectoría de la institución en conjunto con la oficina de asesores deben preparar el documento de Plan de Desarrollo en los términos de tiempo y bajo unas condiciones establecidas por la normatividad vigente.

**1.2.1.1 Diseño del plan.** El plan de desarrollo de la Universidad de Cartagena (U de C) esta basado en los siguientes pasos:

#### **a) Diseño del Plan de Desarrollo**

La rectoría de la U de C con la asesoría de la oficina de planeación diseñan el plan de desarrollo que va a regir en la Institución durante un periodo determinado. Este plan debe ser presentado ante el Consejo Académico para efectos de su aprobación, de acuerdo a la normatividad basada en la ley 30 y el acuerdo 40 de los estatutos institucionales.

Dentro del diseño del plan la U de C considera como prioritaria el área académica, debido a que sus principios están basados en la formación integral del estudiante, asegurando la excelencia de los programas, proyectos y acciones que redundan

en la calidad académica de la institución; por lo tanto los recursos y estrategias están centradas en satisfacer las necesidades de estas áreas. Con este paradigma la Universidad busca una institución abierta a los constantes cambios socioculturales enmarcados en nuevas tecnologías que tipifican nuevos escenarios del conocimiento; en este sentido la flexibilidad curricular implica cambios sustanciales en el sistema administrativo, financiero y en la planificación institucional asociada a las siguientes dimensiones<sup>4</sup>:

- **Dimensión económica:** El factor económico juega un papel importante en el logro de los objetivos académicos y en el cumplimiento o aplicación del modelo pedagógico; esta interdependencia está claramente definida en el Plan de Desarrollo, manteniendo como objetivo, la generación de nuevos ingresos y como estrategia, la prioridad del gasto.
- **Dimensión científica:** La investigación como producción del conocimiento significativo es un pilar fundamental en el sector de la excelencia académica del Plan de desarrollo institucional, con el fin de elevar el nivel científico de todos los programas académicos. La flexibilidad en este sentido, respeta los conocimientos específicos de cada profesión.
- **Dimensión tecnológica:** Para que la Universidad pueda responder a las exigencias de los tiempos modernos necesita ponerse a tono con las

---

<sup>4</sup> Universidad de Cartagena, Agenda estratégica 2002 – 2007, capítulo 4.

nuevas técnicas y tecnologías de punta que vuelven eficaz el proceso educativo.

- **Dimensión social y política:** La Universidad como centro formador de hombres al servicio de la sociedad no puede estar a espaldas de los procesos sociales y políticos, construir su futuro, es ir a la par con el acontecer del entorno político, social, ambiental y económico.

De acuerdo a información suministrada por el jefe de planeación de la institución la metodología empleada en la elaboración del Plan de desarrollo se basa en las técnicas de planeación prospectiva y de la planeación estratégica, donde lo que buscan es diseñar un plan indicativo susceptible de ser evaluado en cualquier momento de su ejecución, pues sus objetivos, metas y estrategias llevan implícitos los indicadores de gestión que permiten su seguimiento oportuno. Este plan tiene un enfoque teórico basado en la planeación tradicional que consiste en analizar las fortalezas y debilidades que presenta la institución con el fin de hacer un diagnóstico eficiente de la realidad. La revisión de estos factores internos y externos, se convierte en una herramienta importante en la toma de decisiones, de tal manera que hace que la Institución pueda enfrentar a los eventos futuros no deseables con eficiencia y eficacia.

El Plan de Desarrollo de la Universidad de Cartagena es denominado “Agenda Estratégica” y comprende el periodo de tiempo de 2002 a 2007, esta constituye la herramienta para que la institución cumpla con los principios y valores manifiestos en la declaración de su misión, desempeñando su verdadero papel en la gestión del desarrollo de su entorno económico y social.

“La Agenda Estratégica como instrumento operativo, se convierte en el enlace lógico entre la coyuntura y los objetivos de mediano y largo plazo. En este sentido la administración debe estar enmarcada dentro de unos procedimientos tácticos para hacer frente al día a día, pero enfocado a la gran estrategia”<sup>5</sup>.

Este plan enmarca la planeación dentro de horizonte temporal que permite enlazar el presente con el futuro, ligando la misión con la declaración de visión, o sea el ser con el deber ser, dentro de unos lineamientos visionarios. Su metodología permite delimitar responsabilidades, eliminando de esta forma la incongruencia entre los procesos administrativos y la academia e identifica las grandes prioridades o sectores estratégicos hacia donde guiar la gestión, los cuales son determinados de la siguiente forma<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> Universidad de Cartagena, Agenda estratégica 2002 – 2007, capítulo 3

<sup>6</sup> Universidad de Cartagena, Agenda estratégica 2002 – 2007, capítulo 3

- **Excelencia Académica**, para responder a nuevos escenarios que muestra la educación superior a nivel nacional e internacional. Se proponen cambios sustanciales en el esquema administrativo curricular de la academia buscando acreditar con un nivel de calidad a todos sus programas.
- **Gestión con calidad**, la U de C persigue diseñar una estructura administrativa dotada de unos manuales de funciones y procedimientos que agilicen la solución de los problemas que día a día se presentan para que la administración brinde el mayor apoyo posible a los procesos académicos.
- **Racionalidad, eficiencia y transparencia**, es el manejo adecuado y transparente del presupuesto como principal herramienta en la toma de decisiones; lo que lleva a un manejo racional del gasto y una mayor gestión en la generación del ingreso.
- **Interacción con el entorno económico y social**, la universidad refuerza su proyección hacia a la comunidad a través de procesos de integración, el entorno industrial y el entorno competitivo.

#### **b) Diseño de los presupuestos**

La Oficina de Planeación de la U de C es la encargada de diseñar los planes de presupuesto anuales que resulta importante para desarrollar las estrategias

trazadas. Para que la oficina de planeación pueda realizar el presupuesto anual tiene que basarse en información estadística, por lo tanto debe mantenerse actualizada en cuanto al número de estudiantes inscritos y matriculados y al igual que todos los ingresos y gastos en que incurra la institución. Esta información ingresa a la oficina de planeación por diferentes fuentes denominadas centros de costos como lo son las facultades y dependencias administrativas entre otras, en esta oficina es organizada y divulgada a toda la comunidad académica a través del boletín estadístico anual.

Terminado el presupuesto es sometido a consideración inicialmente por el Consejo Académico, luego pasa al Consejo Superior que le da la aprobación final y posteriormente se remite al ICFES y ya aprobado empieza a regir.

### **c) Participación de la comunidad académica**

La planeación participativa implica la concurrencia del esfuerzo de todos los estamentos universitarios, docentes, estudiantes y administrativos, creando la cultura de la planeación; pero, no una de buenas intenciones sin consultar el margen que hay entre lo deseado y lo factible, sino una agenda de trabajo consciente y reflexivo, un plan guía y no un plan estándar.



En la medida en que el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia , investigación y extensión se tienen que planificar no solo por el docente que asume la asignatura, el proceso se hace participativo debido a que es apoyado por la dirección del programa, los estudiantes y por las facultades que direccionan la acción académica, todos en conjunto definen las estrategias académicas a utilizar. De igual forma este proceso de naturaleza tiene que ser flexible en la medida en que atiendan, se ajusten y se adecuen a las necesidades que en el momento se presenten y puedan contemplar las contingencias que en el desarrollo del proceso académico se puedan presentar.

**1.2.1.2 Ejecución del plan.** La ejecución del Plan de desarrollo en la U de C es sistemático, donde primeramente todos los miembros de la institución pasan por un proceso de adaptación del nuevo plan; posteriormente el plan se hace operativo, es en este momento donde se requiere la mayor participación de la comunidad académica debido a que esta es la etapa mas difícil del proceso de planeación y requiere de disciplina, dedicación y sacrificios de toda la comunidad.

En esta etapa la institución establece los objetivos anuales, asigna recursos, prepara presupuestos y elabora los sistemas de información del año.

En lo referente al proceso presupuestal, es un paso de suma importancia dentro de la planeación porque es un factor determinante para la ejecución de cualquier

acción. El presupuesto se elabora en la Oficina de Planeación, pero se ejecuta en la sección de presupuesto. Existen dos etapas en el proceso presupuestal, la primera es la elaboración del presupuesto, la segunda es la ejecución que coincide con las vigencias fiscales, el presupuesto se trabaja a través de los Planes Anuales de Caja (PAC), los cuales se realizan mensualmente y son la proyección de flujos de ingresos y gastos para un periodo determinado, teniendo en cuenta la prioridad del gasto.

**1.4.1.3. Control del plan.** La Universidad de Cartagena por ser un Establecimiento publico de orden departamental adscrito al Ministerio de Educación Nacional, recibe aportes por parte del gobierno a nivel nacional y departamental, por lo cual se somete a los controles fiscales de las respectivas contralorías. La Contraloría General de la Nación periódicamente realiza auditorias para controlar y dar fe del manejo de los recursos provenientes de la Nación, de igual manera sucede con los recursos aportados por el Departamento, por lo cual, la Contraloría del orden departamental realiza las auditorias donde se vigilan las fuentes y el uso que se le ha dado a los recursos.

El control que se maneja internamente se realiza a través de las Disponibilidades Presupuestales, bajo el cual no se puede llevar a cabo ningún gasto si no tiene una disponibilidad. En cuanto a la contratación de docentes, la disponibilidad la certifica la oficina de Planeación. Por su parte, en lo referente a la contratación

administrativa y de personal la disponibilidad es certificada por la sección de presupuesto.

El seguimiento del Plan de desarrollo lo realiza la Rectoría a través de sus dos grandes ramas que son la Vicerrectoría Administrativa y la Académica, en esta etapa la Oficina de Planeación cumple su función de asesora.

Para asegurar el éxito del proceso de control del plan en la Universidad de Cartagena se establecen indicadores (Ver Anexo N°B) que miden las tres áreas sustantivas de la institución que son: la docencia, la investigación y la interacción con el entorno, estos han sido elaborados por la oficina de Planeación de la universidad los cuales sirven de base para que el Gobierno nacional y departamental apropie los recursos a la Institución.

### **1.2.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la U de C.**

Después de identificados los lineamientos y procedimientos que utiliza la U de C para efectos de su proceso de planeación, observamos como fortaleza en su proceso de diseño del Plan que tomen como referencia el diagnostico externo e interno, debido a que este le permite diseñar planes sólidos y realistas y no simplemente planes que idealicen el futuro.

En lo referente al proceso de ejecución del plan los estamentos de la Institución pasan por un proceso de adaptación antes de la operacionalización de este ; lo anterior nos parece un fortaleza porque el éxito de un plan, proyecto o actividad depende de que todos los participantes estén comprometidos y concientizados del papel que desempeñan dentro de este.

Como la U de C es un establecimiento público, su proceso de control tiene componentes adicionales con respecto a las demás I.E.S de la Ciudad, por lo cual se hace mas complejo el proceso, teniendo en cuenta que participan entes gubernamentales que son quienes realizan las auditorias, aspecto que nos parece pertinente y necesario para el buen manejo de los recursos. Además de la auditoria externa, la Institución tiene para su control interno unos indicadores de gestión, los cuales contemplan el área de desempeño, la denominación, la forma como se construye y el objetivo de este. Cabe resaltar que estos indicadores están acorde con lo que la teoría indica con respecto a los “patrones de especificación”<sup>7</sup> que debe tener un indicador, lo que consideramos una fortaleza debido a que sirven de base para la planificación y la prospección de la Institución además de controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

---

<sup>7</sup> “los patrones del diseño de los indicadores son: la composición, la naturaleza, la vigencia, el valor agregado y el nivel de generación.

## **1.3 FUNDACION INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO (FITC)**

### **1.3.1 Lineamientos y procedimientos de planeación.**

**1.3.1.1 Diseño del plan.** “La planeación de la FITC para el periodo 2001 – 2005 tiene como objeto primordial fortalecer y consolidar los programas existentes, y diversificar los programas académicos de manera que permitan presentar a los bachilleres alternativas de formación para resolver la baja cobertura de Educación Superior”<sup>8</sup>.

La FITC tiene una gran preocupación por el mejoramiento de la calidad educativa, por lo cual se encuentra en el proceso de actualización y autoevaluación de cada uno de los programas académicos, para estructurarlos de manera que den respuesta a las necesidades de la sociedad, el sector productivo y el entorno; por lo cual el diseño del plan debe contemplar todos los aspectos que permitan que sea un dispositivo movilizador de todos los acontecimientos institucionales.

El diseño del plan en el FITC comprende las siguientes etapas:

Etapa 1: Proceso de autoevaluación

Etapa 2: Definición de Lineamientos del Plan de Desarrollo

Etapa 3: Diseño de Planes Operativos

Etapa 4: Participación de los miembros de la comunidad

---

<sup>8</sup> Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco. (2.001), Plan de Desarrollo, pag 1

académica.

### **a) Proceso de autoevaluación**

El diseño del plan es un trabajo de consenso para el cual se apoyan en la autoevaluación, proceso que permite identificar falencias tanto académicas como administrativas, para introducir a cambios en su plan de desarrollo tendiente a mejorarlo y enriquecerlo.

Para la FITC el objetivo de la autoevaluación es Identificar, obtener, analizar e interpretar información adecuada, útil, válida, confiable y pertinente acerca de las fortalezas y debilidades de la Institución, en términos de sus amenazas y oportunidades, y del entorno, dirigidas a juzgar alternativas de decisión para lograr efectividad en su planeación y cambio para el desarrollo institucional en general y académico-formativo en particular.

La estructura organizativa del proceso de autoevaluación de la institución está a cargo de un Comité Central Institucional y unos comités para la Autoevaluación.

El Comité Central es responsable del establecimiento de objetivos, planes y estrategias, así como de la conceptualización, el diseño, la organización, la

valorización y el control de resultados que permitan el proceso de autoevaluación,

El cual está integrado por<sup>9</sup>:

- Rector
- Vicerrector Académico
- Director de Planeación
- Director Administrativo
- Decanos
- Jefe de Investigaciones
- Jefe de admisiones y registro
- Jefe de Bienestar
- Jefe Dpto de Sistemas
- Jefe de Biblioteca
- Asesor Externo

La Autoevaluación de la FITC consta de nueve (9) fases detalladas a continuación<sup>10</sup>:

- Delimitación del Objeto de Autoevaluación

Las etapas previstas en esta fase son:

- Identificación de información sobre el objeto de Autoevaluación.

---

<sup>9</sup> Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco. (2.001), Plan de Desarrollo, Pág.48

<sup>10</sup> Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco. (2.001), Plan de Desarrollo, Pág. 52

- Análisis e Interpretación de Información.
- Caracterización del objeto de Autoevaluación.
- Definición del propósito de la Autoevaluación.
- Diseño de la Autoevaluación
- Recolección, análisis y valoración de la información

Las etapas previstas en esta fase son:

- Conformación de grupos de trabajo y distribución de tareas.
- Aplicación de instrumentos.
- Organización de la información.
- Análisis de información.
- Evaluación de la información dependiendo del grado de participación que defina el modelo de autoevaluación que se adopte, o construya; los instrumentos incluirán o no preguntas de valor; si las incluye, los equipos de trabajo compartirán este paso con los informantes.
- Elaboración del informe de Autoevaluación.
- Presentación del informe.
- Coevaluación y heteroevaluación interna y externa

Los participantes como coevaluadores cumplen el papel de pares académicos surgidos del propio cuerpo institucional, constituyendo una especie de “última mirada” de la comunidad sobre la propia comunidad.



El papel del “heteroevaluador” es esencialmente el de servir de “par” académico, de ponerse en la situación del programa o la unidad académica o la institución, actuando con principios éticos y con la suficiente autonomía para conceptuar sobre la unidad de análisis. Deben contar con suficiente apoyo por parte de los evaluados y permitirles el acceso a los documentos y demás fuentes de información para la ejecución de su tarea.

- Elaboración de la propuesta de reforma, transformación y mejoramiento continuo

La elaboración de la propuesta puede incluir:

- Concreción de aspectos positivos identificados.
  - Concreción de problemas.
  - Definición de aspectos a mantener.
  - Definición de aspectos a cambiar.
  - Identificación de alternativas de reformas o cambios para responder a problemas.
  - Identificación de estrategias de implementación y monitoría de cambios.
- Toma de decisiones para la implementación de reformas o cambios
- La fase se concreta en las siguientes etapas:

- ❑ Presentación de propuestas de reforma y/o cambios a las instancias de decisión de la institución.
  - ❑ Análisis de informes y propuestas.
  - ❑ Adopción de alternativas.
  - ❑ Identificación de recursos y mecanismos de implementación.
  - ❑ Definición de normas que institucionalicen estos procesos de reformas o cambios.
  - ❑ Puesta en marcha de las reformas o cambios.
- Monitoria de la implementación de las reformas
  - Control de resultados

El control no puede entenderse como el cumplimiento ciego de los proyectos aprobados, por el contrario, implica el ajuste permanente, justificado y razonado, de los propósitos y las actividades previamente definidas.

Finalizada esta etapa, se inicia nuevamente el ciclo, tomando como insumos todos los resultados del ciclo anterior. Cada nuevo ciclo debe arrojar mayor fortaleza en la capacidad de autoevaluarse. Lo anterior Implica:

- ❑ Identificación de resultados.
- ❑ Evaluación de resultados.
- ❑ Identificación de implicaciones nuevas.

- Formulación de nuevas propuestas de evaluación relacionadas con el funcionamiento integral o parcial de la institución.

- Acompañamiento

Esta no es una etapa “específica” sino que se hallará cruzando, interactivamente, cada etapa desarrollada. Implica comprender que la evaluación es proceso y resultado de la participación de cada uno de los involucrados donde todos seremos orientados, evaluadores y evaluados, acompañantes y acompañados, en la perspectiva de la excelencia Institucional en general y académica en particular. Esta excelencia pensada colectivamente requiere más instancia organizativa que posibiliten su creación.

## **b) Definición de Lineamientos del Plan de Desarrollo**

La Sala general como máximo organismo de dirección y gobierno, integrada por los representantes del Miembro Fundador, los Miembros Adherentes y los Miembros Honorarios junto con el Consejo Superior definen los lineamientos del plan y orientan todo el proceso, basándose en la Misión, los principios y la Visión de la Institución.

### **c) Diseño de Planes Operativos**

Cada una de las áreas tanto administrativas como académicas basadas en los objetivos, la Misión y la Visión de la Institución plantean sus necesidades y diseñan las estrategias de acuerdo a las acciones que pretenden realizar para un periodo de un año.

La oficina de Planeación consolida esta información para posteriormente elaborar los planes de presupuesto anuales, planes de mejoramientos entre otros.

### **d) Participación de los miembros de la Comunidad Académica**

La FITC en su proceso del diseño del plan participan básicamente los miembros de la Sala General y los del Consejo Superior, quienes definen los lineamientos institucionales y la Oficina de Planeación la cual consolida la información para la elaboración del Plan General.

En los órganos de dirección y gobierno de la FITC la comunidad educativa tan solo tiene representatividad en el Consejo Académico, los criterios de participación no son democráticos y son establecidos por el Consejo Superior. Básicamente los estudiantes y docentes tienen su participación en el proceso

de planeación recolectando información y aplicando los instrumentos diseñados para tal efecto.

**1.3.1.2 Ejecución del Plan** Básicamente la ejecución de las estrategias son llevadas a cabo por las Vicerrectorías, las estrategias académicas las desarrolla la Vicerrectoria Académica y las estrategias administrativas, la Vicerrectoría Administrativa, las cuales son las encargadas de darlas a conocer en cada programa hasta llegar a los niveles mas bajos de la Institución.

**1.3.1.3 Control del Plan.** En el proceso de diseño del plan de desarrollo la institución contempla unos indicadores financieros, los cuales son un sistema de información que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan.

### **1.3.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la FITC**

Realmente son escasos los espacios de participación de los estudiantes y docentes existentes en la institución para el diseño de los planes y proyectos, lo

cual no genera los compromisos que estos deben tener en la etapa de ejecución del plan general.

La planeación se concentra en la Dirección de Planeación y Desarrollo y en los estamentos en cuya responsabilidad esté implícita.

Solo se han hecho esfuerzos en procura de divulgar a la Comunidad Universitaria los componentes principales de la Misión y la Visión sin generar realmente espacios de participación que involucren a la comunidad en general a través de sus representantes en el Diseño del Plan.

Solo cuentan con indicadores de financieros dejando por fuera otro tipo de indicadores como lo son los de calidad de docentes y programas, los indicadores administrativos, y de extensión, los cuales se convierten son los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Se debe contar con indicadores que garanticen obtener información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

## **1.4 UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA**

### **1.4.1 Lineamientos y procedimientos de planeación.**

**1.4.1.1 Diseño del plan.** En el momento en que se realizaron las entrevistas a Directivos y las encuestas a estudiantes y docentes, la Universidad Libre estaba atravesando por un proceso de transformación. La Sede de Cartagena no cuenta con un plan de desarrollo propio, siguen las directrices de la Sede Principal quien desde su perspectiva lo adapta a la situación de la seccional.

“El plan de acción definido para el periodo 2002 – 2005 esta inspirado en el “plan de desarrollo académico” propuesto por la Rectoría Nacional y ha sido programado conjuntamente con el Decano de la Facultad de Derecho de la Sede Principal y el Director Académico de la Sede Cartagena”<sup>11</sup>.

Por tratarse de un programa extendido de la Sede Principal sus objetivos tienen necesariamente que enmarcarse dentro de los planes y programas de la Facultad Matriz, pero ceñido a las circunstancias sociogeográficas locales.

Definidos los objetivos operacionales un grupo conformado por el Rector, el Director Académico, los Coordinadores de áreas y la Secretaria General se

---

<sup>11</sup> Universidad Libre (2.001). Plan de Acción 2002 - 2005, pag1

reúnen para diseñar las estrategias operacionales a implementar y de esta forma cumplir con los objetivos para los años definidos.

**1.4.1.2 Ejecución del Plan.** La ejecución para la institución es la consecuencia natural del desarrollo de las estrategias definidas para un periodo de tiempo determinado, en la cual todos los estamentos de la institución participan activamente para el logro de sus objetivos.

**1.4.1.3 Control del plan.** Para efectos del control del plan la Universidad no cuenta con indicadores de gestión definidos, sin embargo, analizan trimestralmente los resultados obtenidos a través de reuniones entre los miembros participantes del diseño de las estrategias operacionales; las estrategias operacionales son formuladas en la Sede Principal a través de unos informes denominados informes de gestión académica, los cuales son socializados en los Comités Académicos donde los docentes y estudiantes se informan de los avances, retrocesos y de las metas no cumplidas.

#### **1.4.2 Análisis del proceso de diseño, ejecución y control del plan de la universidad libre sede Cartagena.**

En la etapa de diseño del plan de la Universidad Libre Sede Cartagena, podemos concluir que una debilidad es la centralización del proceso de planeación, debido a que al no estar ubicados geográficamente en el mismo sitio, al establecer los



objetivos y estrategias se puede perder información relevante de las oportunidades y amenazas del medio y las debilidades y fortalezas de la seccional. Como consecuencia de lo anterior la comunidad académica no tiene espacios de participación en el diseño de los planes, sin embargo, en la etapa de ejecución se cuenta con la participación activa de todos los estamentos de la Seccional para la operacionalización del plan.

En la etapa de control encontramos debilidades en cuanto a que no cuentan con indicadores de gestión que midan el desempeño del proceso, por lo cual se les dificulta medir el grado de avance de sus objetivos.

## ***2. ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ACADÉMICAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARTAGENA.***

En esta sección del trabajo se describen las Estructuras Administrativas y Académicas de las IES bajo estudio, además se identifican las áreas responsables

de diseñar los planes y las encargadas de asesorar y promover los procesos de planeación, con el fin de mostrar sus fortalezas y debilidades.

La información aquí plasmada fue obtenida a través de documentos institucionales como son: Los Estatutos Orgánicos, el Plan de Desarrollo y el Proyecto Educativo Institucional.

## **2.2 CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

La Estructura Orgánica de la CUTB (ver Anexo N°C) es de forma vertical y representa en forma objetiva a la Institución. Muestra con claridad la división de funciones y sus niveles jerárquicos.

Dentro de la Estructura Organizacional existe una dependencia asesora de la rectoría (Ver Estructura Orgánica) denominada por la CUTB Dirección de Gestión Universitaria, la cual actúa en forma cohesionada para responder de manera oportuna a las necesidades de cada una de las áreas que conforman la institución.

Dirección de Gestión Universitaria esta conformada así<sup>12</sup>:

### **a) El Director de Gestión Universitaria**

Son funciones de la Dirección de Gestión Universitaria:

---

<sup>12</sup> Corporación Universitaria tecnológica de Bolívar, Estatuto Orgánico, Cáp. 3

- Difundir la visión, misión y propósitos institucionales dentro de la Comunidad Universitaria.
- Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de Gestión.
- Propiciar el ambiente y las relaciones interpersonales necesarias para el buen éxito de las actividades de todos los miembros.
- Formular las políticas de trabajo de los Directores de Gestión.
- Elaborar el Plan Anual de actividades de la dirección, formular las estrategias y asignar responsabilidades dentro de los directores, dirigir, controlar y evaluar la ejecución de los planes y proyectos previstos.
- Proponer a la Rectoría los planes y políticas de desarrollo académico y administrativo.
- Evaluar el sistema de autoevaluación institucionales
- Evaluar y controlar las actividades delegadas por el Rector y las asignadas a la Dirección de Gestión Administrativas y controlar su ejecución.
- Coordinar la elaboración del Plan de Desarrollo de la Institución a través de la Dirección de Gestión Administrativa y controlar la ejecución.
- Evaluar, revisar y proponer reformas a los reglamentos, normas y procedimientos de la institución.
- Evaluar las propuestas de desarrollo académico y efectuar las recomendaciones que fueren necesarias.

- Analizar los informes de la auditoria de Gestión, evaluarlos y presentar recomendaciones a la Rectoría para el mejoramiento continuo.
- Analizar los sistemas de evaluación de la gestión institucional propuestos por la Auditoria de gestión.
- Realizar todas aquellas actividades que en razón de su naturaleza le sean asignadas por el Rector.

#### **b) El Asesor de Gestión Académica**

El Asesor de Gestión Académica depende jerárquicamente del Director de Gestión Universitaria y es la dependencia encargada de coordinar con las dependencias de la Dirección Académica, todas las actividades encaminadas a lograr el cumplimiento de las funciones de Docencia, Investigación y Proyección Social.

Es el responsable de coordinar los procesos de:

- Evaluación y actualización de los procesos académicos
- Revisión y actualización de los Sistemas de Evaluación
- Actualización de las normas y reglamentaciones de carácter académico.
- Creación de Nuevos programas
- Formulación de Objetivos y políticas de desarrollo académico.
- Formulación de programas de capacitación y desarrollo docente.

Para el cumplimiento de estos procesos el Asesor de Gestión Académica tiene las siguientes funciones:

- Difundir la visión, misión y propósitos institucionales dentro de la Comunidad Universitaria.
- Formular, revisar y actualizar el proyecto Educativo Institucional de acuerdo a la Misión, Visión y Objetivos institucionales.
- Establecer de acuerdo con las directrices del Proyecto Educativo Institucional, los Objetivos y Políticas del desarrollo académico.
- Definir los objetivos, tipos, requisitos y parámetros de calidad de la productividad intelectual de los docentes.
- Establecer, de acuerdo con las políticas de la Dirección General y las necesidades de los currículos, los criterios o parámetros que permitan determinar los requerimientos de recursos de laboratorios, talleres y material de apoyo didáctico en general.
- Elaborar los lineamientos y directrices de la actividad investigativa de la institución.
- Definir las pautas para el desarrollo y evaluación de los programas de proyección social.
- Dirigir y controlar el proceso de revisión y actualización curricular de los programas de pregrado y postgrado.

- Definir la estructura para la formulación de los Planes de Estudio, Planes de Asignatura y Curso.
- Estructurar, revisar, actualizar y divulgar los reglamentos relacionados con las actividades académicas.
- Definir la estructura para la presentación de propuestas de creación de nuevos programas.
- Analizar y evaluar los proyectos de creación de nuevos programas, velando porque estos respondan al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales.
- Gestionar ante la autoridad competente la creación, modificación o suspensión de programas académicos, acorde por las políticas establecidas por la Dirección General.
- Formular los lineamientos y directrices de los proyectos de capacitación y desarrollo docente
- Mantener informado al Director de Gestión sobre situaciones vigentes que tienen incidencia en el sistema académico.
- Suministrar asesoría y asistencia a los miembros del grupo asesor de Rectoría y a las dependencias académicas de acuerdo con las necesidades.
- Todas aquellas que en razón de su naturaleza le sean asignadas pro los órganos de gobierno y dirección de la tecnológica.

### **c) El Asesor de Gestión Administrativa**

Es un organismo asesor que depende jerárquicamente del Director de Gestión Universitaria y esta encargado de coordinar los procesos de:

- Planeación y desarrollo
- Autoevaluación
- Información estadística
- Elaboración de manuales, normas, reglamentos y procedimientos de carácter administrativo.

Para el cumplimiento de estos procesos tiene las siguientes funciones:

- Difundir la filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias y la estructura del proceso de planeación, de tal manera que se genere y propicie una actitud planificadora en todos los niveles de la CUTB.
- Elaborar y proponer planes generales de la CUTB en coordinación con todas las dependencias de la institución.
- Coordinar e integrar el proceso de planeación, de tal manera que los planes, programas y proyectos de cada una de las dependencias, tanto académicas como administrativas, estén dentro de los lineamientos generales del Plan de Desarrollo.

- Diseñar y proponer un sistema de evaluación que permita verificar el cumplimiento de la Misión, Objetivos, Políticas y efectividad de las estrategias propuestas en el Plan de Desarrollo
- Diseñar, proponer, y controlar la aplicación de los sistemas de evaluación y autoevaluación institucional y la evaluación del entorno tendiente a obtener elementos de juicio que permitan orientar el funcionamiento y desarrollo de la CUTB.
- Diseñar, proponer, planear programas y controlar sistemas de información ágil que proporcionen a las diferentes instancias una base para la toma efectiva de decisiones.
- Servir de organismo de asesoría y consulta de todas dependencias académicas y administrativas, en lo relacionado a la elaboración de planes, programas y proyectos y hacer su correspondiente evaluación y control.
- Formular y evaluar los sistemas de organización de manera que ellos correspondan a la satisfacción de las necesidades internas y externas de la Institución.
- Desarrollar y proponer proyectos de estatutos, reglamentos, normas, manuales y procedimientos, según la estructura orgánica de la institución.
- Programar y controlar la ejecución de las actividades de la dependencia y el Calendario Maestro de Actividades.



- Dirigir y coordinar el acopio de información estadística que sirva para la elaboración de los planes, programas y proyectos de desarrollo institucional.
- Todas aquellas que en razón de su naturaleza le sean asignadas por los órganos de gobierno y dirección de la tecnológica.

#### **d) El Auditor de Gestión**

Es un organismo asesor que depende jerárquicamente del Director de Gestión Universitaria y esta encargada de coordinar los procesos de:

- Auditoria y Control Académico
- Auditoria y Control Administrativo y Financiero
- Auditoria y Control de los Sistemas de Información.

Para el cumplimiento de estos procesos el Auditor de Gestión ejercerá un control interno sobre las siguientes áreas críticas:

- Admisiones y matriculas
- Calendario Maestro
- Docencia Presencial
- Programación de Clases y asignación de docentes a cursos
- Asignación y utilización de los recursos educativos
- Administración de los recursos financieros
- Sistema de contabilidad
- Ejecución presupuestal

- Costos y gastos por programas
- Inventarios
- Pagos a terceros
- Facturación, cartera y anticipos
- Suministros
- Adquisiciones
- Contratación y pago del personal
- Inducción y capacitación del personal
- Mantenimiento, adecuaciones y mejoras a la planta física
- Clima y ambiente institucional
- Sistemas de información académico, administrativo y financiero
- Sistema de seguridad y vigilancia

Para realizar la auditoria ejercerá las siguientes funciones:

- Difundir la misión, visión y propósitos institucionales dentro de la comunidad universitaria.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Auditoria de todas las areas de la institución

- Examinar y apreciar la solidez y suficiencia en la aplicación de las políticas, normas, procedimientos y reglamentaciones, por parte de cada una de las dependencias responsables
- Fomentar la cultura de autocontrol en cada una de las dependencias de la institución en procura de un mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.
- Proponer las acciones necesarias que conlleven al cumplimiento y mejoramiento de los procesos y procedimientos de conformidad con los objetivos y políticas establecidos.
- Presentar permanentemente informes a la Dirección de Gestión Universitaria sobre los resultados obtenidos en la auditoría, estableciendo las recomendaciones que en materia de control interno deban desarrollarse en el corto y largo plazo.
- Verificar y efectuar monitoreo a las acciones recomendadas y aprobadas por la Dirección General, de tal manera que se garantice un mejoramiento continuo en las actividades de la institución.
- Elaborar, evaluar y controlar los indicadores de gestión para cada dependencia.
- Realizar todo tipo de trabajo especial relacionado con la evaluación del control interno que le sea encomendado por la Dirección general.

La estructura orgánica de la CUTB muestra una estructura sólida para la planeación a través de la División de Gestión Universitaria, a continuación se señalarán las fortalezas y debilidades de esta:

### **Fortalezas**

- Existencia de una dependencia encargada de asesorar a la institución para efectos de la planeación
- Asignación de funciones bien establecidas y claras para cada dependencia de la Dirección de gestión Universitaria
- División de responsabilidades a través de cada una dependencia asesora de la Dirección de Gestión Universitaria
- Conocimiento profundo de la institución que le permite formular y generar cambios
- Existencia de un medio de enlace entre la Dirección General, Académica y Administrativa.
- Dependencia coordinadora de actividades de cualquier naturaleza dentro de la institución

## **Debilidades**

- No se define en la reglamentación vigente que la formación avanzada del encargado de la Dirección de Gestión universitaria y sus asesores este relacionada con estudios de postgrados en el área de planeación o afines.
- Tener una sola vicerrectoría.

### **3.3. UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

“La Universidad de Cartagena es una moderna institución cuya filosofía le ha permitido adaptarse a las exigencias de los tiempos, como motor que impulsa el desarrollo y la cultura y contribuye por tanto a fomentar los grandes hechos de la historia nacional, a través de facultades y programas de reconocida trayectoria en las modalidades presencial y de educación a distancia en sus instalaciones ubicadas en el Claustro de San Agustín en el centro amurallado, en el campus de Zaragocilla, en la sede de la Piedra de Bolívar y en Magangué”<sup>13</sup>.

La Universidad tiene un ámbito de operación regional y está dedicada tanto a la formación de pregrado como a la de postgrado, a través de nueve (9) facultades y un Centro de Educación a Distancia (CREAD). A la fecha de este Informe se identificaron y confirmaron 17 programas de pregrado presencial, 3 programas de educación a distancia y 38 programas de postgrado (un Doctorado compartido,

---

<sup>13</sup> Universidad de Cartagena, Agenda Estratégica (2002 – 2007),.

tres Maestrías y el resto programas de especialización) algunos de los cuales se encuentran inactivos.

La Universidad de Cartagena presenta una estructura organizacional relativamente sencilla (ver anexo N°D), con dos Vice-rectorías (Académica y Administrativa), nueve facultades (Medicina, Odontología, Enfermería, Ciencias Químicas y Farmacéuticas, Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias Sociales y Educación, Ciencias Humanas, Ciencias Económicas y Ciencias e Ingenierías). Cinco dependencias “staff” (Secretaría General, Oficina Jurídica, Oficina de Planeación, Oficina de Control Interno y Centro de Servicios) reportan directamente al despacho del Rector. En total, la estructura cuenta con cerca de 57 reparticiones reconocidas en el organigrama, cifra que puede considerarse baja frente al número de reparticiones existente en otras universidades públicas de tamaño similar.

Entre las dependencias “Staff” se encuentra la Oficina de Planeacion la cual esta conformada pro el Jefe de Planeacion quien debe poseer Título Profesional Universitario de Economista y formación avanzada o de postgrado en planeacion o afines; además contara con la colaboración de una Secretaria Ejecutiva.

Son objetivos del Jefe de Planeación<sup>14</sup>:

Asesorar a la Rectoría y demás dependencias Administrativas y Académicas en la planeación de los procesos institucionales, para propiciar el desarrollo integral de la Universidad en sus funciones de docencia, investigación y extensión.

Características del Jefe de Planeación<sup>15</sup>:

- Sociales: realiza la parte de su trabajo en equipo.
- Económicas: en la escala de remuneración tiene asignado el código 0095
- Ambientales: son favorables
- Tecnológicas: tiene a su disposición la infraestructura en sistemas y equipos de oficina adecuada a las funciones.
- Naturaleza del cargo: es un empleo de libre nombramiento y remoción del nivel asesor
- Responsabilidad:
  - Por supervisión: es responsable pro la dirección, control y asesoría del personal a su cargo
  - Por manejo de valores: debe motivar a la utilización adecuada de los equipos asignados a su oficina

---

<sup>14</sup> Universidad de Cartagena, Manual de Funciones, Pág. 29

<sup>15</sup> Universidad de Cartagena, Manual de Funciones, Pág. 29

- Por información confidencial: maneja información, datos y documentos confidenciales.
- Por relación con el público: tiene básicamente contacto con el nivel directivo de la institución y con personas externas.
- Por toma de decisiones: sus conceptos y asesorías son la base para la toma de decisiones a nivel institucional.

Son funciones del Jefe de Planeación<sup>16</sup>:

- Motivar y propiciar una actitud planificadora en los diversos niveles de la institución Universitaria.
- Difundir la filosofía, técnica, métodos y mecanismos del proceso de planeación institucional.
- Asesorar y coordinar la elaboración de planes, proyectos y programas aprobados por la institución y presentar los informes anuales correspondientes, a las instancias respectivas.
- Realizar los estudios básicos necesarios para la planificación del desarrollo institucional (análisis cuantitativo y cualitativo de las necesidades del medio, diagnosis institucional, etc.)

---

<sup>16</sup> Universidad de Cartagena, Manual de Funciones, Pág. 30



- Propiciar la formación de grupos asesores a nivel institucional y grupos de trabajo a nivel de facultad, departamentos, y otras dependencias académicas y administrativas, coordinando sus actividades.
- Diseñar y mantener sistemas de información y procedimiento de datos a nivel de la universidad.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos de la universidad
- Elaborar el presupuesto de rentas y gastos de la U de C con la colaboración de la vicerrectoría administrativa, división financiera y la participación de las unidades académicas.
- Presentar el presupuesto ante el consejo académico y consejo superior de la U de C y luego de su aprobación divulgarlo hacia las unidades académicas y administrativas que lo requiera.
- Las demás que designe la ley y la naturaleza del cargo.

La U de C en su proceso de mejora constante se ha apoyado firmemente en la oficina de planeación por ser una dependencia con una visión general pero a su vez detallada de la institución, la cual sirve de apoyo, situación que se ve reflejada en la Estructura Orgánica.

A continuación se identificarán las fortalezas y debilidades del proceso de planeación de la institución.

## **Fortalezas**

- Clara definición de funciones asignadas a la oficina de planeación que permiten un apoyo eficiente al proceso.
- Liderazgo en el desarrollo de planes
- Dependencia propiciadora de cambios
- Contacto directo con el medio externo, base fundamental para la retroalimentación del proceso.
- Formación avanzada en planeación del jefe de planeación lo que permite mayor preparación para el desarrollo del área.

## **Debilidades**

- Falta de personal de apoyo en la oficina de planeación que permita una eficiente asignación de responsabilidades.

## **2.5 FUNDACIÓN INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO – FITC**

Dentro de los órganos de dirección, la Institución no cuenta con representantes de la comunidad educativa. El Tecnológico Comfenalco es gobernado por los siguientes organismos tal como lo consagra el artículo 21 de los estatutos generales:

- Sala General, cuerpo colegiado y organismo máximo de dirección.

- Consejo Superior, cuerpo colegiado y un organismo de dirección y gobierno.
- Consejo Directivo, cuerpo colegiado y un organismo asesor del Rector en los aspectos de planeación, programación, ejecución y evaluación de los planes y programas de desarrollo.
- Consejo Académico, cuerpo colegiado y un organismo de con autoridad académica.
- Rectoría, representante legal y primera autoridad ejecutiva de la institución.
- Funcionarios Directivos, constituido con autoridad de acuerdo como lo establezca el estatuto orgánico de la institución.
- Organismos Colegiados, en la forma y con las funciones que establezca el estatuto orgánico del Tecnológico Comfenalco.

La FITC presenta una Estructura Orgánica bastante sencilla (ver Anexo N°E). Tiene forma vertical y está compuesto por dos niveles. En el primer nivel se encuentra principalmente la Sala General, El Consejo Superior, la Rectoría y una dependencia staff (Dirección de Planeación y Desarrollo), en el segundo nivel se encuentra la Vicerrectoría y la Dirección Académica cada una con sus respectivas dependencias. Esta estructura muestra de forma objetiva las jerarquías del personal, de igual forma las relaciones de autoridad y las relaciones de línea.

De acuerdo a lo citado anteriormente la FITC cuenta con una Dirección de Planeación y Desarrollo, integrada por el jefe de planeacion el cual se encarga de desarrollar los planes y programas de la institución y atiende los siguientes campos de acción: Académico, Administrativo, Financiero y Físico.

Entre sus funciones tenemos las siguientes<sup>17</sup>:

- Proyectar y evaluar el desarrollo general de la institución.
- Asesorar a las diferentes dependencias en la elaboración de planes, programas y proyectos académicos, administrativos y financieros, coordinarlos e integrarlos dentro de un plan general y evaluar su ejecución.
- Definir y desarrollar un proceso de información estadístico; recopilar la información interna y externa que se requiera para la toma de decisiones y elaborar los informes periódicos sobre el particular.
- Organizar y dirigir la elaboración del anteproyecto de presupuesto y su justificación de acuerdo con las políticas de desarrollo de la FUNDACION y las normas legales.

A continuación se identifican las debilidades y fortalezas del departamento de planeacion:

---

<sup>17</sup> Fundacion Instituto Tecnológico Comfenalco, Manual de Funciones. Pág. 7

### **Fortalezas**

- La institución cuenta con un departamento de planeación
- La oficina de planeación esta apoyada por el Consejo de Rectoría y planeación.

### **Debilidades**

- No contemplan la difusión de la misión y la visión de la institución entre las funciones del jefe de Planeación
- Falta de personal de apoyo en la oficina de planeación, para la asignación de responsabilidades.
- No contemplan entre sus funciones el diseño del sistema de autoevaluación de la institución.

## **2.4 UNIVERSIDAD LIBRE SEDE DE CARTAGENA**

La estructura orgánica de la Universidad Libre Sede Cartagena (ver Anexo N°F) contempla la integración del gobierno a nivel nacional y seccional.

A nivel nacional esta integrado de la siguiente forma<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> Universidad Libre, Estatuto orgánico, Pág. 5

**a. Cuerpos Colegiados**

- Sala General
- Consiliatura

**b. Personas con Autoridad**

- Presidente o vicepresidente
- Rector nacional
- Secretario general

**c. Control y fiscalización**

- Tribunal de Honor
- Censor
- Revisor Fiscal

**d. Asesoría**

- Director de Planeación

A nivel Seccional esta integrado de la siguiente forma<sup>19</sup>:

**a. Cuerpos Colegiados:**

- Consejo Directivo, es el máximo órgano de coordinación académica y administrativa de la seccional y esta integrado por: el Presidente de la

---

<sup>19</sup> Universidad Libre, Estatuto orgánico, Pág. 6

corporación, el Rector Nacional, tres (3) representantes de la Consiliatura elegidos de su seno, un representante de los profesores de la seccional, un representante de los estudiantes de la seccional y un representante de los egresados de la seccional.

- Consejo Académico
- Comité de Currículo

**b. Personas con Autoridad**

- Delegado personal del presidente
- Rector Seccional
- Secretario Seccional

**c. Control y Fiscalización**

- Delegado del censor
- Delegado del Revisión Fiscal

A nivel de Unidad Académica esta integrado de la siguiente forma:

**a. Cuerpos Colegiados:**

- Comité de Unidad Académica

**b. Personas con Autoridad**

- Decano, Director o Coordinador
- Secretario Seccional

Fundamentalmente la Estructura Orgánica de la Sede es geográfica donde todos los lineamientos son manejados de manera centralizada en la Rectoría Nacional, presenta una excesiva jerarquización, la institución no presenta un área, departamento u oficina que cumpla las funciones de asesorar y coordinar las actividades de planeación, se limita únicamente a una de las funciones del Director administrativo como es la de promover el proceso de planeación académica, curricular e institucional de la sede.

Básicamente la planeación se centraliza a nivel de la Sede matriz que se canaliza a través del Director Nacional de Planeación el cual, según el Artículo 37, Capítulo 8 del Acuerdo 01 de 1994, cumple funciones asesoras de las autoridades nacionales y coordina las oficinas seccionales de planeación.

Son funciones del Director Nacional de Planeación<sup>20</sup>:

- Elaborar y Mantener actualizados los indicadores y estudios de las regiones de influencia de las Seccionales que permitan adecuar el plan, los programas, los proyectos y el presupuesto.
- Asesorar a las autoridades nacionales en la elaboración y actualización del proyecto de plan de desarrollo académico y administrativo.

---

<sup>20</sup> Universidad Libre, Estatuto orgánico, Pág.19



- Asesorar al Presidente Nacional en la elaboración del proyecto de presupuesto de la Universidad y el rector Nacional en la Planeación académica, curricular e institucional.
- Sugerir modificaciones a la estructura académica y administrativa de la Universidad, de acuerdo con las necesidades de su desarrollo.
- Elaborar y presentar al Presidente y al rector, los proyectos de manuales de organización.
- Realizar los estudios de factibilidad que requieran las autoridades nacionales.
- Sugerir los sistemas de evaluación institucional, de programas curriculares, de diseños instruccionales, de programas de investigación y de extensión.
- Sugerir los sistemas de evaluación institucional, de personal académico y administrativo
- Coordinar las actividades de los directivos seccionales de Planeación
- Las demás que le asigne la ley, los Estatutos y los Reglamentos.

Tomando como referencia todo lo citado anteriormente, podemos observar que la institución presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

### **Debilidades**

- La planeación centralizada en la sede matriz
- Los estatutos no contemplan los departamentos de planeación seccional

- Separación del proceso de planeación y ejecución entre la sede principal y la seccional.
- Excesiva jerarquización de las decisiones el cual sigue un conducto regular que inician en la sede matriz

#### 4. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS, METAS Y ESTRATEGIAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARTAGENA.

En esta parte del estudio se hace alusión a la identificación y análisis de los **objetivos, metas y estrategias** de las instituciones de educación superior públicas y privadas para determinar el grado de coherencia entre estos.

La información aquí plasmada fue obtenida a través de la revisión de los planes de desarrollo y los proyectos educativos institucionales de cada institución.

### 3.1 CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

#### 3.1.1 Misión

SOMOS una institución de formación e investigación, con vocación empresarial, donde la comunidad académica – estudiantes y profesores, los empresarios y la sociedad, encuentran el escenario adecuado para compartir un proyecto educativo crítico, flexible y global, a través del cual aprenden a **Conocer, Hacer, Convivir** y **Ser**, dentro de altas exigencias académicas y con un sentido de responsabilidad social conducente al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra ciudad y del Caribe.

### **3.1.2 Visión**

NOS VEMOS en el año 2006, reconocidos Institucionalmente como Universidad, con una alta capacidad de Convocatoria y credibilidad académica y social, vinculada estrechamente con los sectores empresariales y al desarrollo estratégico de la ciudad.

NOS VEMOS como una Institución líder, con vocación empresarial global.

NOS VEMOS como actores en los procesos de transformación social de nuestro entorno.

NOS VEMOS consolidando un núcleo de profesores, con altas calificaciones académicas, conformando redes de investigadores en temas prioritarios y relevantes para las empresas y el desarrollo social.

NOS VEMOS ampliando la cobertura, atrayendo y facilitando el acceso a los más capaces (talentos), formando una nueva clase dirigente generadora de sus propias oportunidades de trabajo, acorde con nuestra orientación empresarial.

NOS VEMOS vinculando activamente a la dinámica institucional a nuestros egresados y padres de familia.

NOS VEMOS consolidando Alianzas con el sector productivo en una relación de aprendizajes mutuos, contribuyendo en la consolidación de las ventajas competitivas de las empresas.

NOS VEMOS vinculados a la comunidad Internacional, desarrollando convenios y asociaciones que aseguren nuestra inserción en la comunidad Global.

NOS VEMOS consolidando y diversificando la fuente de los Ingresos como condición para la sostenibilidad Institucional y como el camino para lograr el desarrollo académico, la disponibilidad de medios para el aprendizaje, el desarrollo tecnológico, la previsión del riesgo y para cumplir la responsabilidad social que nos corresponde como ciudadanos corporativos.

### **3.1.3 Vectores estratégicos**

Los vectores estratégicos orientan la acción de la institución, son la ruta para hacer realidad los valores, la misión y la visión Institucional. Toda la organización debe orientar sus acciones del día a día, hacia la operacionalización de esta orientación estratégica. La disciplina y consistencia del actuar diario con los vectores estratégicos, aseguran el aprendizaje en equipo y la construcción de una visión compartida por todos los miembros y grupos de referencia Institucionales.

Los vectores estratégicos consolidan la *personalidad organizacional* y por tanto su posicionamiento. Este es el marco de referencia en el cual se definen los siguientes, como los vectores estratégicos de la Institución, en los próximos cuatro años:

- Afirmación del carácter de la Institución
- Cobertura y Tamaño
- Fuentes de financiación

- Infraestructura y Bienestar
- Organización, administración y gestión
- Flexibilización curricular
- Internacionalización
- Desarrollo profesoral, investigaciones y publicaciones.
- Universidad – Empresa.
- Universidad Sociedad

#### **3.1.3.1 Afirmación del carácter de la institución**

Repensar **La Tecnológica** significa reposicionarla ante sus grupos o poblaciones objetivo. Por ello, convertirse en Universidad debe ser una obsesión Corporativa. Consolidar una cultura de Calidad y Excelencia del que hacer de la Institución es una condición necesaria para alcanzar este objetivo, el cual se hará realidad en el proceso de acreditación que debe asumir la institución con toda decisión. Una vinculación estrecha con los egresados facilitará aún más el propósito de consolidar la institución.

Esta debe convertirse en la ruta común por la cual transite la organización en los próximos cuatro años y en el futuro, como resultado de su construcción colectiva.

## **Objetivos**

- Lograr el Reconocimiento como Universidad por parte del Gobierno Nacional y de la sociedad en general.
- Ganar capacidad de convocatoria institucional.

## **Estrategias**

- Creación y posicionamiento de la nueva imagen Corporativa con orientación empresarial.
- Trámite del reconocimiento como Universidad por parte del Gobierno Nacional.
- Proceso de acreditación voluntario, por programas, e institucional.
- Obtención de la certificación de calidad ISO
- Diversificación de las áreas del conocimiento
  - Creación de la facultad de Ciencias Humanas y Sociales.
- Alineamiento estratégico de toda la organización. (visión compartida)
- Gestión del cambio de la cultura Organizacional
- Foros Tecnológica de Bolívar
- Estrategias de comunicación con los grupos de referencia.
- Constitución de la Asociación de Egresados y programas de relacionamiento con ellos.

## **Proyecto**

- Elaborar un plan de Mercadeo Corporativo

### **3.1.3.2 Cobertura y tamaño**

Ampliar la cobertura debe ser un objetivo mancomunado de toda la Institucionalidad. La población objetivo serán los estudiantes más capaces, talentos, independiente de su nivel socio económico, tanto en el ámbito local como regional.

Diversificar la oferta educativa, previos estudios de factibilidad, abrir la posibilidad de programas de formación temporales, realizar alianzas estratégicas para la oferta de programas formales y no formales, cerrar programas no relevantes o pertinentes con la vocación Institucional, debe ser una tarea prioritaria en los próximos años.

### **Objetivos**

- Aumentar la población estudiantil en un 50% en los próximos cuatro (4) años.

### **Estrategias**

- Ampliación de la oferta educativa institucional, previos estudios de oferta y demanda
  - Matemáticas
  - Física
  - Idiomas
  - Sector turismo
  - Sector petroquímico
  - Agro-industria



- Comercio
  - Logística y NegocioS
- Fomento y fortalecimiento de la Regionalización, Nacionalización e Internacionalización.
- Programa de Estímulo a los Mejores Estudiantes de los segmentos objetivo. (atracción de Talentos)
- Programa Universidad de Verano
- Alianzas estratégicas para el desarrollo de programas conjuntos
  - Ser Universidad de segundo nivel.
  - Posgrados
  - Educación permanente
  - Alianzas Estratégicas con establecimientos de educación secundaria en los segmentos objetivo.
- Elaborar un programa de scouting
- Hacer ferias universitarias dirigidas a los colegios de secundaria.
- Aprovechamiento de las condiciones favorables de seguridad que ofrece la ciudad de Cartagena.
- Convenios con universidades orientados a la obtención de doble diploma.

## ***Proyecto***

- Proyecto de ampliación de cobertura

### **3.1.3.3 Nuevas fuentes de financiamiento**

La sostenibilidad Institucional esta amenazada, si su única fuente de ingresos son los provenientes de las matriculas.

La generación de nuevos ingresos es indispensable para el desarrollo profesoral, él estímulo a la investigación, el desarrollo y mejoramiento tecnológico, el acceso a medios educativos, la internacionalización de los profesores y estudiantes así como para la adecuación de la infraestructura física. Igualmente la generación de nuevos ingresos permitirá crear un fondo de contingencias (riesgo), que asegure a la organización responder adecuadamente y proactivamente, frente a las amenazas coyunturales y estructurales.

Los esfuerzos para hacer realidad este vector estratégico deberán orientarse en tres grandes líneas de acción:

#### **Fundraising.**

Esta estrategia requiere de un plan claramente diseñado de obtención de recursos de fuentes empresariales, locales, regionales y nacionales, así como de la asistencia bilateral y multilateral.

### Ingresos por servicios.

Diseño de productos y servicios orientados hacia las necesidades de las empresas públicas y privadas. La investigación enfocada hacia las prioridades relevantes para las empresas y el sector social están incluidas en esta categoría. Esta actividad además de generar ingresos para la institución debe orientarse al mejoramiento de los ingresos de los profesores participantes en estos programas.

### Eficiencia y eficacia organizacional.

La productividad interna debe ser una fuente importante de recursos. Si la organización logra sus objetivos con la aplicación adecuada de los recursos asignados, esta generando un menor costo y por tanto contribuyendo a la solvencia de la institución. Una cultura de Productividad, es una condición para el logro de este vector estratégico.

## **Objetivos**

- Diversificar las fuentes de financiación para disminuir la dependencia de los ingresos por matrículas.

## **Estrategias**

- Generar ingresos de fuentes diferentes a las matrículas, equivalentes por lo menos al 10% del presupuesto institucional al 2004, y al 20% en el 2006.
- Identificar fuentes y diseñar estrategias para el acceso a fuentes de financiación privadas, estatales o de cooperación internacional.

- Redefinición de la estrategia de fijación de valores de matrícula.
  - Matriculas diferenciales.
  - Determinación de costo marginal para subsidio a estudiantes sobresalientes de acuerdo con su capacidad de pago
- Reestructuración del pasivo financiero.
- Desarrollo de un portafolio de financiación para los estudiantes.
- Desarrollar una estrategia de Asesoría y Consultoría con una unidad de negocios.
- Disminución de costos de la actual estructura Organizacional.

### **Proyectos**

1. Fundraising.
2. Estrategias para la generación de ingresos.

#### **3.1.3.4 Infraestructura física y tecnológica**

En el futuro inmediato, no se harán inversiones en la infraestructura física del campus de Ternera.

Sin embargo será necesario hacer inversiones para mejorar el hábitat del campus, ampliar el equipamiento tecnológico para la modernización de la infraestructura de soporte académico, consolidar la conectividad de la Institución con la administración, la academia y la comunidad estudiantil. El desarrollo de la

Biblioteca es una necesidad y condición, para lograr los niveles académicos propuestos en este plan.

Invertir en estas áreas es una de las precondiciones para consolidar el posicionamiento de la Institución. Por tanto, en el presupuesto de la Institución, en los próximos años, deben incluirse recursos para ser invertidos de acuerdo con las prioridades que presente la administración de la institución.

### **Objetivos**

- Ampliar y modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Bienestar para mejorar la calidad de los servicios académicos y de Bienestar.

### **Estrategias**

- Mejoramiento físico del campus
- Mejoramiento de servicios de Bienestar
- Bienestar y normalización de la plataforma Bienestar y de redes
- Creación y modernización de laboratorios y talleres
- Bienestar y mejoramiento de servicios de Bienestar y Bienestar .
- Transporte Universitario
- Deporte Competitivo
- Convertir la sede de Ternera en centro de eventos deportivos e intercambios interuniversitarios.
- Crear el fondo de Contingencias.

### 3.1.4 REVISIÓN DE LOS COMPONENTES BASICOS DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA INSTITUCION CUTB

Componentes de la misión	Componentes de la Visión	Vectores estratégicos
<i>Formación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar un núcleo de profesores con altas calificaciones académicas.</li> <li>• Formación de una nueva clase dirigente generadora de sus propias oportunidades de trabajo.</li> <li>• Credibilidad académica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura y tamaño</li> <li>• Internacionalización</li> </ul>
<i>Investigación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser actores en los procesos de transformación social.</li> <li>• Conformación de redes de investigadores en temas prioritarios y relevantes para las empresas y el desarrollo social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo profesoral, investigaciones y publicaciones</li> </ul>
<i>Vocación empresarial</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institución líder, con vocación empresarial global.</li> <li>• Consolidación de alianzas con el sector productivo .</li> <li>• Capacidad de convocatoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirmación del carácter institucional</li> <li>• Universidad empresarial</li> </ul>
<i>Proyecto educativo crítico, flexible y global</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación a la comunidad internacional.</li> <li>• Vinculación activa de los egresados y padres de familia.</li> <li>• Consolidar y diversificar la fuente de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de financiación</li> <li>• Infraestructura física y tecnológica.</li> <li>• Organización, administración y gestión.</li> <li>• Flexibilización curricular</li> </ul>

<i>Responsabilidad social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores en los procesos de transformación social.</li> <li>• Vinculación con el desarrollo estratégico de la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad sociedad</li> </ul>

*Fuente: Direccionamiento Estratégico 2002 – 2006 de la CUTB*

Como podemos observar en la tabla anterior, La CUTB parte de una profunda reflexión de todos sus estamentos, plasmando en su Direccionamiento Estratégico.

En la misión y la visión de la institución están reflejados los criterios que marcan los parámetros para definir unos objetivos y unas estrategias coherentes con lo que se quiere.

La visión de la CUTB es el resultado de una necesidad latente de cambio que se presenta tanto al interior de la Institución, como en el entorno. Partiendo de esta situación se basaron en el análisis externo e interno, para llegar a ser en el futuro lo que la comunidad académica, la ciudad y al región quieren que sea en un periodo de tiempo determinado.

La ruta para hacer realidad la Misión y la Visión está definido en vectores estratégicos que orientan la acción de la institución y consolidan la personalidad organizacional. Cada vector estratégico en su interior define los objetivos y las estrategias que permiten su logro a través de los proyectos estratégicos.

Consideramos que tanto la visión como los vectores estratégicos son consecuentes con la misión institucional porque contienen los elementos necesarios, que permitirán el logro de esta.



## **3.2 UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

La revisión detallada del Proyecto educativo institucional y el Plan de desarrollo de la administración del doctor Sergio Hernández Gamarra, se pueden identificar la misión, visión, principios, estrategias, sectores estratégicos y los propósitos y políticas de desarrollo de la organización, que a continuación describimos.

### **3.2.1 Misión**

La Universidad de Cartagena es un centro generador y transmisor de conocimientos culturales, científicos, tecnológicos y humanísticos; forma profesionales de alta calidad, dentro de claros valores de justicia, ética y tolerancia, capacitados para promover el desarrollo integral de la región y del país, y de competir exitosamente en el ámbito internacional.

Como institución de educación superior de la Costa Norte de Colombia, históricamente comprometida con su desarrollo, presta un servicio cultural y cumple una función social fundamentada en los siguientes principios: formación integral, espíritu reflexivo y de autorrealización.

**Como institución universitaria promueve y garantiza la calidad en la producción y transmisión de conocimiento, en concordancia con el desarrollo de las ciencias, las tecnologías, las artes y la filosofía, dentro de un marco de respeto y tolerancia en la pluralidad de razas, credos, edades, condiciones económicas, políticas y sociales.**

### **3.2.2 Visión**

La Universidad de Cartagena, como institución pública de la Región Caribe y actor social del desarrollo, liderará los procesos de investigación científica en su área geográfica, constituyéndose en la primera institución de educación superior de proyectos de investigación generadores de nuevos conocimientos, con el fin de elevar la competitividad de nuestra región en todos los órdenes. Orientará los procesos de docencia basados en una alta calificación de su recurso humano, facilitando su capacitación en su saber específico y en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por la presencia permanente en la interpretación y aporte a las soluciones de la problemática regional y del país nos vemos en mediano plazo como la mejor opción para la comunidad académica, empresarial y sociedad civil en general.

### **3.2.3 Estrategias**

A continuación se describen los sectores estratégicos que permitirán concretar las políticas de la universidad.

- EXCELENCIA ACADÉMICA
- GESTIÓN CON CALIDAD
- RACIONALIDAD EFICIENCIA Y TRANSPARENCIA
- INTERACCIÓN EN EL ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

Para el desarrollo de cada uno de estos sectores, la Universidad ha trazado las siguientes acciones y objetivos:

### **3.2.3.1 Excelencia académica**

#### **a) Objetivos**

- Acreditación Institucional.
- Autoevaluación y autorregulación para el mejoramiento permanente.
- Acreditación voluntaria de varios programas.
- Interdisciplinariedad.
- Formación integral.
- Desarrollo de la investigación y educación avanzada.
- Cualificación docente.
- Adopción de un modelo pedagógico.
- Flexibilidad curricular.
- Ampliación de la cobertura.
- Fortalecimiento de la educación a distancia.
- Fortalecimiento de los grupos de investigación.

## **b) Metas**

- Acreditación Institucional: Al finalizar el quinquenio, debemos tener las condiciones necesarias para la acreditación institucional, teniendo acreditado programas en las diferentes áreas o grupos según la clasificación ante el Consejo Nacional de Acreditación.
- La autoevaluación la entendemos como un proceso de mejoramiento continuo, por lo tanto constituye una meta permanente en el día a día de la administración académica.
- Dentro del plazo de ejecución del Plan de Desarrollo “La Agenda Estratégica” se tiene previsto la acreditación voluntaria de los programas de Medicina, Odontología, Ingeniería Civil, Economía y Trabajo Social.
- Consolidar entre el 2002 y el 2004, seis grupos interdisciplinarios de investigación.
- Los objetivos de excelencia académica implican que en los dos primeros años de ejecución de este Plan, se realice una reestructuración curricular con planes de estudios flexibles en su funcionamiento e integrales en su formación disciplinaria.
- En concordancia con los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo de la administración del doctor Álvaro Uribe Vélez, la Universidad de Cartagena tiene como meta ampliar en un 20% su cobertura durante los próximos cinco años; esto implica, la ampliación de cupos en sus

programas existentes y la puesta en marcha de nuevos programas académicos en la modalidad presencial y a distancia, siempre en respuesta a las exigencias del entorno regional, local y nacional.

Como respuesta al entorno industrial se abrirán los siguientes programas:

- ❑ Ingeniería Química
  - ❑ Ingeniería de Sistemas
  - ❑ Comunicación Social
  - ❑ Biología
  - ❑ Licenciatura en Lengua Castellana e Inglés
  - ❑ Acuicultura
  - ❑ Producción Pecuaria
  - ❑ Administración Agropecuaria
  - ❑ Licenciatura en Matemáticas
- Al finalizar el quinquenio, la Escuela de Postgrado debe estar constituida, de tal manera, que se puedan brindar nuevos programas a nivel de especialización y maestría en todas las áreas.

### **c) La Agenda Estratégica**

- Preparar el mayor número de docentes posibles en temas relacionados con la autoevaluación y acreditación.

- Programación de conferencias, foros y diplomados con la participación de instituciones universitarias y el ICFES.
- Sensibilizar a los estamentos universitarios, docentes, estudiantes, administrativos y egresados de la importancia del proceso de autoevaluación con fines de acreditación.
- Ofrecer cinco nuevos cupos en el área de las Ciencias Económicas y dos en los programas restantes.
- Fomentar la educación virtual y a distancia.
- Fortalecimiento del canal educativo de T.V. para brindar programas didácticos y de información de la vida universitaria a los semilleros de estudiantes.
- Facilitar el otorgamiento especial y de comisiones de estudio nacional e internacional a los docentes con miras a la formulación en magisters y doctorados.
- Estimular financieramente a los grupos de investigación que adelanten proyectos de impacto regional.
- Facilitar contactos entre los grupos de investigación y entidades que financien proyectos, como COLCIENCIAS, ICFES, MINEDUCACIÓN, ECOPETROL etc.
- Presentar ante el ICFES proyectos de creación de nuevos programas con la documentación requerida.

- Implementación de la plataforma tecnológica de la Universidad que incluye sistema de internet, intranet, TV, radio, aulas virtuales y software para el sistema de información universitaria.
- Vincular nuestros proyectos de investigación al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología –SNCYT- para garantizar su financiación y publicación.
- Microfilmación del archivo y sistematización de la Sección de Archivo y Correspondencia.
- Modernizar el Departamento de Documentación y crear la Biblioteca Especializada en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.
- Fortalecer los convenios establecidos con las Universidades cubanas y extenderlos hasta la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas.
- Establecer convenios con la industria química farmacéutica, química de alimentos y afines, para asegurar, complementar la formación académica a través de las prácticas de estudiantes.
- Creación del Centro de Gestión e Información del Programa de Trabajo Social.
- Realizar encuentros académicos con pares internacionales.
- Definición de líneas de investigación en la Facultad de Ciencias Humanas que perfilen a la Facultad hacia determinadas áreas del conocimiento.

- Fortalecer los convenios docentes-asistenciales con la red hospitalaria local y regional.
- Crear el Centro de Documentación para la Facultad de Ciencias Económicas.

### **3.2.3.2 Gestión con calidad**

#### **a) Objetivos**

- Adecuar la estructura administrativa en los procesos de autoevaluación y acreditación en los que está inmersa la Universidad.
- Fortalecimiento del Sistema de Seguridad Social en Salud, mediante el apoyo asistencias de las Facultades del área de la Salud.
- Mejoramiento de la situación laboral del personal docente y administrativo.
- Fortalecimiento de la gestión administrativa.
- Dotación de infraestructura tecnológica para los procesos administrativos-académicos.
- Mejorar los canales de comunicación.

#### **b) Metas**

- A julio de 2003 deberán estar aprobados los proyectos de acuerdo que reestructuren la planta administrativa de la Universidad.
- Creación de la Vicerrectoría de Postgrado e Investigación.
- Separación de las actividades contables del sistema presupuestal.
- Creación del Centro de Comunicaciones de la Universidad.



- Reestructuración de la Oficina Asesora de Planeación.
- Reestructuración del Centro de Admisiones, Registro y Control Académico.
- Creación de la División de Protocolo e Imagen.
- Creación del Departamento de Ética, Bioética e Historia de la Facultad de Medicina.
- Al finalizar la ejecución del presente Plan, la Universidad debe contar con una plataforma tecnológica aplicada a los procesos académicos-administrativos que permitan el diseño, producción y utilización de medios y la aplicación de nuevas tecnologías.

### **c) La Agenda Estratégica**

- Análisis y diseño de cargos, de tal manera que se identifiquen las necesidades o puntos críticos que perturban el desarrollo de las labores, creando retardos en las respuestas a las situaciones que se presentan.
- Estimular permanentemente a los docentes que presten sus servicios de apoyo a la administración.
- Definir el establecimiento de la carrera administrativa de la Universidad de Cartagena, buscando la estabilidad y la promoción de sus trabajadores.
- Intensificar la capacitación de los trabajadores en las diferentes labores u oficios.

- Dar funcionalidad a la verdadera dimensión de Recursos Humanos, lo cual lleva a un análisis de cargo, a una compensación equitativa y justa, a una ubicación de los empleados y a una valoración de méritos.
- Adquirir los softwares necesarios para sistematizar los procesos de registro, presupuesto y archivo.
- Implementar entre el personal administrativo los cursos de capacitación en nuevas tecnologías y utilización de medios telemáticos.

### **3.2.3.3 Racionalidad eficiencia y transparencia**

#### **a) Objetivos**

- Sanear el déficit fiscal de la Universidad de Cartagena.
- Incrementar los ingresos.
- Liberarse de la carga pensional.
- Priorizar el gasto.
- Incrementar el gasto de inversión.
- Incrementar la rentabilidad de los activos líquidos invertidos.
- Disminuir los gastos financieros.
- Recuperación de la cartera.

#### **b) Metas**

- Al finalizar la vigencia del año 2003 el déficit fiscal debe ser cero.

- Incrementar la inversión en un 50% anual durante los dos primeros años de ejecución del Plan.
- Los rendimientos financieros deben aumentar en un 10% anual.
- Recuperar el 80% de la cartera morosa de Postgrado.
- Al finalizar el año 2003 los activos improductivos se deben haber vendido.
- Generar ingresos por 9.000 millones de pesos como producto de la venta del Convento De La Merced, de la Granja de Turbaco y locales de la Avenida Pedro de Heredia.

### **c) La Agenda Estratégica**

- Incrementar las ventas propias.
- Incrementar las ventas de servicios.
- Inversión de fondos de la Universidad en portafolios de alta rentabilidad, alta liquidez y bajos riesgos.
- Implementar el sistema leasing mediante la figura de arrendamiento financiero con opción de compra para equipos de computación.
- Mejorar el sistema de recaudo de cartera mediante convenios, contratos con firmas especializadas en recaudo.
- Planear los flujos de caja mediante razonamientos lógicos, de tal manera que los PAC obedezcan a la realidad financiera de la Universidad, disminuyendo así los costos por sobregiros.

- Perfeccionar los planes de compra, mediante un análisis sistemático de proveedores.
- Agilizar los trámites necesarios ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, para lograr el gran bono pensional que implica la constitución del fondo pensional de la Universidad.

#### **3.2.3.4 Interacción en el entorno económico y social**

##### **a) Objetivos**

- Vincular a la Universidad con los procesos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales de su entorno local, nacional e internacional.

##### **b) Metas**

- Diseñar el campus virtual de la Universidad de Cartagena que le permita extender sus programas de educación formal y no formal mediante el aprendizaje virtual a través de conversaciones electrónicas (chats), video conferencias, tutorías en línea, guías temáticas electrónicas, consultas de catálogos, bases de datos, noticias, etc.
- Al finalizar el año 2003, todos los programas deben tener como mínimo firmado un convenio de extensión con organismos gubernamentales y no gubernamentales del orden local y nacional.

- Al finalizar el año 2004 todos los Programas deben haber firmado como mínimo un convenio del orden internacional.

### **c) La Agenda Estratégica**

- Consolidación de mecanismos de intercambio de docentes y estudiantes
- Realizar convenios con instituciones gubernamentales y no gubernamentales, garantizando la extensión universitaria en la solución de problemas sociales.
- Incrementar los convenios con universidades nacionales y extranjeras
- Fomentar el otorgamiento de becas para estudiantes de fuera del país que cursen programas de postgrado en la Universidad de Cartagena.
- Comprometer a la empresa privada en patrocinar total o parcialmente a estudiantes de fuera que cursen estudios de postgrado.
- Institucionalizar el idioma inglés como segunda lengua.
- Sentar las bases para la internacionalización de currículos, incluyendo aspectos internacionales en la disciplina.
- Fomentar la cooperación internacional.
- Creación de mecanismos de intercambio que nos permitan la movilidad de docentes y estudiantes.
- Impulsar la formación multilingüe.
- Incorporar nuevas tecnologías.

- Redefinir las estructuras académicas, poniéndolas a tono con las exigencias mundiales.
- Facilitar el acceso o redes globales que permitan compartir el conocimiento.
- Utilizar las oportunidades que brindan los diferentes convenios en la cual Colombia forma parte con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el grupo de los 3 (G3), Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

### 3.2.5 REVISIÓN DE LOS COMPONENTES BASICOS DE LA AGENDA ESTRATEGICA DE LA U DE C

<b>Componentes de la misión</b>	<b>Componentes de la Visión</b>	<b>Sectores Estratégicos</b>
<i>Formación de alta calidad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientará los procesos de docencia, basados en una alta cualificación de su recurso humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión con calidad</li> </ul>
<i>Promotores del desarrollo integral de la región, el país y competitivos en el ámbito internacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liderará los procesos de investigación científica en su área geográfica de gran importancia económica y estratégica del país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción en el entorno económico y social</li> </ul>
<i>Producción y transmisión del conocimiento.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de investigación generadores de nuevos conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia académica</li> </ul>

*Fuente: Agenda Estratégica 2002 – 2007, Universidad de Cartagena*

Después de observar el contenido de la tabla anterior donde se identifican la Visión, Misión y sectores estratégicos de la U de C procedemos a analizar cada uno de estos, con el fin de definir los criterios en los que se apoyan para su formulación.

Para la elaboración de los Objetivos, Metas y Estrategias se basaron en las debilidades detectadas en el diagnóstico interno y externo, de igual forma se centraron en los cuatro (4) sectores estratégicos de la institución. Cada sector lleva inmerso en su interior los Objetivos, Metas y estrategias a seguir por lo tanto podemos concluir que existe una coherencia entre estos debido a que el desarrollo de cada uno conlleva a la ejecución óptima de cada sector estratégico. Sin embargo, podemos observar que el sector estratégico denominado “Racionalidad, Eficiencia y Transparencia” no es contemplado en la misión ni en la visión institucional.



### **3.3 FUNDACIÓN INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COMFENALCO**

#### **3.3.1 Principios**

La construcción del PEI del FITC está cimentada en los siguientes principios:

- Los fundamentos filosóficos, sicólogos, antropológicos, sociológicos y epistemológicos de la comunidad educativa: explicitación del tipo de persona y de comunidad con los que se ha trabajado, frente a la concepción antropológica y social que se pueda asumir; conceptualización de educación, aprendizaje, conocimiento, cultura, sociedad, desarrollo, enseñanza, evaluación, legislación, etc. Estos principios son los que fijarán el marco de referencia para la construcción y desarrollo del plan de estudio, metodologías, proyectos pedagógicos, procesos administrativos, entre otros.
- Relación con el entorno, desde el nivel local regional, hasta el nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta los aspectos socio-políticos, culturales y económicos de cada ámbito.
- Principios administrativos y pedagógicos, ejercicios de la autoridad, las estrategias de la participación y de gobierno, el desarrollo de la convivencia, la actitud ante el conflicto, las orientaciones pedagógicas, la manera de evaluar y promover, formas de interacción con la comunidad circundante, etc. Estos principios se convierten en el soporte del diseño del plan de estudio de las carreras, en la metodología de trabajo y los proyectos pedagógicos.

- Los objetivos institucionales frente a los fines y objetivos propuestos por la Ley General de Educación.

### **3.3.2 Misión**

La Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco como institución de educación superior de carácter privado, asumen frente al País la responsabilidad de trabajar a favor de la difusión del conocimiento, orientado fundamentalmente a la adquisición de competencias propias para un ejercicio profesional determinado dentro de claros principios éticos y ecológicos, indispensables para la vida en sociedad y concordante con una cultura de la convivencia y la paz.

### **3.3.3 Visión**

En cinco años nos vemos como una institución universitaria moderna y consolidada lo cual implica que el cumplimiento de sus funciones básicas de docencia (formación y enseñanza), investigación y extensión, es nacional e internacionalmente reconocida como poseedora de los atributos de pertinencia, calidad e internacionalización.

Nos vemos ofreciendo programas curriculares de pregrado y programas de postgrados, pero dentro de concepciones y estrategias pedagógicas que superan la formación simplemente profesionalmente, en pro de una formación integral, con

claros principios éticos y ecológicos dentro de una cultura de la convivencia y la paz.

Nos vemos laborando en la búsqueda de un nuevo conocimiento, en su difusión y aplicación y en la formación de investigadores.

Nos vemos en permanente y reciproca interacción con el contexto socioeconómico regional, nacional e internacional, tanto para brindar el apoyo institucional en pro del desarrollo, como para asimilar la variable dinámica de la realidad contextual, de tal manera que sus diferentes programas se actualicen sistemáticamente.

#### **3.3.4 Objetivo general**

Desarrollar una cultura de mejoramiento permanente en todas y cada una de las instancias académicas, de organización y gestión, bienestar y extensión del INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO, de tal manera, que se garantice un proceso educativo de altos niveles de calidad.

#### **3.3.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Asegurar el mejoramiento de la calidad en la educación superior a través de planes curriculares flexibles, interdisciplinarios y contextualizados que permitan definir unos propósitos de formación reales.

- Ampliar la cobertura educativa a través del ofrecimiento de alternativas diferentes de formación en concordancia con los planes de desarrollo de la ciudad, la región y el país.
- Consolidar una estructura investigativa como elemento central en la dinámica curricular, que oriente y garantice la producción y utilización adecuada del conocimiento y el desarrollo de habilidades y destrezas.
- Lograr que la formación impartida sirva para el establecimiento de la democracia, el fomento de la participación ciudadana, la construcción de la convivencia pacífica y la preservación del medio ambiente.
- Generar espacios de estímulos, reconocimientos, integración y apoyo al desarrollo humano integral en todas sus dimensiones.
- Mejorar la capacidad de organización, administración y gestión para dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipo, implementar y hacer seguimiento de los diferentes procesos y aspectos para que sirva de apoyo a la gestión académica.

- Ampliar y adecuar la infraestructura de planta física, de dotación bibliográfica y de equipos para ofrecer los mejores y más agradables ambientes educativos.
- Mejorar la capacidad de la estructura financiera mediante la consecución y manejo adecuado de los recursos, con efectivos mecanismos de control y seguimiento.

### 3.3.6 REVISIÓN DE LOS COMPONENTES BASICOS DEL PLAN DE DESARROLLO DE LA FITC

<b>Componentes de la misión</b>	<b>Componentes de la Visión</b>
<i>Difusión del conocimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con su función de docencia (formación y enseñanza), investigación y extensión.</li> <li>• Difusión y aplicación en la formación de investigadores.</li> </ul>
<i>Adquisición de competencias</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito de acción nacional e internacional.</li> <li>• Atributos de pertenencia, calidad e internacionalización.</li> <li>• Interacción con el contexto socioeconómico regional, nacional e internacional, para actualización sistemática de sus programas.</li> </ul>
<i>Principios éticos y ecológicos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios éticos y ecológicos.</li> </ul>
<i>Formación para la vida en sociedad.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación integral.</li> </ul>
<i>Formación para la cultura de la convivencia y la paz.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de la convivencia y la paz.</li> </ul>

*Fuente: Proyecto Educativo Institucional de la FITC*

De la información anterior podemos ver que la visión y la misión de la FITC están sintonizado de manera que reflejan gran concordancia entre sus componentes principales. De igual forma los objetivos son coherentes con la Misión y la Visión de la institución, pero observamos que hay una falencia en el proceso de operacionalización de los componentes, debido a que no definen estrategias conducentes al logro de su misión y sus objetivos.

El diseño de las estrategias es un proceso indispensable para la institución porque son las que determinan las ventajas competitivas a largo plazo, facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas de acción y desarrollan la creatividad en la solución de los problemas.

### **3.4 UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA**

La Universidad históricamente ha estado relacionada con el conocimiento científico y tecnológico. La comunidad universitaria compuesta por estudiantes, profesores y empleados se ha identificado verdaderamente con la acción teórica y práctica que permite ampliar las fronteras del conocimiento.

Los principios filosóficos que le dan sentido a la misión de la universidad libre se sustentan en las ideas liberales, imprimiéndoles un compromiso irrenunciable con el saber superior universal al servicio crítico de las causas más reducidas, los conflictos y problemas sociales, políticos, económicos y educativos que afectan al pueblo colombiano y latinoamericano.

#### **3.4.1 Misión**

La Universidad Libre como conciencia crítica del país y de la época, recreadora de los conocimientos científicos y tecnológicos, proyectados hacia la formación

integral de un egresado acorde con las necesidades fundamentales de la sociedad, hace suyo el compromiso de:

- Proveer los sectores dirigentes de la sociedad.
  - Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional y étnica del país.
  - Procurar la preservación del Medio y el Equilibrio de los Recursos Naturales.
- Inculcar en toda la comunidad Unilibrista el espíritu de pertenencia.
- Ser espacio de formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia .

### **3.4.2 Visión**

La Universidad Libre, es una corporación de educación privada, la cual propende por la construcción permanente de un mejor país y de una sociedad democrática, pluralista y tolerante, e impulsa el desarrollo sostenible, iluminada por los principios filosóficos y éticos de su fundador, con liderazgo en los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.



### **3.4.3 Estrategias**

#### **3.4.3.1 Estrategias académicas**

- Unificar el núcleo básico de cada uno de los planes de estudio que ofrece la Universidad, garantizando un amplio espacio de flexibilidad curricular, para dar respuesta a las necesidades regionales, locales y étnicas.
- Propiciar el tránsito de la educación tradicionalista, verbalista y bancaria, a la educación activa, participante y autogestora de conocimiento, en una relación de pares.
- Recuperar la Universidad como espacio constructor e impulsor de las libertades de aprendizaje, de pluralismo ideológico, de convivencia pacífica y de formación ciudadana.
- Diseñar nuevos currículos de acuerdo con las necesidades de la época en el ámbito nacional e internacional.
- Realizar un proceso de cambio planeado que concilie el actual proceso educativo con los avances científicos, tecnológicos y pedagógicos del mundo de hoy.
- Propender y desarrollar el concepto de universidad como cabeza de sistema educativo, fundamentando los diferentes niveles educativos.
- Establecer postgrados en los programas que desarrolle la Universidad.

- Estructurar los reglamentos y manuales de funciones de la Comunidad Unilibrista, de acuerdo con la visión, la misión y los objetivos de la Universidad.
- Propiciar la multidisciplinariedad científica en el diseño, aplicación, implementación, evaluación y control de procesos curriculares.

#### **3.4.3.2 Estrategias administrativas**

- Propiciar el sentido de pertenencia, de armonía y de cordialidad en todos los estamentos de la comunidad Unilibrista.
- Crear una cultura organizacional propia de una gestión académica - administrativa.
- Adelantar acciones para el desarrollo del talento humano con el propósito de generar un clima organizacional y democrático, pluralista, tolerante y cultor de la diferencia, con el fin de asegurar la calidad en la prestación del servicio.
- Crear y mantener un sistema de información y métodos para asegurar una eficiente red de comunicación y de desarrollo organizacional.
- Reestructurar la administración de la Universidad en orden a delimitar la responsabilidad de los funcionarios para evitar la colisión de competencia y la dualidad de funciones.

- Determinar mecanismos apropiados que garanticen la funcionalidad y la celebridad de los trámites administrativos. Inculcar a toda la comunidad Unilibrista el espíritu de pertenencia.
- Seleccionar y capacitar el talento humano, en razón de las funciones propias de su cargo.
- Optimizar el aprovechamiento del talento humano y de los recursos financieros.
- Configurar espacios que permitan la formación integral de la Comunidad Universitaria.

#### **3.4.3.3 Estrategias para la docencia**

- Implementar una política de selección, inducción, sensibilización y capacitación, para investigadores, docentes y monitores universitarios.
- Desarrollar una política de intercambio cultural y profesional en las áreas de conocimiento con instituciones nacionales e internacionales en las áreas de conocimiento.
- Desarrollar un instrumento técnico - pedagógico de evaluación que responda a las concepciones contemporáneas del saber conceptual y práctico.

- Diseñar un Reglamento Docente, en que se tenga en cuenta: La productividad intelectual, titulación académica y tiempo de servicio conforme a la especialidad propia de cada plan académico.

#### **3.4.3.4 Estrategias para la investigación**

- Generar una cultura de la investigación en toda la comunidad Unilibrista.
- Adoptar la investigación como eje fundamental del quehacer educativo, en las diferentes áreas del conocimiento.
- Identificar permanentemente programas, proyectos y líneas de investigación.
- Formular una política de estímulos para el investigador docente, para los docentes y para el personal administrativo de la Universidad.
- Aplicar como mínimo el 2% del presupuesto a la financiación y cofinanciación de proyectos de investigación.

#### **3.4.3.5 Estrategias para la proyección social**

- Fortalecer la Educación Continuada con planes formales, no formales e informales.
- Vincular la Universidad al proceso de integración latinoamericana y de fronteras del País.
- Vincular la Universidad al proceso productivo.

- Comprometer la Universidad en todos los procesos culturales y políticos del mundo contemporáneo.

#### **3.4.3.6 Estrategias para el bienestar institucional**

- Impulsar las políticas de Bienestar Institucional, que deben velar por la construcción de la Comunidad Universitaria.
- Desarrollar acciones para que los estudiantes, los docentes, los investigadores, los directivos y los empleados, participen en las actividades culturales deportivas y recreativas, tanto hacia su interior como hacia su entorno.
- Impulsar programas y desarrollar proyectos de mejoramiento de la calidad de vida, de todos los actores de la comunidad Unilibrista.
- Crear y fortalecer la infraestructura física y recreacional, la adquisición de equipos y dotaciones para impulsar programas de creatividad y de Bienestar Universitario.

#### **3.4.4 Objetivos operacionales**

##### **3.4.4.1 Objetivos del plan**

Este plan de acción para el periodo 2002-2005 esta inspirado en el “Plan de Desarrollo Académico” propuesto por la Rectoría Nacional a la comunidad universitaria para los años subsiguientes.

Como propósito de la institución y siguiendo las pausas trazadas por la Sede Central, los objetivos se dirigen a proseguir el desarrollo del programa dentro de

los mas altos niveles de calidad, para formar un abogado capaz de desempeñarse con idoneidad en el plano nacional e internacional, bajo la guía de los mejores docentes del área, con alto sentido ético, culto y competente, que haga honor a la dignidad de su profesión.

#### **3.4.4.2 Cátedra universidad libre**

Esta importante actividad académica se implantara en nuestra Sede a partir del 2002 en Programa de Derecho, que es el único programa que tenemos funcionando.

#### **3.4.4.3 Investigaciones**

Para la Sede de Cartagena es objetivo prioritario desde el año 2002 impulsar la investigación de carácter formativa, bajo la conducción de docentes especializados, articulada desde sus inicios, con el fin de que conduzca y culmine al final de los estudios en una seria monografía o tesis que sirva al egresado para la obtención del titulo de abogado.

#### **3.4.4.4 Segunda lengua**

A partir del año 2002 ejerceremos un seguimiento a los estudiantes de Derecho, con el fin de procurar que incorporen a sus conocimientos el manejo de una segunda lengua.

Por la ubicación geográfica de las Sede estimularemos en ellos el aprendizaje, preferentemente, del ingles, que es el mas extendido y útil para el desempeño profesional en el campo internacional.

Hemos realizado un convenio interinstitucional con el Centro Colombo Americano de Cartagena, en virtud del cual nuestros estudiantes tendrán un descuento del 10% en el valor de la matricula, además de lo cual, este centro, nacionalmente reconocido como uno de los mejores de la enseñanza del ingles, nos reconocerá un valor de \$6.975 pesos por cada uno de los estudiantes que se matriculen en los cursos.

#### **3.4.4.5 Formación humanística**

Para el 2002 la Institución implementará cursos, seminarios, talleres, etc, que contribuyan a la formación humanística de nuestros futuros abogados, llenando los vacíos de conocimiento proveniente de sus antecedentes educativos y elevando su nivel cultural. Realizaremos seminarios de historia, literatura, cine, música y de otras áreas del saber.

#### **3.4.4.6 Seminarios de profundización**

**Dentro de la modalidad electiva, y a partir del segundo curso de la carrera, se dará inicio a los Seminarios de Profundización, en numero de dos, uno en**

**el área de humanidades y otro en el área jurídica, conforme a lo reglado en el Acuerdo #04 de septiembre 20 del 2000.**

Para esos Seminarios contaremos con la participación de algunos profesores invitados, que se escogerán entre aquellos asignados a los cursos de Especialización que se adelantan en esta Sede y de otros eminentes catedráticos universitarios.

#### **3.4.4.7 Capacitación a docentes**

Conjuntamente con la Facultad de Derecho de la Sede Central y con la escuela de Formación de Docentes, se ofrecerán a los Docentes, programas de Capacitación y actualización pedagógica en planeación curricular y evaluación. Igualmente, estimularemos a nuestros docentes, permitiéndoles a los mejor calificados matricularse en los programas de postgrados que ofrezca la universidad, con rebajas o exoneraciones financieras, conforme a las disposiciones reglamentarias vigentes.

#### **3.4.4.8 Publicaciones**

A partir del 2002 se dará inicio a la publicación bimensual de un boletín, que sirva de medio de divulgación de las tareas y proyecciones de la Sede; y, de una revista anual que contenga trabajos y ensayos de docentes y estudiantes.

#### **3.4.4.9 Aulas**



Se acondicionarán dos aulas más en el segundo piso del edificio de la Sede, uniéndose cuatro salones actuales, para el funcionamiento de los dos grupos del segundo curso de Derecho. Estas aulas serán lo suficientemente amplias, acogedoras y climatizadas.

#### **3.4.4.10 Bienestar institucional**

**Entenderemos la cobertura actual, ofreciendo a los estudiantes, docentes y personal administrativo, programas de convivencia y esparcimiento, dentro de los principios de la moral y las buenas costumbres. Se creará un grupo musical y una coral que contribuyan al fomento de las artes musicales y que, con el mayor sentido de pertenencia, representen a la Universidad en eventos de esa naturaleza.**

#### **3.4.4.11 Reforma curricular**

Como la Sede Central de Bogotá sometió a la consideración de su Consejo Directivo un Programa Curricular tendiente a fortalecer a algunas áreas y modificar otras, se estará pendiente de las decisiones que se tomen, con el fin de extender esa reforma a nuestro pensum de estudio y mantener la unidad programática de las Facultades de Derecho de la Institución.

#### **3.4.4.12 El balcón de las ideas**

**Con el título de “El Balcón de las Ideas” se organizaran foros permanentes, a los cuales invitaremos a expresar y debatir sus opiniones con docentes y estudiantes a variados personajes expertos en las distintas áreas del conocimiento. Tenemos proyectado iniciar este programa con los diferentes candidatos a la Presidencia de la Republica.**

#### **3.4.4.13 Oficina de admisiones**

La oficina de admisiones contará con un “Software de Admisiones y Registro Académico” que permitirá no solo manejar el control de notas, sino todas las situaciones que se presenten en el ámbito universitario, en cuanto se refiere a prerrequisitos, control de asignaturas y manejo sistematizado del proceso de admisión a la Universidad.

#### **3.4.4.14 Servicio de biblioteca**

Se tiene previsto dotar a la Sede de Cartagena del servicio de Internet a través de fibra óptica.

#### **3.4.4.15 Mercadeo**

Se piensa iniciar una agresiva política de publicidad con el propósito de promocionar los nuevos programas de especialización como son: Derecho comercial, Derecho procesal, así como la segunda promoción de Derecho Penal y la tercera de Derecho Administrativo.





### 3.4.5 Revisión de los componentes básicos del plan de desarrollo de la Universidad Libre

Componentes de la misión	Componentes de la Visión	Estrategias
<i>Formación integral acorde con las necesidades del contexto.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios filosóficos y éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias académicas</li> <li>• Estrategias para la docencia</li> <li>• Estrategias para la investigación</li> </ul>
<i>Propender por la identidad de la nacionalidad colombiana, respetando la diversidad cultural, regional, y étnica del país.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción permanente de un mejor país u de una sociedad democrática, pluralista y tolerante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la proyección social.</li> </ul>
<i>Procurar la preservación del Medio y el Equilibrio de los recursos naturales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el desarrollo sostenible</li> </ul>	
<i>Ser espacio para la formación de personas democráticas, pluralistas, tolerantes y cultores de la diferencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder de los procesos de investigación, ciencia, tecnología y solución pacífica de los conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias administrativas</li> <li>• Estrategias de bienestar institucional</li> </ul>

*Fuente: Plan de Desarrollo de la Universidad Libre*

El ejercicio de reflexión que le permite a la Universidad Libre definir los objetivos y estrategias antes mencionados, se realiza básicamente en la Sede Principal, la cual define desde su perspectiva las directrices para cada seccional.

Podemos ver que existe coherencia entre la misión y la visión institucional; pero, no existe una estrategia conducente a la preservación del medio y de los recursos naturales, debido a que la estrategia de proyección social, se centra en el aspecto cultural y no contempla el recurso natural.

El plan de acción 2002 – 2005 es muy específico y orientado a las áreas de importancia de la institución, pero, es notable la debilidad que tiene la Seccional de la nula participación en los procesos de planeación estratégica. Los estatutos vigentes no contemplan los departamentos de planeación seccional, lo cual es una debilidad a corregir, conducente a las condiciones y necesidades del medio en el cual se establece, con mayor participación de la comunidad académica.

## **5. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CARTAGENA**

### **a) CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

- Dentro del proceso de planeación de la CUTB hay cierto grado de participación de los estudiantes y docentes, sin embargo recomendamos una participación más activa de los estudiantes dentro del proceso, debido a que es mucho lo que pueden aportar por ser parte primordial de la comunidad académica y uno de los principales beneficiados del logro de lo planeado.
- Consideramos necesario que los estatutos contemplen entre los requisitos para asumir el cargo de Director, en este caso el Director de gestión Universitaria que posean especialización en planeación o áreas afines, para que tenga fundamentos mas especializados sobre su área de desempeño.

### **b) UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**

- Consideramos necesario que la Oficina de Planeación de la U de C, cuente con un número adicional de colaboradores a los que cuenta en la actualidad, debido a que esto le permite un manejo más eficiente de su

gestión, asignando responsabilidades de manera que se cubran todas las operaciones que el departamento debe llevar a cabo.

- Es necesario que la visión contemple el sector estratégico de racionalidad, eficiencia y transparencia, para que sea coherente con los objetivos, metas y estrategias propuestos por la Universidad en un periodo de tiempo determinado. Es entonces, pertinente que se replantee la visión institucional debido a que la administración financiera de la institución es la base sobre el cual se construye día a día el futuro.

**c) *FUNDACIÒN INSTITUTO TECNOLÒGICO COMFENALCO***

- Consideramos como de vital importancia y necesario para la FITC, que basándose en su misión, y objetivos, diseñar estrategias que permitan elegir un curso de acción concreto que lleven a la institución de su posición presente, a su posición futura deseada.
- Se deben crear verdaderos espacios de participación por parte de los estudiantes y docentes en el proceso de planeación, de manera que incentiven el compromiso de estos hacia el logro de los objetivos, siendo verdaderos actores del proceso, y no unos simples espectadores.
- Se deben crear indicadores de gestión de calidad académica, extensión, administración entre otros, que midan la calidad de los programas, docentes, y demás factores relevantes del proceso, con el fin de lograr una



verdadera cultura de autoevaluación, que permita una constante retroalimentación, en busca del mejoramiento continuo de la institución en general.

- Es recomendable aumentar la planta de personal de la Oficina de Planeación, en procura de una mejor asignación de responsabilidades.

**d) UNIVERSIDAD LIBRE SEDE CARTAGENA**

- Con el fin de que la institución pueda fortalecer su proceso de planeación, es necesario que diseñen un plan de desarrollo para la seccional, donde se contemplen las estrategias que la Universidad implementará para el logro de sus objetivos, basándose en el análisis externo e interno de la sede, sin olvidar los lineamientos a nivel nacional.
- Deben contemplar el Departamento de Planeación de la Sede Cartagena para que oriente los procesos que proyectaran a la Universidad en el logro de las metas institucionales.

## CONCLUSIONES

Después de desarrollados los capítulos anteriores podemos concluir que la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, tiene una estructura de planeación sólida que orienta los procesos a través de la Dirección de Gestión Universitaria, en este proceso la asignación de responsabilidades es eficiente debido a que se hacen de acuerdo con las capacidades y competencia de cada miembro asignado y no por la posición jerárquica que tenga en la institución.

Del análisis de su plan de desarrollo se puede ver que la visión y los vectores estratégicos institucionales son coherentes con la misión, en la medida en que desarrollan sus componentes principales. El diseño de estos se apoyo en el proceso de autoevaluación que le permitió diseñar planes y proyectos basados en un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de cumplir sus propósitos estratégicos. El control de cada vector estratégico se realiza a través de los indicadores de gestión que miden el avance del proceso.

Por otra parte la Universidad de Cartagena, por ser una Universidad de carácter publico, para su proceso de planeación necesita de la aprobación de entes gubernamentales. En su estructura organizacional cuenta con el apoyo de un departamento de planeación el cual dirige y coordina, todos los planes y proyectos que se llevan a cabo en la Institución. Al igual que en la CUTB existe una

coherencia entre la misión y la visión de la institución, sin embargo no es total la relación con sus sectores estratégicos, debido a que su visión no contempla el sector estratégico denominado “Racionalidad, eficiencia y Transparencia”. Para efectos del control de la Agenda estratégica , la institución cuenta con auditorías externas por parte de entes gubernamentales e indicadores de gestión para la auditoría interna.

Podemos resumir que tanto la CUTB, como la U de C, llevan a cabo una planeación estratégica donde contemplan el corto, mediano y largo plazo.

En el caso de la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco, la institución cuenta con una Oficina de Planeación conformada únicamente por el director de planeación, lo cual hace necesario aumentar la planta de personal , en procura de una mejor asignación de responsabilidades. Los espacios de participación de los estudiantes y docentes en el proceso de planeación son escasos y el control en la Institución se da por medio de los indicadores financieros, dejando por fuera otros aspectos importantes que son necesarios controlar.

La misión de la institución la define como una institución de carácter tecnológico que se proyecta al país y a la comunidad internacional, asumiendo la responsabilidad de trabajo a favor de la construcción, aplicación y difusión del

conocimiento. Los principios orientadores son éticos y ecológicos concordantes con una cultura de paz y convivencia democrática.

Aunque la misión, la visión y los objetivos son congruentes entre si, Los objetivos contemplados en el Plan de desarrollo, no tienen definidas unas estrategias que hagan operativo el plan.

Por ultimo la Universidad Libre Sede Cartagena, tiene una planeación centralizada en la sede matriz, no cuentan con un departamento de planeación en la seccional y no tienen indicadores de gestión para efectos de su control.

La misión, y la visión de la institución son congruentes con sus principios y su planeación podemos concluir es operativa.

## BIBLIOGRAFIA

David Fred R. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Fondo editorial, 1988.

Godet Michel. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Bogotá: Boixareu – editores, 1996.

Jarillo José Carlos. Dirección Estratégica. España: Mc Graw Hill, 1992.

Perazzo Daniel. Planeación estratégica. México (200.57.62.75/revista/Articulos/Administra/la\_planeacion\_estrategica.htm)

Serna Humberto. La Universidad a la deriva. Santa fe de Bogotá: Tercer Mundo, 1988.

Serna Humberto. Gerencia Estratégica – Planeación y Gestión Estratégica. Santa fe de Bogotá: Tercer Editores, 1997.

Serna Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Santa fe de Bogotá: Ram Editores, 1996.

Disponible en Internet:

[www.ITIP.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_6htm](http://www.ITIP.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_6htm)

Plan de Desarrollo Universidad de Cartagena “Agenda Estrategica 2002 – 2007”

“Direccionamiento estratégico 2002 – 2006”, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Plan de Desarrollo 2001 – 2005, Fundación instituto Tecnológico Comfenalco

Plan Operativo 2002 – 2005, Universidad Libre Sede Cartagena

Proyecto Educativo Institucional, Universidad de Cartagena

Proyecto Educativo Institucional, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar

Proyecto Educativo Institucional, Fundación instituto Tecnológico Comfenalco

Proyecto Educativo Institucional, Universidad Libre

## ANEXOS

### Anexo A

#### Indicadores de gestión - CUTB -

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
1. AFIRMACION DEL CARÁCTER INSTITUCIONAL	- Posicionamiento	Mide la penetración de la imagen de la institución en sus grupos de referencia	TOP OF MIND mejorado a 1 año Medición a 31 de Julio del 2003	TOP OF MIND
	- Programas acreditados	Mide el total de programas con acreditación voluntaria de la institución	Acreditación de los Programas en el año 2004	INDICE DE ACREDITACION $IA = \frac{\text{Programas acreditados}}{\text{total de programas}}$

	- Certificación de Calidad	Mide el logro de la institución hacia la certificación ISO	Certificación de calidad al 2004	Certificación ISO de calidad versión 2000
	- Aprobación como Universidad	Mide el éxito de la institución en lograr su aprobación como universidad	Reconocimiento del M.E.N. en el 2005	Resolución MEN con reconocimiento como Universidad.
	Preferencia por Sectores	Mide la atracción de la Universidad a sus grupos objetivos	Medición en diciembre de 2003	Estudiantes de los grupos objetivo/Total de estudiantes.

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
2. COBERTURA Y TAMAÑO	- Crecimiento	Mide el crecimiento de la institución en número de alumnos	Medición EN 2004 (además mediciones semestrales)	Indice de Crecimiento $IC = \frac{\text{Población}_{t1}}{\text{Población}_{t0}}$



	- incremento de la matrícula en los grupos objetivos	Mide la atracción de la institución de el grupo de talentos.	Medición EN 2004	Número de estudiantes con apoyo institucional / total de estudiantes
--	--	--	------------------	--

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
3. FINANCIACION	- Flujo de recursos	E.B.I.T. Ingresos antes de impuestos, provisiones y depreciaciones.	Medición cada tres meses	Índice de liquidez
	- Diversificación de ingresos	Mide los ingresos distintos a matrículas.	el 10% del presupuesto En el 2002	Ingresos por matrículas / total de ingresos

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
4. INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	-Mejoramiento en la infraestructura y tecnológica de	Mide la inversión institucional en el mejoramiento de	30% de los ingresos adicionales	Total inversión en tecnología y medios / total

	la institución	su infraestructura tecnológica	mas los recursos de presupuesto	presupuesto asignado.
--	----------------	-----------------------------------	---------------------------------------	--------------------------

<b>VECTOR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>DEFINICION OPERACIONAL</b>	<b>META</b>	<b>INDICE</b>
5. ORGANIZACIÓN ADMINISTRACION Y GESTION	Reestructuración administrativa	Mide la oportunidad con que se logra el rediseño organizacional y el de los órganos de dirección de la institución.	Verificación en Julio de 2003	Aprobación de la reforma del Consejo Superior antes de seis meses.  Reestructuración administrativa antes de seis meses.
	Medición de gestión	Mide el desempeño de la organización frente a sus metas	Diciembre 2002	Diseño y puesta en marcha de un sistema de indicadores de gestión antes de seis meses.

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
6. FLEXIBILIZACIÓN	Nivel de flexibilización curricular.	Mide el número de cursos electivos dentro de los programas curriculares	Julio de 2003	Total de créditos electivos / total de créditos por carrera.  Total de cursos virtuales / total de cursos exigibles.

VECTOR	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	META	INDICE
7. INTERNACIONALIZACIÓN	Bilingüismo	Mide el número de profesores y estudiantes bilingües en la institución	100% en tres años  Exámen voluntario de bilingüismo en el corto plazo.  Medición periódica.	Total de profesores bilingües / total de profesores  Total estudiantes bilingües/total de estudiantes

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
8. a) INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES	Investigaciones y publicaciones	Mide el número de profesores involucrados en proyectos de investigación o que realizan publicaciones	Generación y utilización del 10% de los ingresos adicionales.	<p>- total de profesores involucrados en investigación / total general de profesores</p> <p>- Total de publicaciones de profesores de la Universidad / total de profesores.</p> <p>Número de publicaciones en revistas indexadas</p> <p>Número de propuestas de Investigación aprobados por COLCIENCIAS/número de propuestas de investigación presentadas</p>

	Presencia Institucional	Mide el número de profesores que participan en eventos nacionales e internacionales	10 % de los profesores participando en eventos	Total de profesores participantes en eventos / total de profesores
	Membresía institucional	Mide el número de profesores miembros de asociaciones científicas y profesionales	10% de los profesores miembros.	Total de profesores miembros / total global de profesores.

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
8. b) DESARROLLO PROFESORAL	Número de profesores con título de Magíster y PhD.	Mide el número de profesores con títulos de posgrado.	Destinar el 30% de los ingresos adicionales . 50% de los docentes con Maestría al 2006	Total de profesores con especialización/total de profesores Total de profesores con Magister /total de profesores Total de

			Tener vinculados 4 Ph D, al 2006	profesores con Doctorado / total de profesores
--	--	--	----------------------------------	--

VECTOR	INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL	META	INDICE
9. UNIVERSIDAD EMPRESA	Estudiantes en práctica	Mide el total DE estudiantes en práctica	Todos los habilitados para práctica, en el 2004	Total de estudiantes en práctica/total de estudiantes habilitados para hacer práctica (Agregar la columna de metas)
	Creación del Centro de Desarrollo empresarial	Iniciación de Labores en la fecha prevista.	Julio de 2003	Iniciación de labores del Centro de Desarrollo Empresarial.

## Anexo B

### Indicadores de gestión Universidad de Cartagena

#### INDICADOR No. 1

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Tasa de participación de los grupos de investigación A y B en la clasificación nacional de COLCIENCIAS.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total de grupos de investigación A y B en la institución/Total grupos de investigación A y B en el ámbito nacional * 100
OBJETIVO	Identificar el reconocimiento a la

	calidad de los grupos de investigación de la institución.
--	---

## INDICADOR No. 2

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Tasa de participación de los grupos de investigación C y D en la clasificación nacional de COLCIENCIAS.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total de grupos de investigación C y D en la institución/ Total grupos de investigación C y D en el ámbito nacional * 100
OBJETIVO	Identificar el reconocimiento a la calidad de los grupos de investigación de la institución.



### INDICADOR No. 3

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Oferta de programas doctorales
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de programas de doctorado de la institución en funcionamiento.
OBJETIVO	Determinar el aporte de la institución en materia de formación de doctores.

### INDICADOR No. 4

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación

ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Oferta de programas de maestría.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de programas de maestría de la institución en funcionamiento.
OBJETIVO	Determinar el aporte de la institución en materia de formación en maestrías.

### INDICADOR No. 5

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Porcentaje de docentes de la institución con título de doctor.

FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total docentes de planta con título de doctor/Total docentes de planta * 100
OBJETIVO	Establecer el grado de formación de los docentes en doctorado.

### INDICADOR No. 6

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Porcentaje de docentes de la institución con título de magister.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de docentes de planta con título de magister/Total docentes de planta *100
OBJETIVO	Establecer el grado de formación de los docentes de la institución en maestría

### INDICADOR No. 7

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Esfuerzo de la institución en la formación docente en doctorado
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total docentes de planta de TC matriculados en programas de doctorado / Total docentes de planta de TC * 100
OBJETIVO	Establecer el esfuerzo de la universidad por la cualificación de los docentes de la institución.

### INDICADOR No. 8

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Calidad
DENOMINACIÓN	Esfuerzo de la institución en la

	formación docente en maestría
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	<b>Total docentes de planta TC matriculados en programas de maestría/Total docentes de planta de TC * 100</b>
OBJETIVO	Establecer el esfuerzo de la universidad por la cualificación de los docentes de la institución.

### INDICADOR No. 9

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Cobertura
DENOMINACIÓN	Formación en programas de doctorado de la institución
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de estudiantes matriculados en programas de doctorado de la institución.
OBJETIVO	Cuantificar el número de estudiantes

	que se están formando como doctores en programas de la institución.
--	---

### INDICADOR No. 10

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Cobertura
DENOMINACIÓN	Formación en programas de maestría de la institución
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de estudiantes matriculados en programas de maestría de la institución.
OBJETIVO	Cuantificar el número de estudiantes que se están formando en programas de maestría de la institución.

### INDICADOR No. 11

PROCESOS	De la misión
----------	--------------

ÁREA DE DESEMPEÑO	Investigación
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Esfuerzo investigativo de los docentes.
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total proyectos de investigación aprobados (interna y externamente), en ejecución en el año/Total docentes de planta TCE.
OBJETIVO	Identificar la capacidad de formulación y desarrollo de proyectos de investigación por parte de los docentes de la institución.

### INDICADOR No. 12

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Extensión
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Tasa de generación de ingresos por extensión
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Ingresos generados por extensión

	/Total de ingresos de la institución, sin transferencias pensionales del Estado * 100
OBJETIVO	Establecer la participación de los recursos generados por la extensión, en relación con los ingresos totales de la institución.

### INDICADOR No. 13

PROCESOS	De gestión y soporte
ÁREA DE DESEMPEÑO	Logística
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Tasa de inversión
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	<b>Valor total de la inversión ejecutada/Valor de los egresos totales de la institución, excluyendo pagos pensionales * 100</b>
OBJETIVO	Identificar la participación de las partidas destinadas a inversión, dentro del monto de los egresos



	totales de la institución.
--	----------------------------

### INDICADOR No. 14

PROCESOS	De gestión y soporte
ÁREA DE DESEMPEÑO	Administrativa
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Relación estudiante por no docente
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total estudiantes de programas presenciales de pregrado y postgrado de la institución/Total personal no docente
OBJETIVO	Establecer la eficiencia del apoyo administrativo en relación con el número de estudiantes

### INDICADOR No. 15

PROCESOS	De gestión y soporte
ÁREA DE DESEMPEÑO	Administrativa
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Relación profesor, por no docente

FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Total docentes en equivalencia de TC/Total personal no docente
OBJETIVO	Establecer la eficiencia del apoyo administrativo en relación con el número de docentes

### INDICADOR No. 16

PROCESOS	De gestión y soporte
ÁREA DE DESEMPEÑO	Financiera
ATRIBUTO	Eficiencia
DENOMINACIÓN	Proporción del gasto pensional, en relación con los ingresos totales
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Valor del gasto pensional ejecutado en el año/Valor de los ingresos totales ejecutados en el año
OBJETIVO	Determinar el aprovechamiento de los ingresos totales en el pago del pasivo pensional

### INDICADOR No. 17

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Docencia
ATRIBUTO	Impacto
DENOMINACIÓN	Egreso en maestría
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de estudiantes graduados en el año, en programas de maestría ofrecidos por la institución
OBJETIVO	Establecer el aporte de graduados en programas de maestría a la sociedad

### INDICADOR No. 18

PROCESOS	De la misión
ÁREA DE DESEMPEÑO	Docencia
ATRIBUTO	Impacto
DENOMINACIÓN	Egreso en especialización
FORMA DE CONSTRUCCIÓN	Número de estudiantes graduados en el año en programas de especialización ofrecidos por la institución
OBJETIVO	Establecer el aporte de graduados, en

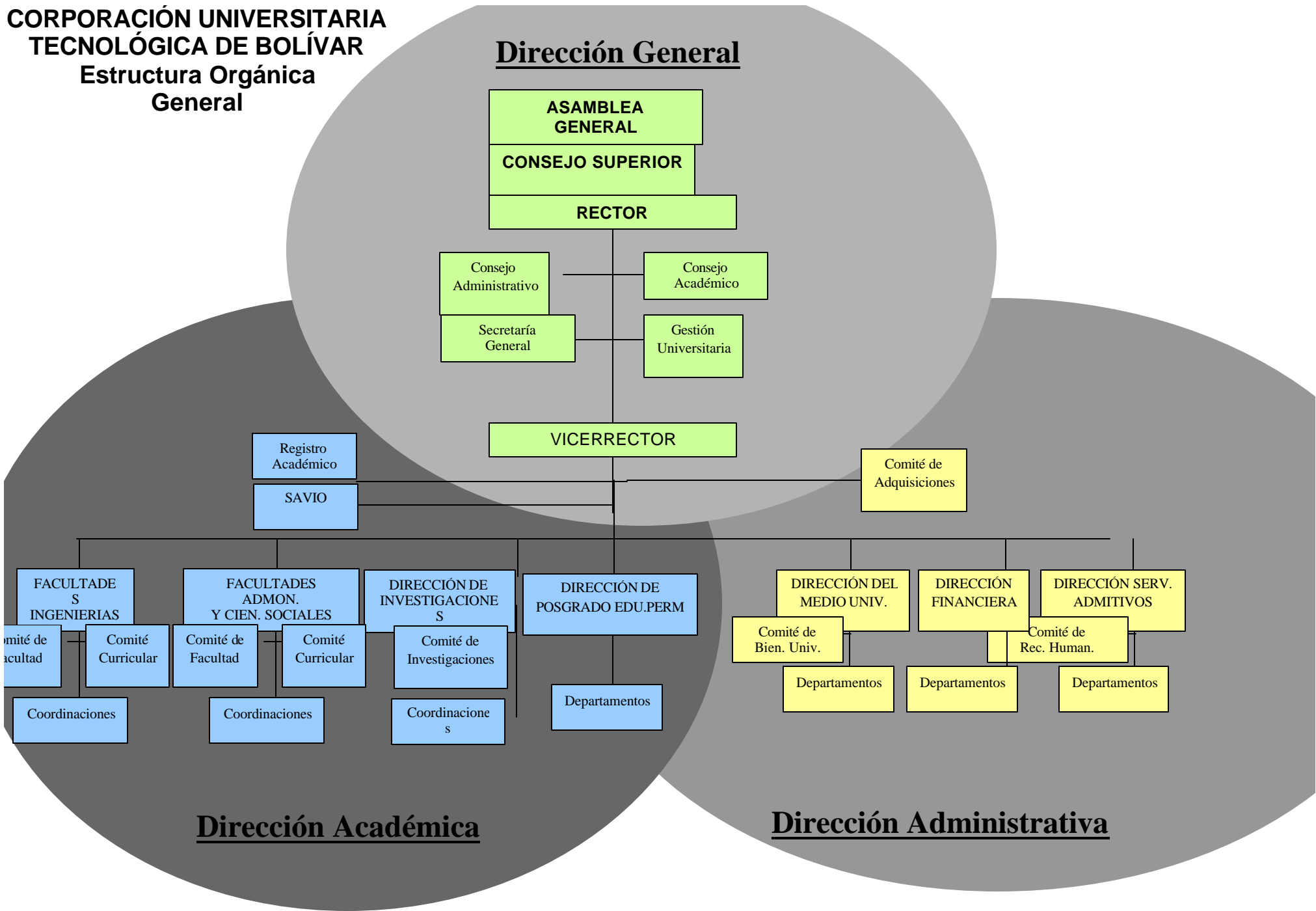
	programas de especialización a la sociedad
--	--

### **Anexo C**

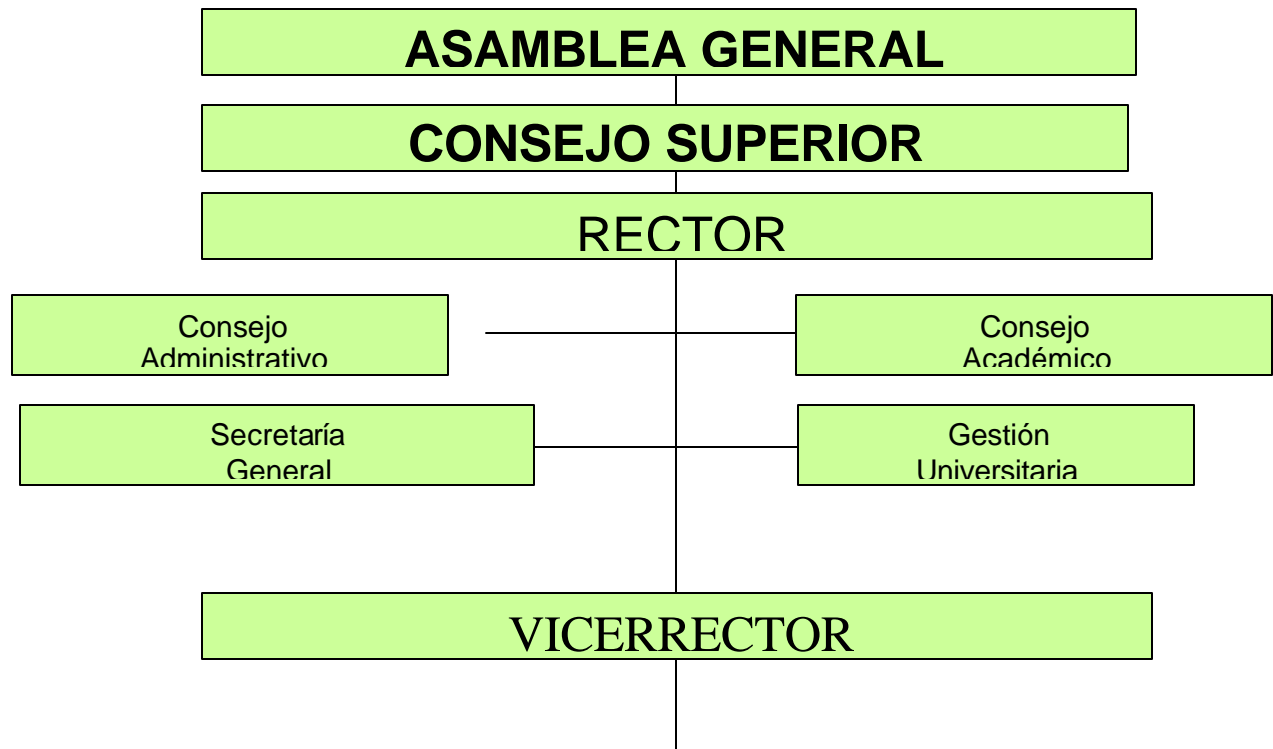
#### **Estructura orgánica Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar**



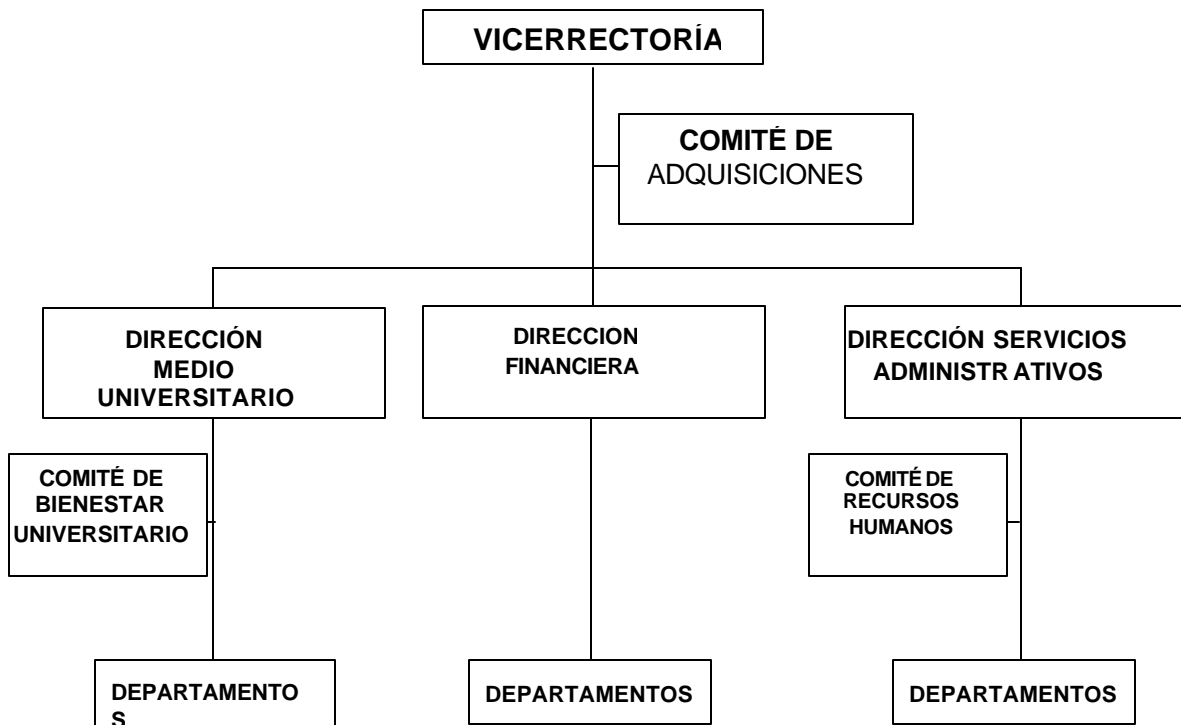
**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA  
TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
Estructura Orgánica  
General



# DIRECCIÓN GENERAL



# DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

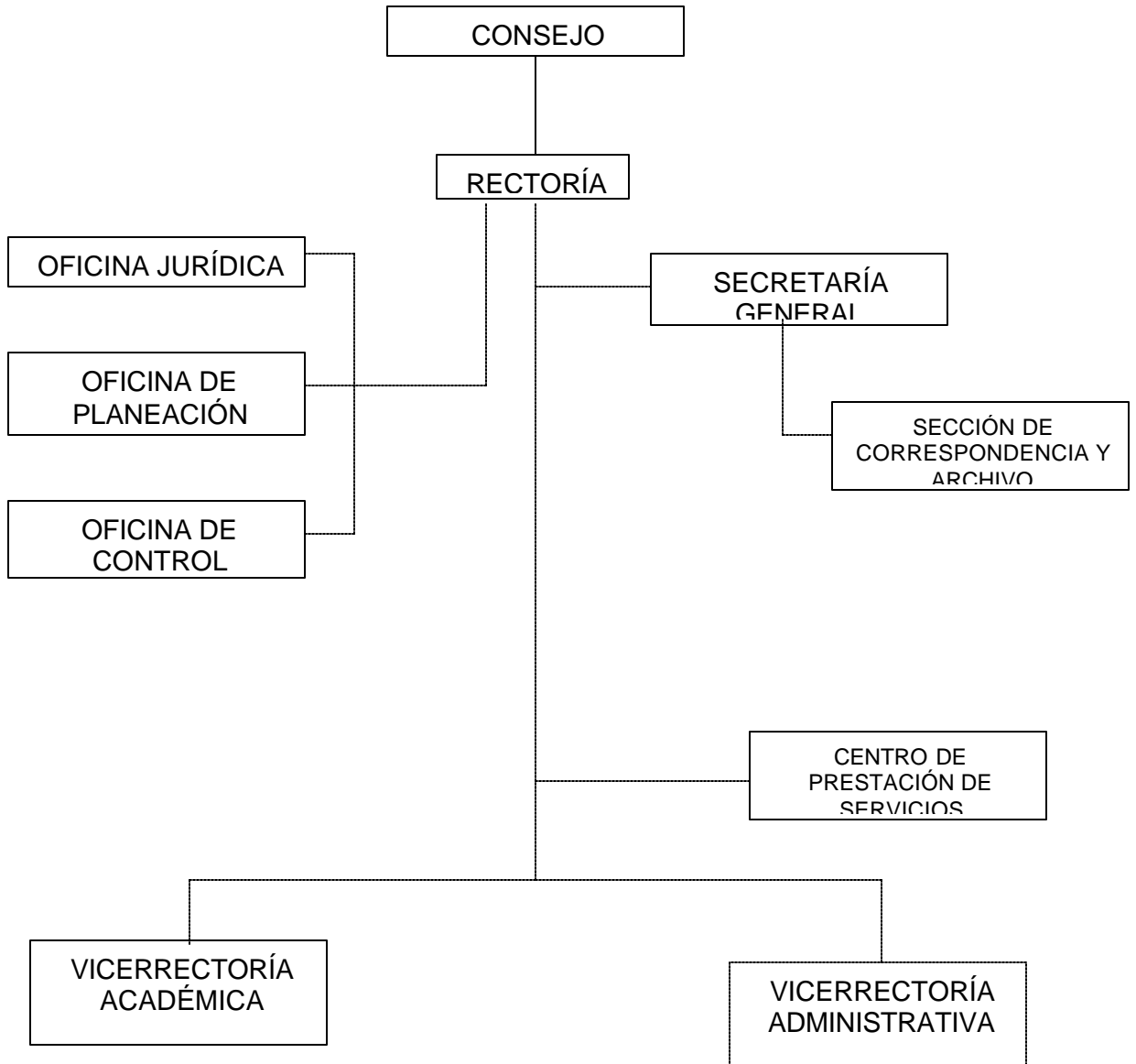




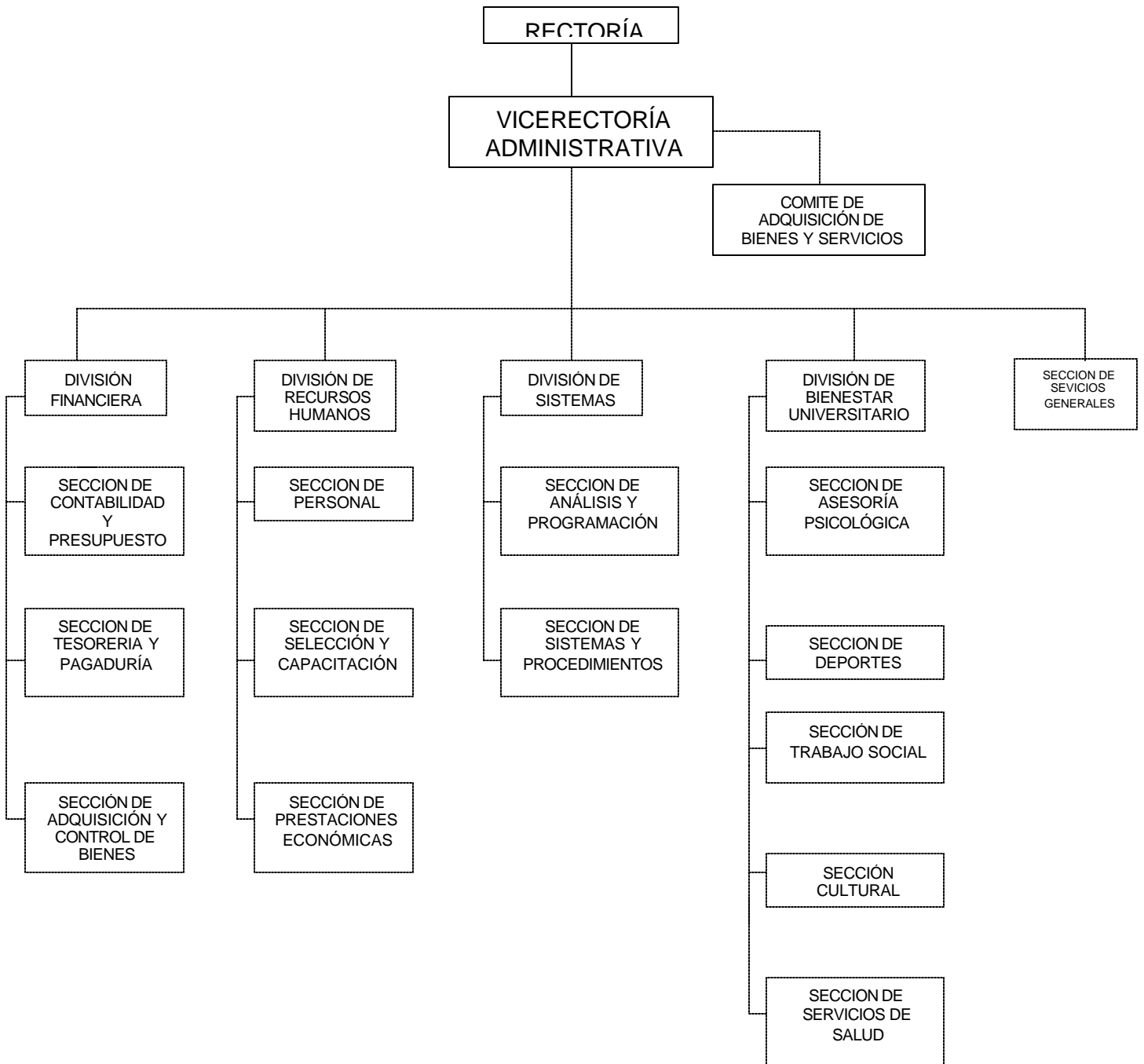
Anexo D

Estructura orgánica Universidad de Cartagena

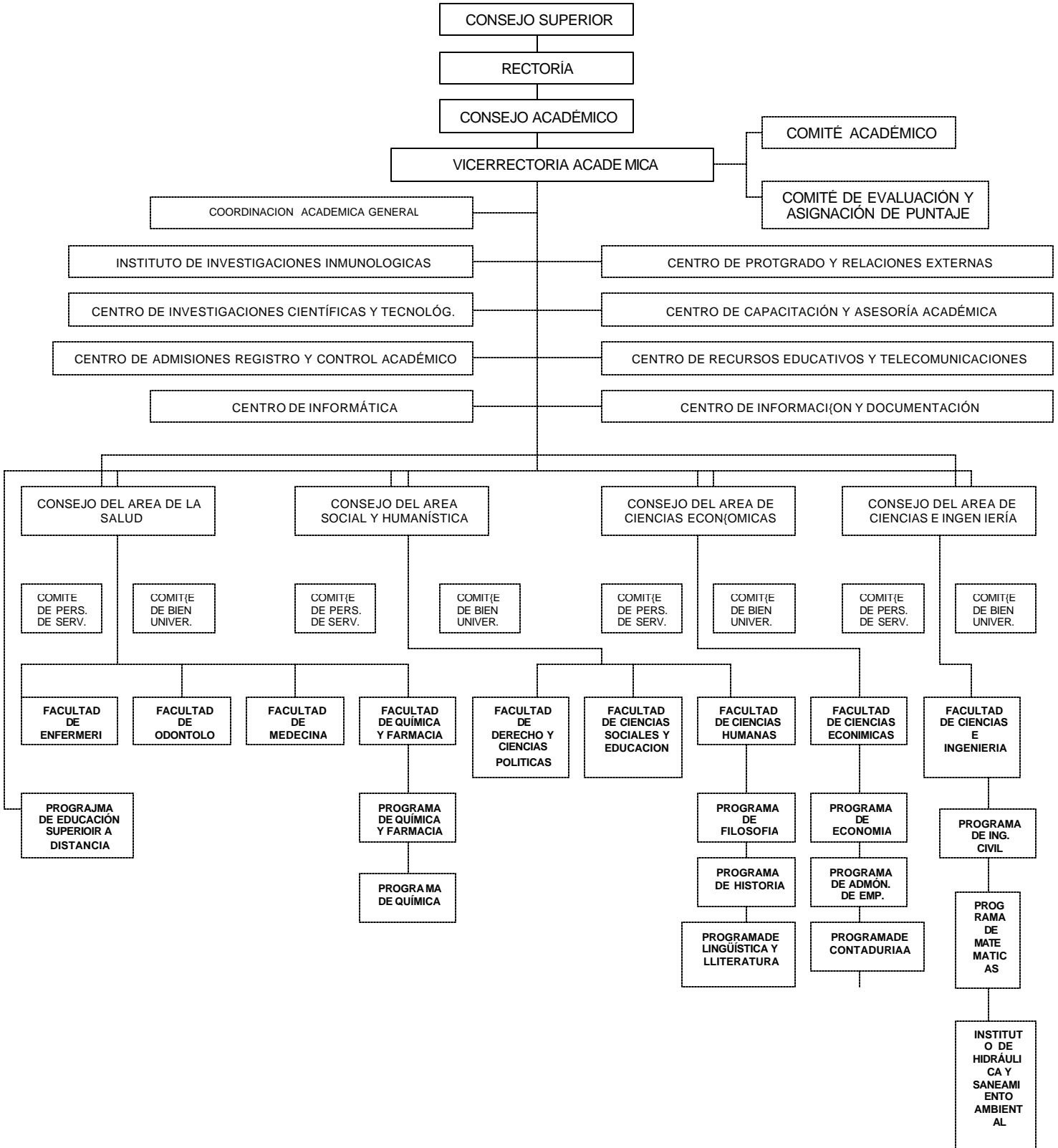
UNIVERSIDAD DE CARTAGENA



## ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

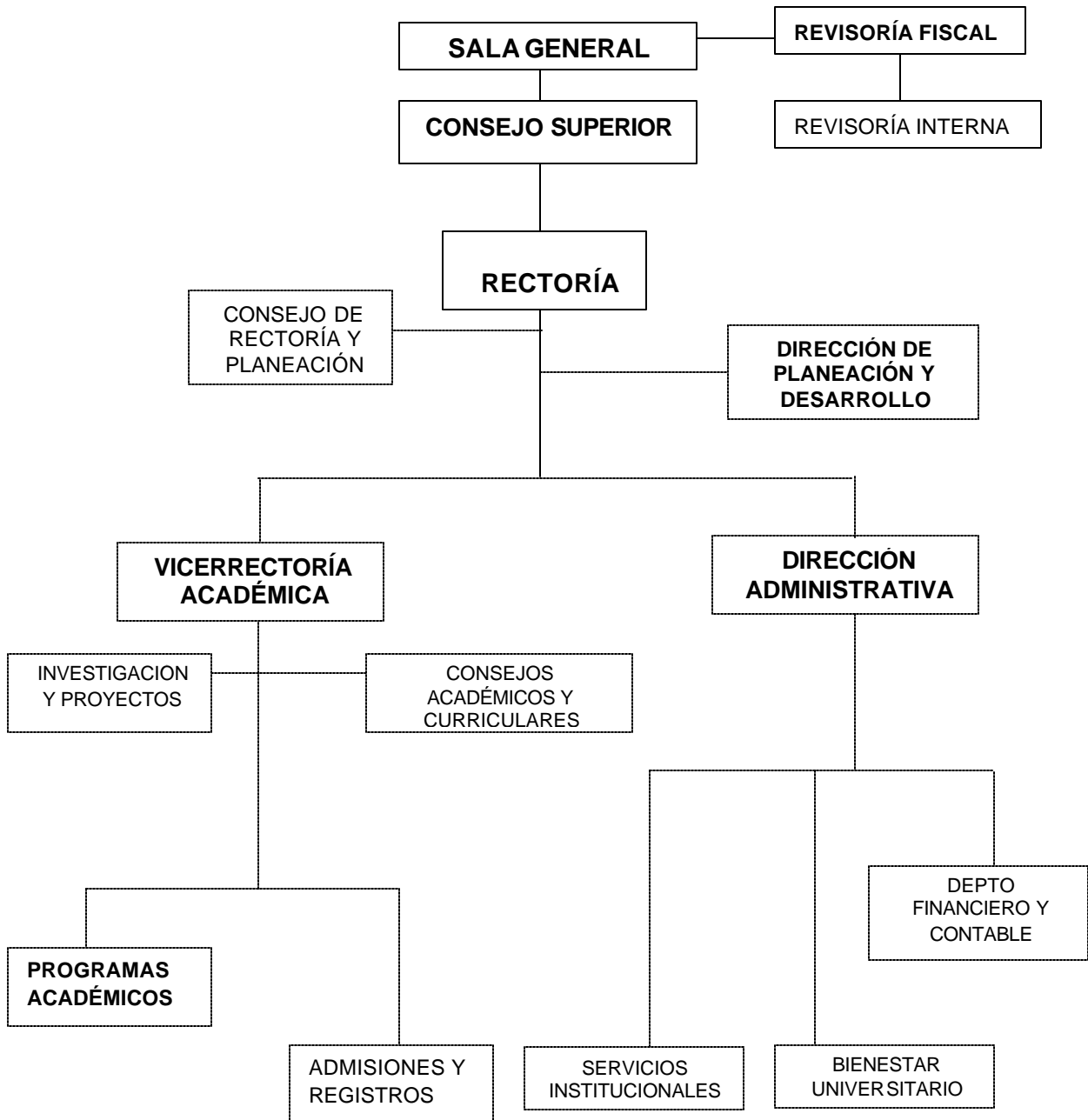


# ESTRUCTURA ACADÉMICA



## Anexo E

### Estructura orgánica de la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco



## **Anexo F**

### **Estructura orgánica Universidad Libre Sede Cartagena**





**ESTRUCTURA ORGÁNICA  
UNIVERSIDAD LIBRE  
CARTAGENA**

