

FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE, CECAR



UNERMB

Lucimio Levis Jiménez Paternina
Francia Helena Prieto Baldovino
Demetrio Álvarez Álvarez

Colección Sin Fronteras

Lucimio Levis Jiménez Paternina
Francia Helena Prieto Baldovino
Demetrio Álvarez Álvarez

**FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA
ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN DE
EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DE LA
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE,
CECAR**



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"
UNERMB

Fondo Editorial UNERMB
2016

Este libro es producto de investigación desarrollado por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Colectivo de Investigación Desarrollo de la COLM, adscrito al Programa Investigación - CDCHT de la Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Venezuela.

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"

UNERMB

Colectivo de Investigación Desarrollo de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (CI-DCOLM)

Coordinador-Editor: Jorge Luis Barboza

Corporación Universitaria del Caribe (CECAR)

Estudios Socioeconómicos Administrativos y Contables (ESAC)

Coordinadora: Gertrudis Ziritt Trejo



Colección Sin Fronteras

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

® 2016, Lucimio Levis Jiménez Paternina, Francia Helena Prieto Baldovino, Demetrio Álvarez Álvarez.

1era. Edición

Depósito legal: ZU2016000025

ISBN: 978-980-6792-71-5



Fondo Editorial UNERMB
Coordinador: Jorge Vidovic



Diseño y diagramación: Fondo
Editorial UNERMB
Cabimas, estado Zulia, Venezuela.

CATALOGACIÓN DE LA FUENTE

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar. Lucimio Levis Jiménez Paternina, Francia Helena Prieto, Baldovino, Demetrio Álvarez Álvarez.

– 1a. ed. – Cabimas (Venezuela) : Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Colectivo de Investigación Desarrollo de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo (CI-DCOLM), Grupo Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables (ESAC), 2016.

131 p. ; 21 cm

ISBN 978-980-6792-71-5

1. Educación Universitaria 2. Educación abierta y a distancia

Universidad Nacional Experimental
"Rafael María Baralt"



Lino Morán
Rector

Johan Méndez
Vicerrector Académico

Leonardo Galbán
Vicerrector Administrativo

Victoria Martínez
Secretaria Rectoral

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
INTRODUCCIÓN	10

PARTE I

CONTEXTUALIZANDO EL OBJETO Y SUJETO DE INVESTIGACIÓN .	12
SITUACIÓN DESEADA.....	13
OBJETIVOS	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
MARCO DE REFERENCIA.....	14
Contexto General	14
El subsector de la educación abierta y a distancia	14
El concepto de educación abierta y a distancia.....	14
Oferta del servicio de educación abierta y a distancia en Colombia.	17
Descripción de la Empresa	20

PARTE II

MARCO METODOLÓGICO	30
MODELO DE KAST AND ROSENZWEIG	31
Cadena de Valor	33
Descripción	33
Actividades primarias	33
Actividades de apoyo.....	34
El marco de la cadena	35
Balanced Scorecard	36
Mapa Estratégico.....	39

Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico	42
RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS	43
Recolección de Datos	43
Compilación de Datos	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	52
Análisis Interno y Externo	52
Análisis Externo	52
Mercado, economía y estructura social	54
La calidad educativa vs. financiación.....	55
Mercado internacional.....	55
La globalización	57
La Internacionalización	58
Análisis Interno	65
PARTE III	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	98
Direccionamiento Estratégico División de Educación Abierta y a Distancia de Cecar	99
VISIÓN	100
MISIÓN	100
EFICIENCIA EN: DOCENCIA, INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL Y BIENESTAR	102
Estrategia Corporativa.....	105
Estrategia Competitiva.....	105
Estrategia Funcional.	106
Perspectiva financiera.....	106
Perspectiva de clientes.....	106
Perspectiva de procesos internos.....	106
Perspectiva de formación y crecimiento.....	107
Eje o Perspectiva Financiero	107
Eje o Perspectiva de Clientes	107

*Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación
Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.*

Eje o Perspectiva de Procesos Internos	108
Eje o Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	109
Modelo de Gestión Estratégica.....	118
DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DE ACUERDO AL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	121
ANÁLISIS DE COSTOS.....	123
Costos de Implementación del Plan de Acción Propuesto	123
Costos de la Intervención	127
BIBLIOGRAFÍA	129

RESUMEN EJECUTIVO

La División de Educación Abierta y a Distancia es una dependencia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, que fue creada mediante el Acuerdo N° 16 de diciembre de 2002 emanado de la Junta Directiva. Se le concedió descentralización académica, administrativa y económica, a través de los Acuerdos Números 20 y 21 del mes de julio de 2004, del mismo Organismo. Tiene adscritos a ella, todos los programas académicos de la modalidad a distancia de CECAR.

La demanda que existe en la región por el servicio que presta la División, le ha permitido posicionar sus programas de formación profesional¹, haciendo presencia en 7 departamentos² de la Región Caribe y el departamento de Antioquia, permitiéndole lo anterior un crecimiento notable.

El presente trabajo de interventoría se desarrolló con el apoyo y la participación activa de la Dirección de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR y todo su equipo de colaboradores.

La primera actividad que se llevo a cabo fue la construcción del diagnóstico organizacional de la entidad a través de la aplicación del Modelo de Kast y Rosenzweig, mediante el cual se identifi-

1 Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Tecnología e informática; Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Humanidades, Lengua Castellana e Idioma Extranjero (Inglés); Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental; Administración de Empresas y Administración Pública.

2 Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena y Sucre.

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

caron problemáticas y potencialidades de la División. Se analizaron del macro entorno los siguientes componentes: Políticas, Economía, Tecnología y Demografía; del micro entorno se analizaron: Dirección, Organismos Centrales, Tecnología y Recursos Financieros. Para la evaluación de la División como organización, ésta se dividió en 5 subsistemas: Razón de Ser, Tecnológico, Estructural, Sico Social y de Gestión.

De la aplicación del Modelo de Kast y Rosenzweig, se establece que la División presenta en su orden debilidades en los subsistemas Tecnológico, Razón de Ser, Gestión y Estructural; evidenciándose en la entidad ausencia de manuales de funciones y de procedimiento y de instrumentos modernos de gestión que le permitan hacer un seguimiento y evaluación del cumplimiento de sus objetivos y metas en el mediano y largo plazo. La División muestra grandes fortalezas en su subsistema Sico Social.

Atendiendo la anterior situación, se elaboró el plan estratégico para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR para ser alcanzado en un tiempo de cinco años, utilizando como instrumento para operacionalizar la estrategia organizacional el Balanced Scorecard.

Los desarrollos propuestos en el plan, tienen un valor de Dos mil quinientos cincuenta y dos Millones cien Mil Pesos (\$ 2.552.100.000), discriminados por ejes así:

EJE	MONTO
Financiero	\$ 55.000.000
Clientes	\$ 1.396.100.000
Procesos Internos	\$ 796.000.000
Aprendizaje y crecimiento	\$ 273.000.000
Intervención	\$ 32.000.000
Total	\$ 2.552.100.000

El plan propuesto por la intervención, generará beneficios como:

1. Ampliación de la cobertura de servicios: 800 nuevos estudiantes por año.
2. Incremento de los ingresos: \$ 620.000.000 por año.
3. Ofrecimiento de programas académicos con calidad y pertinencia a la Región Caribe colombiana.
4. Mayor proyección social y por ende mayor reconocimiento en la Región Caribe colombiana.
5. Desarrollo de procesos de gestión administrativos modernos acorde a las necesidades de la organización.
6. Tener un Talento Humano con formación académico administrativo excelente y sentido de pertenencia hacia la organización, destacando su vocación de servicio.

INTRODUCCIÓN

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por eso, las organizaciones deben ser conscientes que están en un medio cambiante, de competencia y en un mercado donde muchas veces la oferta es superior a la demanda; por lo tanto necesitan anticiparse al impacto de los grandes cambios en el futuro, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permitan alcanzar los resultados propuestos institucionalmente.

En respuesta de la anterior necesidad de las organizaciones, surgen herramientas de planeación, que proporcionan los mecanismos necesarios para orientar a las entidades hacia su estrategia.

La División de Educación Abierta y a Distancia, como toda entidad en desarrollo, necesita direccionar su camino, pues los cambios internos y externos que se suscitan en ella y en su entorno, y que se dan a través de los tiempos, hacen surgir muchas variaciones que inciden en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La Dirección de la División es consciente que se deben establecer los mecanismos necesarios para contrarrestar los efectos de estos cambios, como también se hace prioritaria la revisión permanente de los objetivos claves a través de la obtención de resultados en el desarrollo de la actividad organizacional.

Por lo anterior, el trabajo de intervención empresarial desarrollado en la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, le permitirá la adopción de un modelo de planeación estratégica que ayudará a direc-

cionar sus acciones al logro de los objetivos y metas organizacionales planteados en el mediano y largo plazo.

Este trabajo está dividido en las siguientes secciones:

Parte I: Define la problemática de la entidad y la situación que se desea alcanzar, los objetivos general y específicos, así como el marco de referencia que explica el contexto general y describe a la empresa sujeta a intervención.

Parte II: Describe el marco metodológico que utiliza la interventoría; presentando el Modelo de *Kast y Rosenzweig*, la Cadena de Valor, el *Balanced Scorecard* y el Modelo para la elaboración del Plan Estratégico. En esta sección también se explica la forma como se recopiló y compiló la información como también, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Parte III: Presenta las conclusiones y recomendaciones planteadas por la interventoría a partir de los problemas y potencialidades de la organización.

La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, es una entidad en crecimiento que no cuenta con un modelo formal de planeación estratégica que le permita definir objetivos a corto, mediano y largo plazo.

PARTE I
CONTEXTUALIZANDO EL OBJETO Y SUJETO
DE INVESTIGACIÓN

SITUACIÓN DESEADA

Diseñar para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, un plan estratégico que le permita proyectar sus acciones hacia el futuro y se pueda direccionar el rumbo de la organización hacia el logro de los objetivos planteados, a la vez que se pueda medir el impacto de las decisiones tomadas en cada una de las áreas de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, un plan estratégico que le permita direccionar su quehacer en el mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

- Realizar el análisis situacional de la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, utilizando como herramienta el modelo de diagnóstico de Kast & Rosenzweig.
- Identificar potencialidades, problemáticas y oportunidades de mejoramiento a partir del análisis situacional de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.
- Elaborar y entregar a la Dirección de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, el plan estratégico que

le permita proyectar sus objetivos empresariales a mediano y largo plazo.

MARCO DE REFERENCIA

Contexto General

El subsector de la educación abierta y a distancia

El servicio que presta la Corporación Universitaria del Caribe CECAR a través de su División de Educación Abierta y a Distancia, hace parte del sector de la educación.

El sector de la educación está clasificado en el CIU en la Sección M, División 80³. De esta división se desprenden las siguientes subdivisiones:

801: Educación preescolar y básica primaria. 802: Educación secundario.

803: Educación superior.

809: Otros tipos de educación.

El concepto de educación abierta y a distancia⁴

El concepto de Educación a Distancia es muy variado, dadas las diversas experiencias que se han venido desarrollando no solamente en el país, sino en el mundo en general.

De la revisión realizada se propone:

1. La Educación Superior Abierta y a Distancia es un enfoque y una estrategia metodológica de organización y administración que busca ampliar las oportunidades de acceso a la educación superior, formal y no formal, facilitando el ingreso a esta modalidad educativa de un mayor número de estudiantes. Pretende además que las

³ Guía Legis para la declaración de renta 2010.

⁴ Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual. Consejo Nacional de Acreditación Colombia, CNA.

oportunidades de instrucción y aprendizaje ocurran lo más cerca posible del lugar de residencia del estudiante y dentro de sus disponibilidades de tiempo sin la asistencia permanente al aula y mediante el uso de métodos de enseñanza innovadores, apoyado por los medios de comunicación colectiva y por la tecnología educativa.

2. Se entiende por educación (superior) a distancia esa forma de educación que permite al estudiante seguir un determinado programa de estudios sin necesidad de la diaria o muy frecuente relación presencial con el docente en el espacio físico institucional donde, en el modelo tradicional, éste imparte el conocimiento directamente a todo el grupo de estudiantes.
3. Se puede entender la educación a distancia como aquella forma de educación que le permite al estudiante seguir un programa de estudios valiéndose de diferentes medios y tecnologías que le posibilitan el acceso directo al conocimiento, permaneciendo la mayor parte del tiempo en su lugar de residencia o de trabajo.

La Educación a Distancia es un sistema educativo abierto que propende por la formación integral de individuos con énfasis en la autogestión del aprendizaje a través de diversos medios, mediaciones y acciones pedagógicas que articulan la experiencia vital del estudiante, las necesidades y potencialidades de los entornos socioculturales y el saber académico para la permanente significación y transformación individual y colectiva.

4. Es aquella que se centra en ampliar el acceso a la educación, liberando a los alumnos de las limitaciones de tiempo y espacio, y ofrece oportunidades flexibles de aprendizaje y formación.

Estas referencias permiten establecer que la concepción de educación a distancia se basa principalmente en la forma en que se dan los procesos de enseñanza y aprendizaje principalmente, aun-

que también se resaltan otras características como las siguientes:

- Eliminación de la barrera del espacio o la distancia física para acceder a la educación.
- Acceso masivo a los programas educativos, por cuanto no tiene límites de cupos por razones de planta física.
- Población espacialmente dispersa, ya que se vinculan estudiantes de todos los lugares, en un área más o menos extensa según sea la cobertura o radio de acción de los programas que se ofrecen.
- Eliminación de la barrera de la edad y la ocupación.
- Heterogeneidad de la población estudiantil, no sólo por las diferencias de edad, sino también por la diversidad de ocupaciones y la desigual preparación que caracteriza, sobre todo, a los estudiantes de mayor edad.
- Acogida de los diferentes espacios e instancias educativas que ofrece la sociedad actual.
- Se mueve en el horizonte de la educación abierta y de la educación permanente.
- Reconocimiento de la existencia en las personas y los grupos, de diferentes estilos cognoscitivos, condiciones de aprendizaje y ritmos para aprender a conocer.
- Tendencia a adecuar el proceso e incluso los contenidos del aprendizaje, a las características específicas del entorno del estudiante.
- Reconocimiento del estudiante como centro del aprendizaje, pues es quien debe gestionar su propia formación a través de procesos de aprendizaje dotados de bastante autonomía.
- Construcción de diseños curriculares pertinentes y flexibles.
- Se apoya en una amplia variedad de medios y materiales elaborados específicamente para fomentar el autoaprendizaje respetando las características de los estilos y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes.

Por lo anterior, aunque se refieran a la educación a distancia

como metodología, se observa en ella algo más, un nuevo paradigma pedagógico que se sustenta sobre una nueva concepción de la educación.

Los anteriores conceptos destacan características especiales que actualmente identifican la Educación a Distancia; muchas de ellas se quedan en aspectos netamente metodológicos, que hacen más evidente la consideración de ser más un procedimiento, más una forma de organizar los elementos que entran a ser parte de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Actualmente, se considera que se está superando esta perspectiva, pues se han involucrado nuevas estrategias que están cambiando muchos de esos elementos principalmente la calidad y la forma de la interacción entre dos actores fundamentales en el proceso formativo: el docente y el estudiante.

Oferta del servicio de educación abierta y a distancia en Colombia

De acuerdo a la Asociación Colombiana de Educación Superior a Distancia, ACESAD⁵, 35 instituciones⁶ de educación superior en Colombia, ofrecen este tipo de modalidad de formación profesional en el país.

Estas instituciones tienen cobertura nacional, ofreciendo sus programas de educación abierta y a distancia en cualquier región de la nación.

Los programas ofrecidos por las instituciones de educación superior, corresponden a las siguientes áreas⁷:

- Agronomía, Veterinaria y afines.
- Bellas Artes.

5 Fuente: Asociación Colombiana de Educación Superior a Distancia, ACESAD

6 Ver anexo N° 1.

7 Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior en Colombia, SNIES. Ministerio de Educación Nacional.

- Ciencias de la Educación.
- Ciencias de la Salud.
- Ciencias Sociales Humanas.
- Economía, Administración, Contaduría y afines.
- Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines.
- Matemáticas y Ciencias Naturales.

Según las estadísticas del Ministerio de Educación Nacional, en el período comprendido entre los años 2.000 y 2.008, el número de alumnos matriculados en instituciones de educación superior en Colombia por modalidad es como se muestra en la Tabla N° 1⁸:

Las estadísticas del Gráfico N° 1 permiten establecer que del total de alumnos matriculados en cada uno de los años 2.000 al 2008, en programas de formación profesional en el país, en promedio, sólo el 9% de éstos corresponden a matriculados en programas de formación de la modalidad de educación abierta y a distancia, considerándose ésta una participación muy baja respecto al total de estudiantes matriculados en la educación superior en Colombia.

En el mismo período 2.000-2008, según información del Ministerio de Educación Nacional, en Colombia se ofrecían programas de educación superior por modalidad Tabla N° 2.

Tabla N° 2. Distribución de programas de educación superior en Colombia por modalidad.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
NO PRESENCIAL (A DISTANCIA)	-	-	-	-	-	401	395	357	371
PRESENCIAL	-	5.134	5.815	6.601	6.267	7.376	7.321	5.654	5.762
SEMIPRESENCIAL	-	265	262	351	340	-	-	-	-
TOTAL	-	5.399	6.077	6.952	6.607	7.777	7.716	6.011	6.133

Fuente: Ministerio de Educación Nacional.

⁸ Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior en Colombia, SNIES. Ministerio de Educación Nacional.

Lucimio Levis Jiménez Paternina, Francia Helena Prieto, Baldovino,
Gertrudis Ziritt Trejo.

Tabla N° 1. Alumnos matriculados en la educación superior en Colombia por modalidad de formación.

MODALIDAD	2000(1)	2001(2)	2002(3)	2003(4)	2004(5)	2005(6)	2006(7)	2007(8)	2008(9)
NO PRESENCIAL (A DISTANCIA)	87.305	95.586	86.871	85.681	94.480	104.588	105.005	134.002	146.418
PRESENCIAL	836.199	877.129	903.932	963.591	1.024.265	1.092.386	1.177.939	1.227.372	1.313.791
SIN CLASIFICAR	0	0	0	0	0	0	0	1.237	1.032
TOTAL	925.504	974.716	992.805	1.051.279	1.120.749	1.1.98.978	1.284.950	1.346.618	1.463.248

Fuente: Ministerio de Educación Nacional.

Gráfico N° 1. Alumnos matriculados en la educación superior en Colombia por modalidad de formación.

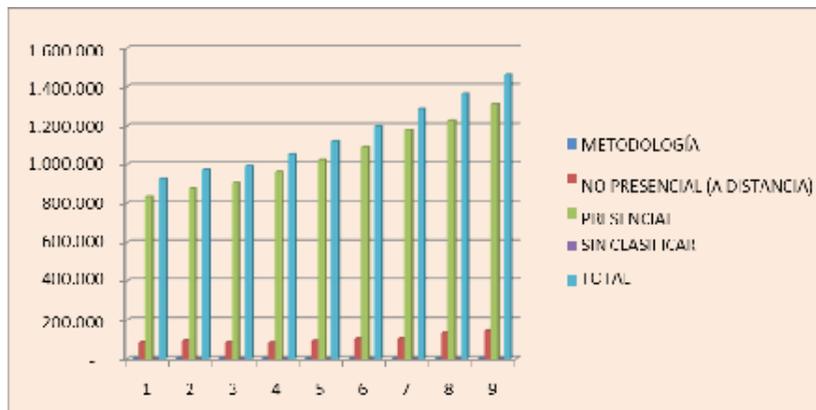
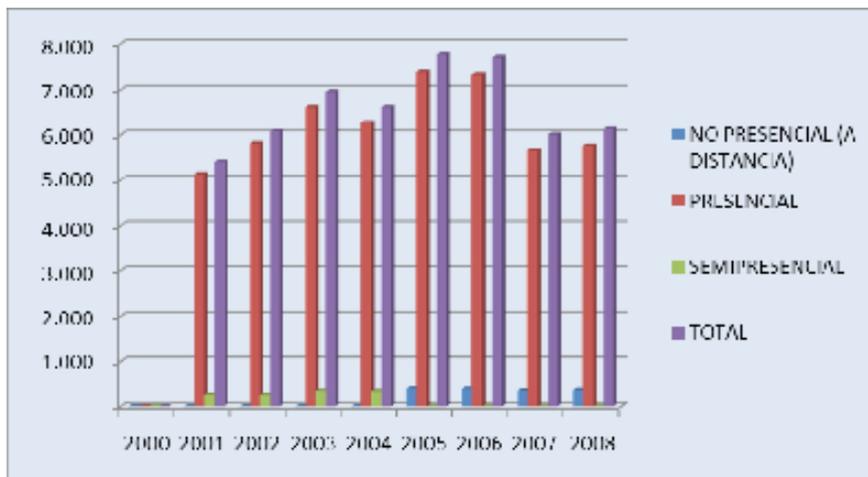


Gráfico N° 2. Distribución de programas de educación superior por modalidad.



Como se observa, el número de programas de formación profesional bajo la modalidad a distancia frente al total de todos los programas ofrecidos en las diferentes modalidades en Colombia, sólo representan en promedio el 5.6%. La situación anterior se puede convertir en una oportunidad para las instituciones de educación superior para ampliar cobertura de servicios, a través del ofrecimiento de nuevos programas de formación profesional bajo esta modalidad.

Descripción de la Empresa

La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR se estableció como tal a partir de diciembre de 2002⁹, adscribiéndose los programas existentes en ese momento de la modalidad a distancia.

En el mes de julio de 2004 la Junta Directiva de la Corporación expidió los Acuerdos N° 20 y 21, por los cuales le concedió

⁹ Acuerdo N° 16 de diciembre de 2002, Junta Directiva de CECAR.

a la División de Educación Abierta y a Distancia, la **descentralización académica, administrativa y económica**¹⁰, atendiendo el incremento de su población estudiantil y la ampliación de cobertura. Misión:

La División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, es una dependencia académico-administrativa descentralizada, que asume como misión formar integralmente mediante la metodología del aprendizaje autónomo, profesionales idóneos, con visión empresarial, comprometidos con el desarrollo económico, social y cultural de la Región Caribe y del país.

Su **Visión** es:

Para el año 2010 la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, con su División de Educación Abierta y a Distancia es una de las instituciones líderes en la Costa Atlántica en la utilización de nuevas tecnologías para el ofrecimiento de programas a distancia en los niveles profesional y tecnológico, habiendo logrado las siguientes metas específicas:

- Por los valores de sus matrículas y por la accesibilidad de sus sistemas de financiación, permite el acceso a sus programas de la población de bajos recursos de la región.
- Cuenta con centros regionales y de atención tutorial en zonas estratégicas de la Costa Caribe.
- Dispone de una moderna Plataforma Tecnológica que les permite a sus estudiantes interactuar en tiempo real con sus docentes y acceder a material bibliográfico actualizado y de alta calidad.
- Dispone de programas de educación continuada que les permite a sus egresados su permanente actualización profesional y continuo perfeccionamiento académico.
- Cuenta con una comunidad académica propia, con formación avanzada, adelantando procesos de investigación.

10 Acuerdos N° 20 y 21 de julio de 2004, Junta directiva de CECAR.

- Revisa y enriquece continuamente los materiales de estudio que pone a disposición de sus estudiantes para el incremento permanente de la calidad de su aprendizaje.
- Dispone de una organización académico-administrativa eficiente que les permite a sus directivos mantener un control preciso y continuo del desarrollo de la gestión académica.

El primer intento de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, para ofrecer otras modalidades del aprendizaje, lo constituyó una oferta de Convenio presentada por INCOLPE a CECAR para el ofrecimiento conjunto en La Guajira de programas semipresenciales, modalidad que inicialmente tuvo sus resistencias entre el personal directivo. Sin embargo, pese a las resistencias, se diseñó inicialmente en la modalidad semipresencial el programa de Licenciatura en Educación Infantil, el cual fue creado por Junta Directiva en su sesión del 10 de junio de 1995. Posteriormente se creó el programa de Licenciatura en Español y Literatura. Estos programas empezaron a ofrecerse en La Guajira, luego en Sucre y en otros municipios de algunos departamentos de la Región Caribe de Colombia. El primer Centro puesto en funcionamiento fue el CREAD Maicao, cuyo programa de Licenciatura en Educación Infantil inició labores el sábado 26 de agosto de 1995, con 51 estudiantes.

En julio de 1997, la Corporación notificó al ICFES la creación del programa semipresencial de Administración de Empresas para ofrecerlo en Barrancas (La Guajira), Valledupar (Cesar), Loricá (Córdoba), Mompox (Bolívar), Sincé y San Marcos en Sucre. Luego de su inscripción ante el SNIES, se inició su ofrecimiento en el primer período académico de 1998, en Barrancas, y en el segundo período de ese mismo año en el resto de las localidades mencionadas.

En los programas semipresenciales de Educación se estuvieron matriculando nuevos aspirantes hasta la aparición del Decreto 272 del 11 de febrero de 1998, el cual estableció que para continuar ofreciendo cualquiera de estos programas era necesaria la obtención de la acreditación previa. Así se hizo pero no para los

programas de Educación Infantil y de Español y Literatura, para los cuales se tomó la decisión de desactivarlos, sino para nuevos programas en la modalidad a distancia, que fueron los de Licenciatura en Básica con tres énfasis, así:

En Tecnología e Informática, en Ciencias Naturales y Educación Ambiental y en Humanidades, Lengua Castellana e Idioma Extranjero (Inglés).

Estos tres programas recibieron en mayo de 2000 la Acreditación Previa al tenor de las exigencias del Artículo 113, Ley 115 de 1994 y según lo establecido por el Decreto 272 de 1998. Posteriormente, el Decreto 2566 de septiembre de 2003, reglamentario de la Ley 749 de 2002, estableció las Condiciones Mínimas de Calidad que deben reunir los programas académicos para su ofrecimiento por las universidades, dejando sentado al mismo tiempo en su Artículo 23, que aquellos programas que hubiesen recibido Acreditación Previa, ésta se homologaría como Registro Calificado, disposición que cobijó a nuestros tres programas de educación, que quedaron con Registro Calificado válido hasta el 2007.

Sin embargo, un Decreto posterior, el 3678 de diciembre 19 del mismo año 2003, modificó el Artículo 23 del Decreto 2566, estableciendo que la vigencia del Registro Calificado para los programas que tuviesen Acreditación Previa, sería de siete años pero contados a partir de la promulgación del 3678, es decir, 7 años a partir de 19 de diciembre de 2003.

En el año 1998 CECAR notificó al Ministerio de Educación el cambio de modalidad semipresencial por modalidad a distancia, del programa de Administración de Empresas. Luego de inscrito este programa en el SNIES, se inició su ofrecimiento en el primer período académico de 2002.

Desde el año 2002 se habían notificado otros dos programas a distancia: el de Administración Pública y la Tecnología en Administración y Producción Agropecuaria. Ambos programas recibieron la respectiva autorización en febrero de 2002, iniciándose el

ofrecimiento del programa de Administración Pública en el primer período académico de 2003 y el de Tecnología, en el primer período del 2005.

Desde su creación, los programas del área de Educación venían adscritos a la Facultad de Educación y los de Administración, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

En cumplimiento de las disposiciones del Decreto 2566 de 2003, la División de Educación a Distancia solicitó y obtuvo Registro Calificado tanto para el programa de Administración de Empresas como para el de Administración Pública, concedidos respectivamente mediante las Resoluciones 1415 de 2006, y 2057 del 2 de mayo de 2007.

En 2003 existían 29 centros, de los cuales 19 terminaron por no ser viables, por lo cual su supervivencia se extendió hasta la finalización de la última cohorte matriculada.

En la actualidad la División, presta servicios en 18 centros, así: Ayapel (Córdoba), Barrancas (La Guajira), Barranquilla (Atlántico), Cartagena (Bolívar), El Carmen de Bolívar (Bolívar), Lórica (Córdoba), Magangué (Bolívar), Majagual (Sucre), Montelíbano (Córdoba), Montería (Córdoba), Plato (Magdalena), Sahagún (Córdoba), San Marcos (Sucre), San Onofre (Sucre), Sincelejo (Sucre), Tarazá (Antioquia), Tierralta (Córdoba) y Valledupar (Cesar); localizados en la Región Caribe colombiana como lo ilustra Gráfico N° 3.

Los programas académicos que ofrece bajo la modalidad de educación abierta y a distancia en sus dos áreas de formación, educación y administración; con sus respectivas resoluciones de registros calificados por parte del Ministerio de Educación Nacional, se muestran en la Tabla N° 3.

Gráfico N° 3. Localización de los Centros de Atención Tutorial, CATS, de la División de Educación Abierta y a Distancia en la Región Caribe y el Departamento de Antioquia.



Tabla N° 3. Programas académicos de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

PROGRAMAS A DISTANCIA	REGISTRO CALIFICADO	FECHA DE APROBACIÓN
Área de la Educación		
Lic. en Educación Básica con énfasis en Tecnología e Informática	Resolución N° 1086	5 – 05 - 2000
Lic. en Educación Básica con énfasis en Humanidades Lengua Castellana e Idioma Extranjero (Inglés)	Resolución N° 1086	5 – 05 - 2000
Lic. en Educación Básica con énfasis en Ciencias Naturales y Educación Ambiental	Resolución N° 1086	5 – 05 - 2000
Área de la Administración		
Administración de Empresas	Resolución N° 1415	6 – 04 - 2006
Administración Pública	Resolución N° 2057	2 – 05 - 2007

Fuente: División de Educación Abierta y a Distancia.

La evolución del número de estudiantes matriculado en los programas académicos ofrecidos por la División, en el período 2005- 2009 es la siguiente:

Tabla N° 4. Estudiantes matriculados en los programas de la División por años.

AÑO	POBLACIÓN ESTU- DIANTIL	CRECIMIENTO
2005 (1)	1.775	0%
2006 (2)	2.050	15.49%
2007 (3)	2.066	0.78%
2008 (4)	2.325	12.54%
2009 (5)	2.754	18.45%

Fuente: Oficina de Admisiones y Registro de CECAR.

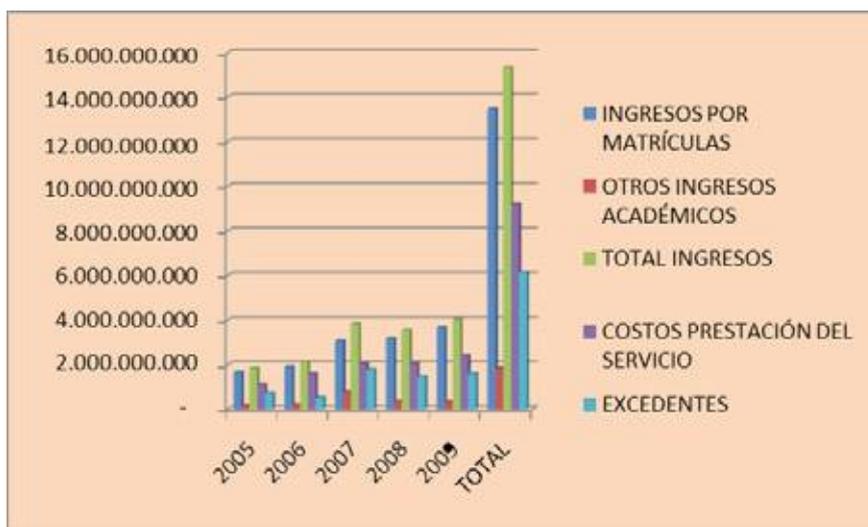
Como se observa, la tendencia es de crecimiento en cuanto al número de estudiantes matriculados por año, por ejemplo del año 2008 al 2009, la población estudiantil se incrementó en un 18.45%.

Gráfico N° 4. Población estudiantil de la División años 2005-2009.



Igual comportamiento se observa en sus ingresos, costos y excedentes, para estos mismos años como se muestra a continuación en la Tabla N° 5 y Gráfico N° 5.

Gráfico N° 5. Ingresos, Costos y Excedentes años 2005-2009.



En lo relacionado con la estructura organizacional de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, actualmente presenta el siguiente orden jerárquico (Gráfico N° 6):

Nivel 1: Dirección*.

Nivel 2: Asistencias*.

Nivel 3: Coordinación de Programas Académicos, CREAD Sincelaje y Centros de atención tutorial*.

Nivel 4: Auxiliares de Tesorería y Cartera*.

La estructura organizacional de la División presenta también, unos órganos asesores con funciones específicas como son:

Consejo de Educación a Distancia: Donde se tratan aspectos

* Estos cargos no poseen manuales de funciones y ni de procedimientos.

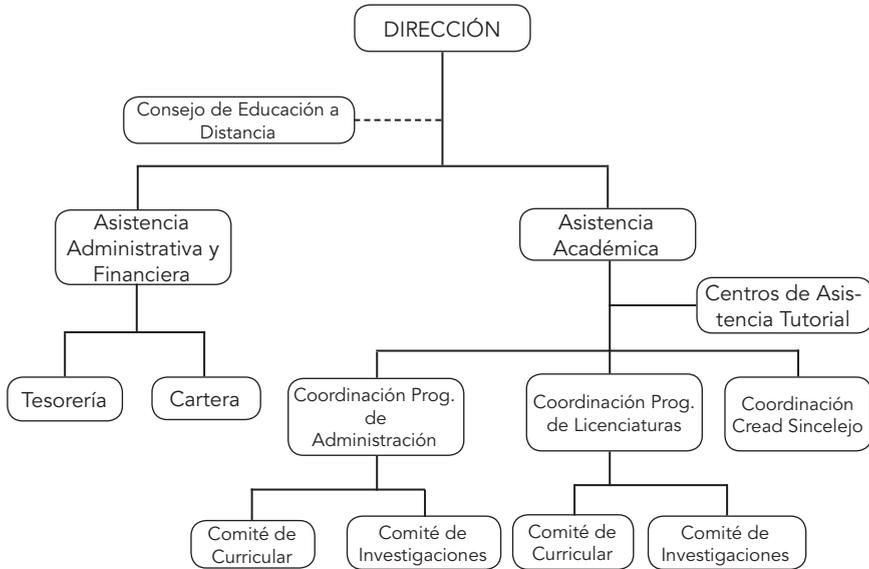
*Proceso de Intervención División de Educación Abierta y a Distancia de la
Corporación Universitaria del Caribe Cekar Informe Final*

Tabla N° 5. Ingresos, Costos y Excedentes de la División años 2005-2009.

	2005	2006	2007	2008	2009	TOTAL
INGRESOS POR MATRÍCULAS	1.662.277.663	1.912.437.894	3.058.720.432	3.176.648.052	3.672.244.329	13.482.328.370
OTROS INGRESOS ACADÉMICOS	176.226.434	209.898.519	774.802.420	355.585.853	344.038.084	1.860.551.310
TOTAL INGRESOS	1.838.504.097	2.122.336.413	3.833.522.852	3.532.233.905	4.016.282.413	15.342.879.680
COSTOS PRESTACIÓN DEL SERVICIO	1.107.249.817	1.594.337.273	2.041.815.248	2.056.752.732	2.411.617.099	9.211.772.169
EXCEDENTES	731.254.280	527.999.140	1.791.707.604	1.475.481.173	1.604.665.314	6.131.107.511

Fuente: Oficina de Contabilidad de CECAR.

Gráfico N° 6. Estructura Organizacional actual de la División de Educación Abierta y a Distancia.



tos y toman decisiones de tipo académico.

Comités de investigación: Direcciona los procesos de investigación de los programas académicos adscritos a la División.

Comités Curriculares: Direcciona la administración del currículo de los programas del área de la administración y de los programas de licenciaturas.

PARTE II
MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de esta intervención se propone trabajar con el modelo de Kast y Rozensweig. Para la operacionalización de la estrategia se proponen el Modelo de Planeación Estratégica, la Cadena de Valor y el Balanced Scorecard.

A continuación se presenta la descripción detallada de cada uno de ellos.

MODELO DE KAST AND ROSENZWEIG¹²

Gráfico N° 7. La organización según el Modelo de Kast y Rosenzweig.



¹² KAST, F. y ROSENZWEIG, J. Administración de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, 1986.

Se adoptó el enfoque de sistemas aplicado a la administración de las organizaciones, desarrollado por F. Kast y J. Rosenzweig. De acuerdo a estos autores, cada empresa puede ser visualizada como un sistema, "un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental".

Este modelo brinda una definición de organización muy general, por lo que puede ser utilizado para definir el comportamiento de diversos tipos de empresas: pequeñas y grandes, informales y formales, simples y complejas, y que cubran amplia variedad de actividades y funciones.

Este enfoque supone que las organizaciones constituyen sistemas insertos en un medio social. Deben alcanzar sus objetivos considerando al suprasistema ambiental, al que se deben adaptar de manera de recibir los insumos que precisan para llevar a cabo sus actividades. Dichas actividades, por otra parte, influyen en la sociedad de la que forman parte.

Según el modelo de Kast y Rosenzweig una empresa puede ser analizada descomponiéndola en cinco subsistemas principales. El subsistema de fines y objetivos incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresarios; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.

El subsistema tecnológico comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos y alcanzar los objetivos de la organización.

El subsistema psicosocial abarca a los diferentes actores de la empresa y sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

El subsistema estructural incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

Por último, el subsistema gerencial aglutina, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

Cadena de Valor¹³

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Descripción

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

13 SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2008.

Dirección de recursos humanos: Búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor.

El marco de la cadena

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministros así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión.

A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

Balanced Scorecard¹⁴

Gráfico N° 9. Las 4 perspectivas o ejes del Balanced Scorecard.



14 KAPLAN R. y NORTON D. Cuadro de mando integral. Gestión 2000: Barcelona, 2006.

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de *Balanced Scorecard* más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Usado de esta manera, el *Balanced Scorecard* aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no "accionar" los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de

corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de *Balanced Scorecard* impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El *Balanced Scorecard* permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

El *Balanced Scorecard* permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

1. Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen Servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la Misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

2. Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los Procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

3. Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

4. Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que

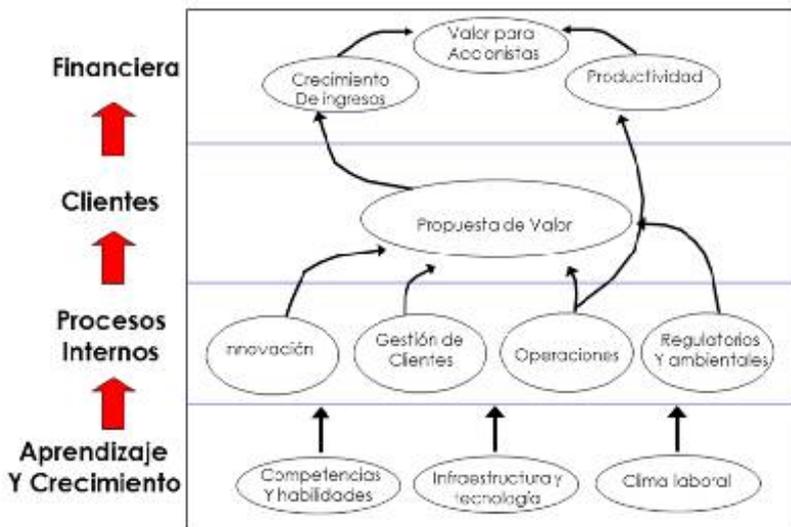
inviertan su dinero en una empresa diferente.

El cumplimiento de los cuatro pilares del *Balanced Scorecard* contribuye en mucho a la motivación de los empleados; mejorar todas las etapas de la cadena de valor; satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

Mapa Estratégico

*StrategyExe*¹⁵ establece que "el primer paso del *Balanced Scorecard* es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Gráfico N° 10. Estructura de un mapa estratégico.



15 www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño).

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*.

1. Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
2. La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles y se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
3. Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
4. Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Obsérvese con mayor detalle los elementos de cada una de las perspectivas: La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los "clientes target". Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones reestructurar sus procesos de desarrollo para obtener productos innovadores y de alto desempeño. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas con otros fabricantes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación

y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional”.

Modelo para la Elaboración del Plan Estratégico¹⁶

Un plan estratégico es un documento cuya elaboración obliga a plantear una serie de dudas en torno a cómo se están haciendo las cosas en la organización. Ayuda a plantear la situación actual de la empresa y hacer una proyección hacia una situación deseada.

El objetivo del plan estratégico puede variar dependiendo del tipo de empresa, pero realizado de forma sistémica proporciona ventajas para cualquier organización:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar de forma sistémica en el futuro. Identifica los cambios y desarrollos que se puede esperar.
- Aumenta la preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Mejora la comunicación.
- Genera un marco adecuado para la revisión de las actividades.

Para la elaboración de un plan estratégico, se distinguen tres etapas fundamentales:

- Análisis Estratégico.
- Formulación Estratégica.
- Implantación de la estrategia.

¹⁶ MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel. La elaboración del Plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Bogotá: Mac Graw Hill, 2005.

Gráfico N° 11. Etapas para la elaboración de un plan estratégico.



Para la elaboración del plan estratégico se contemplan las siguientes actividades:

- Identificación de la misión, visión, valores corporativos, unidades estratégicas de negocio UEN y propuesta de valor.
- Análisis interno: Recursos y capacidades, cadena de valor, competencias nucleares.
- Análisis del mercado.
- Objetivos estratégicos y mapa estratégico.
- Diseño del plan de acción.

RECOPIACIÓN Y COMPILACIÓN DE DATOS

Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos para realizar el diagnóstico organizacional de acuerdo al Modelo de Kast y Rosenzweig, se llevó a cabo de la siguiente manera: Para el diagnóstico externo, se desarrollaron entrevistas dirigidas a directivos de la organización y a personas externas a la entidad, las cuales suministraron información relacionada al Micro y Macro entorno de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, así mismo, se recurrió a la revisión bibliográfica y al análisis de las tendencias para obtener información referente al Macro entorno institucional.

Para el diagnóstico interno, se aplicó una encuesta a todos los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, cuyo fin fue evaluar los subsistemas en los que se divide la División de acuerdo con el Modelo *Kast y Rosenzweig*.

La encuesta se constituyó en un instrumento básico para la recolección de la información por parte del interventor y se conformó por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a través de un formulario en el que se recogieron las respuestas que se procesaron para el análisis posterior.

Las preguntas que conformaron el cuestionario, fueron preguntas cerradas, es decir, sólo permitían una respuesta y fueron enunciadas con la intención de evaluar cada uno de los subsistemas en los que se dividió la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR para su análisis.

Para cada subsistema a evaluar se formularon el siguiente número de preguntas:

Subsistema Razón de Ser, 25 preguntas. Subsistema Tecnológico, 11 preguntas. Subsistema Estructural, 11 preguntas.

Subsistema Sico-social, 9 preguntas. Subsistema Gestión, 8 preguntas.

El objeto de la encuesta fue el de obtener información que permitiera a partir de su compilación y análisis, identificar problemas internos de la organización, para posteriormente plantear alternativas de solución a los mismos.

Compilación de Datos

Para la compilación de los datos obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se confeccionó un **Libro de Códigos**; el cual se diseñó previamente a la aplicación del instrumento (encuesta). Esta herramienta garantizó que la información generada en la compilación de los datos, permitiera caracterizar a la División en cada uno de los subsistemas establecidos de acuerdo al Modelo de *Kast y Rosenzweig*.

El Libro de Códigos establece a la Organización como una variable y cada uno de los subsistemas en que se divide ésta, como una dimensión de ella; a su vez cada uno de los componentes de los subsistemas se les identifica como subdimensiones, que se eva-

lúan a través de las preguntas (indicadores) establecidas en la encuesta. Esta categorización se observa en la siguiente Tabla:

Tabla N° 6. Categorización del Libro de Códigos.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	INDICADORES
Organización	Subsistema	Componentes del Subsistema	Preguntas

De acuerdo a lo anterior, la valoración de los indicadores (preguntas), permite caracterizar las subdimensión (componente); el resultado de la evaluación de las subdimensiones permite caracterizar la dimensión (subsistema) y el resultado de la evaluación de las dimensiones en su conjunto permiten caracterizar a la organización como un todo.

Los indicadores o preguntas para cada subdimensión, se codificaron de la siguiente manera:

Si la respuesta del encuestado sobre la pregunta fue Si, se codificó con el número 1.

Si la respuesta del encuestado sobre la pregunta fue No, se codificó con el número 2.

A continuación se explica el procedimiento desarrollado en el Libro de Códigos tomando como ejemplo el **subsistema Razón de Ser**.

Para evaluar el subsistema Razón de Ser (una de las cinco dimensiones de la organización), se definieron siete componentes o subdimensiones como son la Visión, la Misión, los Valores, los principios, los Objetivos, las Estrategias y las Metas.

Para la evaluación de la Visión, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI =1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces que la valoración de este componente estaría comprendida entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la

calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es **Adecuado** y el 2 que es **Inadecuado**.

En el componente del subsistema, **Misión**, se definieron siete preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de siete (el SI = 1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 14. Esto significa entonces que la valoración de este componente estaría comprendida entre 7 y 14. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 7 y 10 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 11 y 14 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Para la evaluación del componente del subsistema, **Valores**, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI = 1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces que la valoración de este componente estaría comprendida entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Para la evaluación de los Principios, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI = 1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces

que la valoración de este componente estaría comprendido entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Para la evaluación de los Objetivos, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI =1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces que la valoración de este componente estaría comprendido entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Para la evaluación de las Estrategias, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI =1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces que la valoración de este componente estaría comprendido entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Para la evaluación de las Metas, se definieron tres preguntas (indicadores), de tal manera que si el encuestado (funcionario de la División) las respondía todas afirmativamente, se alcanzaría un puntaje de tres (el SI =1) o si las respondía todas negativamente (el NO = 2), se alcanzaría un puntaje de 6. Esto significa entonces

que la valoración de este componente estaría comprendido entre 3 y 6. Para establecer la valoración se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 3 y 4 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 5 y 6 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el funcionamiento del componente es adecuado y el 2 que es inadecuado.

Seguidamente, la valoración (1 o 2) de cada uno de los siete componentes de la dimensión subsistema Razón de Ser, permitió valorar la misma de la siguiente manera:

Si todos los componentes (siete en total) resultaron con una valoración de 1, se alcanzaría un puntaje total de 7; o si todos los componentes resultaron con una valoración de 2, se alcanzaría un puntaje total de 14. Esto significa entonces que la valoración de la dimensión estaría comprendida entre 7 y 14. Para establecer la valoración del subsistema, se definieron dos intervalos así: Si la calificación osciló entre 7 y 10 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 11 y 14 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que el subsistema tiene un funcionamiento adecuado y el 2 un funcionamiento inadecuado.

Este mismo procedimiento se utilizó para valorar los subsistemas Tecnológico, Estructural, Sico Social y de Gestión.

Al final, la valoración (1 o 2) de cada uno de los cinco subsistemas de la organización, y considerando además que el subsistema Razón de Ser debe tener un mayor peso sobre la valoración final de la organización que los otros subsistemas (en el párrafo siguiente se explica el por qué de esta consideración), se valoró la misma de la siguiente manera:

Si todos los subsistemas (cinco en total) resultaron con una valoración de 1, se alcanzaría un puntaje total de 20; o si todos los subsistemas resultaron con una valoración de 2, se alcanzaría un puntaje total de 40. Esto significa entonces que la valoración de la organización estaría comprendido entre 20 y 40. Para establecer la valoración de la organización, se definieron dos intervalos así:

Si la calificación osciló entre 20 y 29 se le dio un valor de 1 y si la calificación osciló entre 30 y 40 se le dio un valor de 2.

El 1 significa que la organización tiene un funcionamiento adecuado y el 2 un funcionamiento inadecuado.

Para establecer la calificación final de la Organización, a los subsistemas analizados se les asignó los siguientes porcentajes de peso sobre la valoración de la misma:

Subsistema Razón de Ser: 40%.

Subsistema Tecnológico: 15%.

Subsistema Estructural: 15%.

Subsistema Sico Social: 15%.

Subsistema de Gestión: 15%.

Al subsistema Razón de Ser se le dio una ponderación mayor sobre los resultados finales, considerando que el buen desarrollo del mismo es clave para que la organización pueda alcanzar los objetivos estratégicos que se ha trazado y los nuevos que se planteará de acuerdo a su Visión.

Al respecto Kast y Rosenzweig plantean lo siguiente: "Una premisa básica es que la organización, como un subsistema de la sociedad, debe cumplir ciertos objetivos que son determinados por el sistema general. La organización realiza una función para la sociedad". La anterior característica contextualiza entonces a la empresa como un sistema que interactúa con el entorno, que es abierto a él, porque se debe a él, ya que cumple una función que éste (el entorno) demanda ; entonces, el subsistema Razón de Ser, se convierte en uno de los más importantes de la entidad, pretendiendo que la organización como parte de la sociedad logre los objetivos que han sido fijados por el sistema que la envuelve, puesto que si la organización quiere tener éxito en la sociedad debe responder a las necesidades de la misma.

En la Tabla N° 7 se muestra el resultado de la tabulación de la información que se obtuvo en la aplicación de la encuesta a los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de

CECAR para la evaluación de la Organización de acuerdo al Modelo de *Kast y Rosenzweig*.

En términos generales se puede establecer que:

Se realizaron 34 encuestas, en las cuales se analizaron los 5 subsistemas del Modelo de *Kast y Rosenzweig*: Razón de Ser, Tecnológico, Estructural, Sico social y Gestión.

Los resultados son los siguientes:

Adecuado

Subsistema Razón de Ser 38%

Subsistema Tecnológico 24%

Subsistema Estructural 68%

Subsistema Sico-social 94%

Subsistema de Gestión 56%

Gráfico N° 12. Valoración de los Subsistemas de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

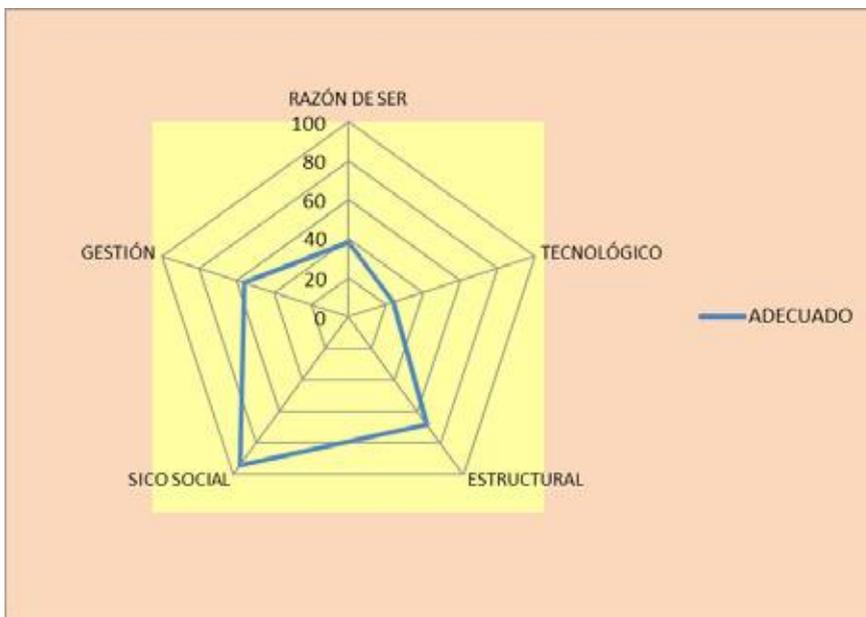


Tabla N° 7. Resultados Tabulación de la información.

VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	VALORACIONES	PORCENTAJES (%)
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA	RAZÓN DE SER	VISIÓN	ADECUADO	82
			INADECUADO	18
		MISIÓN	ADECUADO	79
			INADECUADO	21
		VALORES	ADECUADO	32
			INADECUADO	68
		PRINCIPIOS	ADECUADO	38
			INADECUADO	62
		OBJETIVOS	ADECUADO	41
			INADECUADO	59
		ESTRATEGIAS	ADECUADO	24
			INADECUADO	76
		METAS	ADECUADO	41
			INADECUADO	59
	VALORACIÓN SUBSISTEMA RAZÓN DE SER	ADECUADO	38	
		INADECUADO	62	
	TECNOLÓGICO	METODOLOGÍA	ADECUADO	56
			INADECUADO	44
		ENTRENAMIENTO	ADECUADO	29
			INADECUADO	71
		CONOCIMIENTO	ADECUADO	41
			INADECUADO	59
		HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	ADECUADO	68
			INADECUADO	32
	VALORACIÓN SUBSISTEMA TECNOLÓGICO	ADECUADO	24	
		INADECUADO	76	
	ESTRUCTURAL	DIVISIÓN	ADECUADO	91
			INADECUADO	9
		ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN	ADECUADO	76
			INADECUADO	24
		DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS	ADECUADO	41
			INADECUADO	59
		LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	ADECUADO	71
			INADECUADO	29
		COMUNICACIÓN Y FLUJO DE TRABAJO	ADECUADO	24
			INADECUADO	76
	VALORACIÓN SUBSISTEMA ESTRUCTURAL	ADECUADO	68	
		INADECUADO	32	
	SICO-SOCIAL	CONDUCTA INDIVIDUAL	ADECUADO	88
			INADECUADO	12
		RELACIONES HUMANAS	ADECUADO	94
			INADECUADO	6
		FACTORES CULTURALES	ADECUADO	94
			INADECUADO	6
		VALORACIÓN SUBSISTEMA SICO- SOCIAL	ADECUADO	94
			INADECUADO	6
GESTIÓN	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ADECUADO	56	
		INADECUADO	44	
	51 SISTEMA DE DECISIONES	ADECUADO	38	
		INADECUADO	62	
	SISTEMA DE AUTORIDAD	ADECUADO	94	
		INADECUADO	6	
	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	ADECUADO	82	
		INADECUADO	18	
	VALORACIÓN SUBSISTEMA DE GESTIÓN	ADECUADO	56	
		INADECUADO	44	
VALORACIÓN DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA	ADECUADO	44		
	INADECUADO	56		

Considerando lo que se acerca al 100% como la fortaleza y lo que se acerca al 50% como la debilidad (Figura N° 12), los subsistemas críticos son en su orden: Tecnológico, Razón de ser, Gestión y Estructural.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis Interno y Externo

Para el análisis externo de la División, se consideraron los dos supra sistemas que inciden en el desarrollo de la organización, los cuales son el macro y micro entorno.

En el macro entorno se analizaron los siguientes factores: Política, Economía, Tecnología y Demografía.

En el micro entorno se analizaron los siguientes factores: Dirección, Organismos centrales, Tecnología y Recursos financieros.

Aplicando el Modelo de Kast and Rosenzweig, la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se subdividió para su análisis interno en 5 subsistemas: Razón de Ser, Tecnológico, Estructural, Sico-Social y de Gestión.

Análisis Externo

Influencias del Macro Entorno: El macro entorno de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, está conformado por todo el entorno económico, político y social que le rodea. Este macro entorno no puede ser influenciado por la División.

El análisis de los componentes es el siguiente:

Política: Las normas establecidas por el Estado y que regulan la educación superior en Colombia, actualmente están relacionadas con la calidad de la prestación del servicio de formación profesional por parte de las instituciones de educación superior.

Hasta hace algunas décadas, el término calidad educativa no era una prioridad en los planes de desarrollo educativo de los gobiernos e instituciones, era más importante la masificación, la cobertura, el financiamiento, la descentralización, etc., que la calidad

de la educación como proyecto de mejoramiento personal y social y de desarrollo nacional¹⁷.

Hoy se pretende que se construya una cultura en una forma permanente de vida, porque en la medida que se tenga mejor calidad educativa, la humanidad tendrá mejores condiciones de desarrollo y de progreso.

Las políticas¹⁸ sobre calidad de la educación superior en Colombia, se pueden considerar como una oportunidad para que la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, consolide sus programas académicos, pues, estas normas cortan la proliferación de instituciones que ofrecían formación profesional sin el cumplimiento de las condiciones de calidad.

Por otro lado esa misma normatividad se puede convertir en amenaza si los Programas de la División, no se proyectan y se consolidan en procesos de calidad en el mediano plazo, pues las otras instituciones trabajan para ofrecer programas de mayor calidad y con muchas ventajas competitivas a la sociedad.

Con la promulgación y aprobación de la Ley 1188 de 2008 en Colombia, las universidades cuyos programas de formación profesional ostenten acreditación de alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional, podrán ofrecerlos sin ninguna restricción en cualquier lugar del país, lo anterior se convierte en una amenaza para aquellas instituciones, que como la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, aún no poseen certificación de alta calidad en sus programas académicos.

17 GIRALDO G, Uriel y Otros. Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación, CNA, 2006.

18 Ley 30 de 1992, Ley 749 de 2002, Decreto 2755 de 2003, resolución 3462 de 2003, Ley 1188 de 2008 y Decreto 1295 del 20 de Abril de 2010.

Economía¹⁹: La educación superior hoy es impactada por las siguientes tendencias económicas:

Mercado, economía y estructura social

El mercado es el gran sancionador de la vida económica, para bien o para mal. No quiere decir esto, que el mercado sea el instrumento para lograr una distribución equitativa y justa de la riqueza social o de la producción económica; tampoco quiere decir que la ausencia de planificación deba ser la regla en la vida social contemporánea. Lo anterior solamente quiere decir que el mercado adquirió la relevancia cultural y política, que siempre ha debido tener para el devenir económico de nuestras sociedades, para dirimir la capacidad y la eficiencia de su manejo económico. Se puede lograr mayor eficiencia productiva con el desarrollo de mercados competitivos, pero no necesariamente justicia y equidad sociales: son necesarios, pero no suficientes para el desarrollo humano.

Las razones y sinrazones se condensan muy bien en las palabras de Octavio Paz: “El mercado es un mecanismo que crea, simultáneamente, zonas de abundancia y de pobreza. Con la misma indiferencia reparte bienes de consumo y la miseria”.

A la injusticia social y la desigualdad hay que añadir la inestabilidad. Las sociedades capitalistas sufren crisis periódicas, desastres financieros, quiebras industriales, altas y bajas de sus productos y precios, cambios repentinos de fortuna entre los propietarios, desempleo crónico entre los trabajadores. El mercado es el promotor de los cambios y las innovaciones técnicas: también es el rey del despilfarro.

La Educación Superior es un factor primordial para el desarrollo de la sociedad del conocimiento y por lo tanto, las instituciones encargadas de la enseñanza, la investigación y la formación de profesionales deben estar atentas a las necesidades de dicha

19 CARRERO MORA, William y Otros. Tendencias del Entorno en la Educación Superior, Bogotá: Universidad de la Sabana, 2008.

sociedad, no vivir de espaldas a ellas, debiendo ser innovadoras en sus tareas y en su organización. La universidad es constructora de una sociedad de conocimiento y de profesionales.

Burton resalta que la universidad debe buscar respuestas a los frecuentes problemas que se le presenta y sobre todo debe buscar los medios y caminos a los diferentes cambios constante que ella vive, sin dejar de lado la calidad académica ni mucho menos la competitividad.

La calidad educativa vs. financiación

La educación superior ha de considerarse un servicio público. Si bien se requieren fuentes de financiaciones diversificadas, privadas y públicas, el apoyo público a la educación superior y a la investigación sigue siendo fundamental para conseguir que las misiones educativas y sociales se cumplan de manera equilibrada. En la educación superior, la gestión y la financiación han de ser instrumentos de la mejora de la calidad y la pertinencia. Esto requiere la creación de capacidades y la elaboración de estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la asociación entre las instituciones de educación superior y las correspondientes autoridades. Las instituciones han de gozar de autonomía en sus asuntos internos, pero han de rendir cuentas a la sociedad de modo claro y transparente. Lo anterior significa que la financiación de los proyectos institucionales con recursos públicos o privados, será posible en la medida que las universidades, sean eficientes en el uso o aplicación de los recursos financieros a través del ofrecimiento a la comunidad de beneficios sociales con calidad.

Mercado internacional

¿Cuál es la situación precisa del mercado internacional? La creación de un mundo globalizado sin polarización ha hecho que, incluso, los mismos países comunistas participen en el mercado internacional y en la vida del planeta, en una forma inconcebible

antes de la Guerra Fría. Por un lado: se han abierto oportunidades extraordinarias para el comercio y la gestión económica. Por otra parte, han aumentado los protagonistas económicos con muchas consecuencias: precios más baratos para ciertos productos, expansión de los recursos humanos con diferentes especialidades y destrezas, y una movilidad internacional mayor en la fuerza de trabajo, en fin: un cuadro socioeconómico diferente. Ejemplo: Los profesionales técnicos y científicos del mundo ex comunista que compiten en los países occidentales con consecuencias sobre las oportunidades laborales de estos países (el caso de los físicos y matemáticos de Estados Unidos e Inglaterra). De igual manera, sin ser una consecuencia directa de la caída de la Guerra Fría, pero potenciada por la misma, se ha dado una inserción mayor de la producción económica del Tercer Mundo en el mercado internacional. Los logros macroeconómicos, el progreso de la democracia, la mayor estabilidad política, y la capacidad de acción de muchos países del sur han generado flujos de capital, inversiones, infraestructura, y nuevas condiciones de participación en el mercado internacional; es previsible un significativo impacto socioeconómico del sur en la economía mundial.

Más que producto de la caída de la Guerra Fría, un resultado de la dinámica de la sociedad moderna que involucra la ampliación de mercados, el progreso económico y cultural y la dinámica de la sociedad moderna: la creciente importancia del sector "servicios".

El lugar que ocupan los empleados agrícolas e industriales en la estructura productiva tiende a ser cada vez menor. Esto es así porque los vectores edificantes de la nueva estructura social son los trabajadores del conocimiento y aquellos de los servicios. Hoy en día, los trabajadores del conocimiento de los países desarrollados constituyen una tercera parte de la fuerza laboral mientras que los del sector servicios constituyen otro tercio. El número de trabajadores industriales tenderá a caer más en los siguientes años. Es decir: al igual que sucedió con la agricultura, cada día serán necesarios menos empleados en el sector industrial para realizar

las tareas que éste posee. En su lugar, la mayoría de empleados se encontrarán en los sectores de servicios y aquellos relacionados con el conocimiento.

Estas tendencias poseen implicaciones sociales, políticas y culturales extraordinarias. Una de ellas, la tensión entre las clases de la sociedad capitalista, proletaria y capitalista, desaparece en una estructura social con otros grupos o clases sociales mayoritarias y fundamentales: los trabajadores del sector servicios y aquellos del conocimiento. Es decir, una arquitectura colectiva diferente. Y, como en toda sociedad del pasado, presente y del futuro no deberán excluirse contradicciones y antagonismos entre estos dos sectores, que definirá mucho de las tensiones sociales del nuevo orden económico.

Existe la necesidad de intensificar el trabajo en el conocimiento y los servicios, procurando un incremento de la productividad y competitividad en ambos sectores. Los servicios son poderosos nichos económicos de esta época: desde los turísticos, profesionales, educativos, culturales, hasta los institucionales en la vida pública o privada. Las sociedades más desarrolladas se escapan de los barrotes del capitalismo (contradicción entre obreros versus capitalistas, fundamento de la "lucha de clases"), se reconoce la estructura social de otra manera con base en el conocimiento, pero también el mismo uso del capital y la inversión económica se aleja de las reglas básicas. Las naciones tendrán que apersonarse de esto, pero muy rápido, de lo contrario se perderán en un mundo que tampoco se extralimita en su paciencia y solidaridad. En todo esto, es apenas evidente, la educación, adaptada y renovada, juega un papel medular, como insumo decisivo de los ejes de desarrollo económico del futuro.

La globalización

Por definición un sistema global es un sistema donde los factores de producción (los recursos naturales, el capital, la tecnología y la mano de obra) así como los bienes y servicios se desplazan

alrededor del mundo.

La mundialización, inicialmente un concepto económico, ha pasado ahora a entenderse en un sentido mucho más amplio como un proceso poderoso y omnipresente que, de hecho, abarca todos los aspectos diferentes de la vida y la sociedad. Ofrece grandes oportunidades de bienestar sostenido, pero también plantea numerosos desafíos de política.

La globalización o mundialización es un proceso en curso, no una realidad acabada; tampoco va a ser una realidad única, integrada y armónica en el ámbito internacional. La globalización incluye capitales, finanzas, consumo, pero también una proyección y difusión mundiales de la cultura, las ideas y los valores. La mundialización es más que la corriente de dinero y productos, es la interdependencia cada vez mayor de la población mundial. Y la mundialización es un proceso que integra no solo la economía, sino además la cultura, la tecnología y la estructura de gobierno.

La Internacionalización

Se puede afirmar que las tendencias a nivel de la economía que circundan en la realidad actual tienen injerencia en la Educación Superior en su camino hacia la internacionalización, bien se dice: A la universidad le interesa todo ese concepto que tiene que ver con la internacionalización de la economía. Desde la perspectiva universitaria, no podemos reducirnos a ver ese fenómeno como mera globalización de los mercados o abrupta conversión hacia estados homogéneos de los intercambios comerciales. La dinámica de la internacionalización que le interesa a la universidad es la que nos está mostrando que estamos en un mundo de la educación y la cultura que va más allá de la globalización de los intercambios comerciales, en donde es necesario entenderse con otros, que no son únicamente nuestros coterráneos, sino también los actores de la comunidad científica y educativa internacional.

Al abrirse a otros espacios, otras culturas, se da la búsqueda de las alianzas y se empiezan a gestar proyectos y trabajos comunes que llevan a la generación de nuevos conocimientos y le exige tener una infraestructura más acorde a los nuevos proyectos. Se da oportunidad a los intercambios con el fin de enriquecer la academia.

Tecnología: La aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación a la educación, se ha convertido en una actividad factible y necesaria. Las nuevas tecnologías inciden en el escenario formativo de la educación abierta y a distancia de manera firme y trascendental, pudiéndose afirmar que la evolución de esta metodología de enseñanza está vinculada indisolublemente al desarrollo tecnológico.

La introducción de la informática y los computadores en la educación marcó una nueva pauta y nuevas formas de hacer la educación abierta y a distancia, fundamentalmente por permitir una comunicación tanto en tiempo real sincrónica, como independiente del tiempo, asincrónica, promoviendo una interacción de doble vía.

Hoy día la educación abierta y a distancia, se caracteriza por la incorporación para el desarrollo de sus programas académicos, de un sistema de redes de computadores. El rápido desarrollo de estas redes, las mejorías en su poder de procesamiento, así como los contundentes avances en la tecnología de almacenamiento de datos, han hecho del computador una herramienta poderosa para la educación abierta y a distancia.

Con la fusión de la informática y la telemática, se habla de sistemas interactivos abiertos y virtuales, convirtiéndose esto en un cambio cualitativo de esta modalidad de enseñanza.

El impacto de la educación abierta y a distancia estriba en que apoyada en las potencialidades que le brindan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, puede resolver problemas de espacio y/o tiempo llevando el conocimiento hasta quienes lo

necesitan.

A nivel mundial, la tendencia es de crecimiento en el uso de las TIC orientada a la educación superior. De acuerdo al informe presentado por la Unión Internacional de Telecomunicaciones UIT, estas crecen en el mundo a un ritmo del 30% anual. El estudio que determina esta tendencia, se aplicó en 154 países entre el 2002 y el año 2007, siendo la de mayor desarrollo la Europa Nórdica, pero la brecha digital sigue siendo inalterable en relación con los países con menor PIB ya que tienen mayores dificultades en el acceso, implantación y utilización de las TIC²⁰.

Los diez países que encabezan el Rankin de la UIT, son en su orden: Suecia, Korea del Sur, Dinamarca, Holanda, Islandia, Noruega, Luxemburgo, Suiza, Finlandia y Reino Unido, concentrados la mayoría de estos países en la región nórdica de Europa; aplicándose las TIC especialmente en programas académicos de educación continuada como especializaciones, maestrías y doctorados, pudiéndose ampliar coberturas de servicios a otras regiones en otros continentes²¹.

Entre las tendencias que se reconocen en el tema de incorporación de TIC a nivel nacional, se conoce el uso de medios y tecnología de información impartidas por el Ministerio de Educación Nacional y dirigidas a las secretarías de educación departamentales, las cuales consisten en el uso y apropiación de MTIC para la innovación educativa, malla de proyectos colaborativos, redes y comunidades virtuales, también para el desarrollo profesional del talento humano con el fin de conformar rutas de formación en el uso de MTIC, alfabetización digital, formación de tutores para ambientes virtuales de aprendizajes, bibliotecas y catálogos de textos y alianzas estratégicas para producción y localización de contenidos. En el aspecto de la gestión de contenidos para conformar el portal educativo Colombia Aprende, La Red Nacional de Bancos

20 Informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones 1998-2008.

21 Informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones 1998-2008.

de Aprendizaje, Canal TV y Radio Educativa, bibliotecas y catálogos de textos. En cuanto a la gestión de infraestructura tecnológica, se persigue la estrategia para ampliación y mantenimiento de infraestructuras, Red Escolar mapa de conectividad, Renata: Red Nacional de Tecnología Avanzada y alianza estratégica para la ampliación de infraestructura²².

Teniendo en cuenta lo anterior, el medio ofrece muchísimas alternativas y opciones que hacen asequible la adquisición de infraestructura tecnológica, para que la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, pueda desarrollar su misión.

Demografía: En países del mundo desarrollado la tasa de crecimiento de la población tiene un comportamiento negativo y por tanto, tienen en su pirámide poblacional mayor participación de personas de tercera edad y adultos jóvenes, mientras que los países en vía de desarrollo tienen una tasa elevada de crecimiento poblacional y en ellos prima gran cantidad de gente joven y niños. Resultado de lo anterior, las oportunidades para los más pobres se ven sustancialmente reducidas.

Adicionalmente, es también notorio el fuerte incremento en la movilidad de las personas, especialmente para asuntos de estudios y trabajo; no obstante, también están en ascenso los desplazamientos por razones diferentes como son la pobreza y el terrorismo, con lo cual se está aumentando el número de refugiados que requiere atención especial, dada su situación de vulnerabilidad.

La educación superior viene siendo influenciada en razón de los cambios demográficos. Hoy día atiende las presiones sociales por mayor demanda de educación superior y para ello ha democratizado el acceso; en consecuencia, la proporción de adultos con calificaciones en educación superior en los países de la OECD (Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo) se ha duplicado de 22% a 41% entre 1975 y 2000. China ha duplicado su población estudiantil a finales de los noventa e India está tratando

22 Plan de Desarrollo del Departamento de Sucre 2008-2011.

de seguirla. La proporción de personas que acceden al Sistema de Educación Superior es comparativamente mucho mayor en la actualidad que en ningún otro momento en la historia²³.

La UNESCO, por su parte, también hace aportes al respecto y señala no sólo el fuerte crecimiento en el número de estudiantes, también advierte sobre las diferencias entre países desarrollados y los que se denominan en desarrollo:

Entre 1970 y 1990 el número de estudiantes matriculados en la enseñanza superior se multiplicó por más de dos, pasando de 28 a 69 millones. En 2002, el número de matriculados ascendía a 122 millones. Según algunas previsiones, la población mundial de estudiantes universitarios podría alcanzar en 2025 la cifra de 150 millones. Esta progresión no es una característica exclusiva de los países ricos. En efecto, en África, Asia y América Latina el fuerte crecimiento demográfico ha contribuido a aumentar la afluencia al nivel de primaria y secundaria, provocando así un aumento de los estudiantes en la enseñanza superior, aunque en proporciones menores que en Europa o América del Norte. Mientras que en los países ricos las tasas de matrícula en la enseñanza superior pasaron de un 2,2% en los años sesenta a un 59% en 2002, en el caso de Europa, y de un 7,2% a un 55% en América del Norte, en los países menos adelantados esas tasas sólo aumentaron del 1,3% al 4%. En el caso de América Latina, sin embargo, se registró un aumento del 1,6% al 29%. Se observa pues una gran disparidad entre países ricos y pobres en lo que respecta al número de estudiantes matriculados en la enseñanza superior²⁴.

Sin duda, esta tendencia creciente en la demanda por cupos en la educación superior en países latinoamericano como Colombia, muestra una dinámica que parece sostenible en el tiempo.

Influencias del Micro Entorno: El micro entorno de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, está conformado por las otras dependencias y divisiones de la Corporación

23 ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES, ASCUN. Políticas y Estrategias para la educación Superior en Colombia 2006-2010.

24 UNESCO. Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial, 2005.

Universitaria del Caribe CECAR. Este micro entorno puede ser influenciado por la División.

Sus componentes son los siguientes:

Dirección: A pesar de la autonomía académico-administrativa de la División, desde la Rectoría de CECAR se toman decisiones referentes a la asignación de recursos financieros para el desarrollo de los diferentes planes en la División. El Director de la División recibe la información directamente del Rector sobre este asunto para posteriormente encargarse de la ejecución de las tareas. Cuando las decisiones referentes a la consecución o asignación de recursos financieros no son tomadas por la rectoría por no ser de su instancia, entonces, tal determinación es tomada en el seno de la Junta Directiva de la Institución.

Organismos centrales: De acuerdo con el Estatuto general de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, la dirección y administración de la Corporación le corresponderá a los siguientes órganos:

La Sala de Fundadores, la Asamblea General, la Junta Directiva, la Presidencia y la Rectoría.

Desde estas instancias se dictan las disposiciones que en términos generales regulan las actividades de la organización en cada uno de los diferentes períodos o años y divisiones organizacionales como la División de Educación Abierta y a Distancia.

Tecnología: Actualmente en CECAR se trabaja para establecer un sistema de información apoyado en la tecnologías de la información y la comunicación²⁵, con la intención de apoyar la gestión organizacional, pudiéndose procesar toda la información en un sistema de alta tecnología para que de esta forma el conjunto de la entidad funcione de una manera coordinada y con un control riguroso de todos los procesos académico administrativos al mismo tiempo. De esta manera, se conseguirá que las necesidades de CECAR y en especial la División de Educación Abierta y a

25 Proyecto PLANESTIC CECAR.

Distancia, tengan una rápida respuesta tecnológica, de tal forma que existan herramientas útiles para potenciar el servicio que presta a la comunidad.

Recursos financieros: El 98% de los ingresos de CECAR provienen por concepto de matrículas²⁶, y de acuerdo con lo afirmado por la Directora Financiera de la Institución, estos recursos algunas veces se quedan cortos para financiar los proyectos de inversión, necesarios para mejorar la prestación del servicio de educación superior, situación que obliga a recurrir a las fuentes de financiación ofrecidas por el sector financiero. Afirma la funcionaria, que debido a los altos niveles de riesgo de mercado y financieros que existen actualmente en la economía, estas entidades han restringido los créditos a los organismos solicitantes. Lo anterior incide en las decisiones de financiación de la Institución, puesto que las oportunidades de encontrar recursos disponibles en el sector financiero son escasas, de tal manera que muchas veces no se pueden desarrollar ciertos proyectos por la no consecución de recursos en entidades bancarias. En síntesis, después de haber efectuado el análisis del macro y micro entorno de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se establecen las siguientes problemáticas (amenazas) y potencialidades (oportunidades).

Problemáticas:

- Universidades acreditadas del orden nacional e internacional que ofrecen programas bajo la modalidad de educación abierta y a distancia, dado que los programas ofrecidos actualmente por la División no cuentan con acreditación.
- Las precarias condiciones económicas del medio.
- Bajo desarrollo empresarial de la región.
- Escasas fuentes de financiamiento.
- Alta competencia local.
- Situación de violencia regional.
- Bajas ofertas de empleo.

26 Estados Financieros de CECAR.

- El auge nacional e internacional en el uso de las nuevas tecnologías por parte de otras instituciones de educación superior en los procesos de enseñanza- aprendizaje.
- El ofrecimiento de formación profesional a distancia en el país por parte de otras instituciones del extranjero debido a la internacionalización de la Educación Superior.

Potencialidades:

- Existencia de redes académicas.
- Innovación y desarrollo permanente de las TIC.
- Movilización a cerca de la educación superior, pudiéndose transferir los estudiantes de otras universidades a los programas ofrecidos por la División, debido a la flexibilidad curricular en los planes de estudios de los mismos.
- Las políticas de mejoramiento de la calidad de la Educación Superior (política de virtualización del Ministerio de Educación Nacional, MEN).

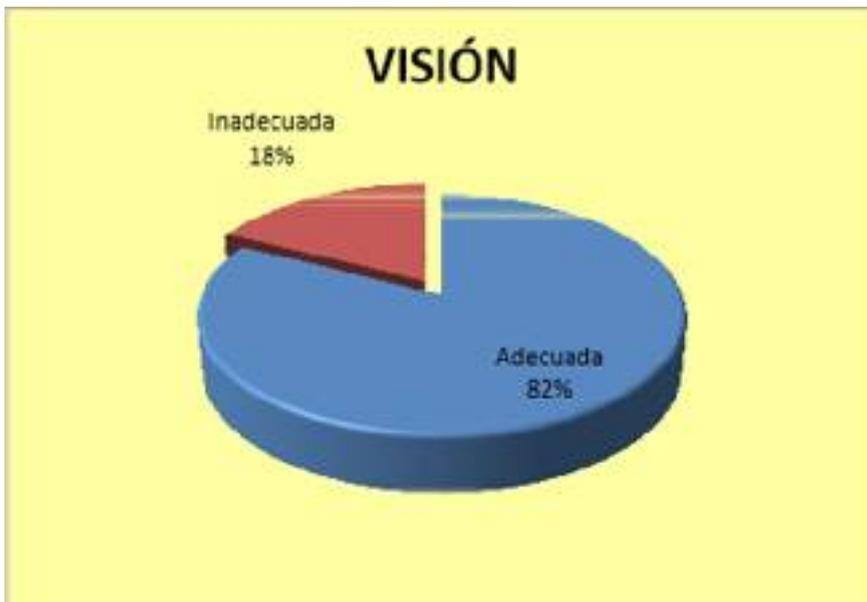
Políticas del gobierno de ampliación de cobertura con calidad.

Análisis Interno

Subsistema Razón de Ser: En este subsistema se evaluaron elementos fundamentales de la organización como son: la visión y misión de la División, los principios y valores institucionales como también sus objetivos estratégicos, estrategias establecidas y metas para alcanzarlos.

El análisis de los resultados es el siguiente:

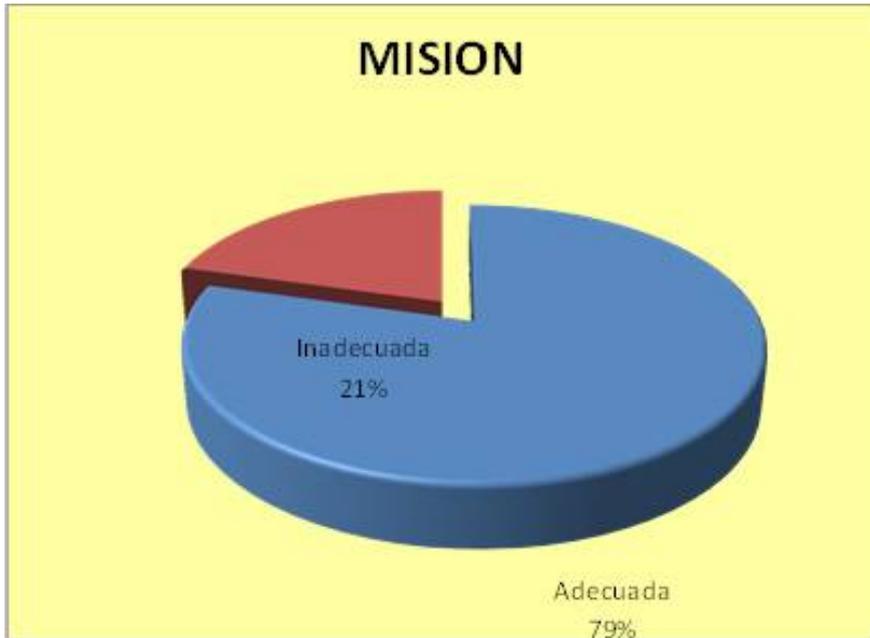
Gráfico N° 13. Evaluación de la Visión de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



De acuerdo con los resultados obtenidos, el 82% de los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, consideran que la visión de la División es adecuada, puesto que está definida, la conocen y la comparten. El 18% restante de los funcionarios dicen que es inadecuada, puesto que no la conocen, aunque saben de su existencia y su desconocimiento los lleva a no compartirla.

La visión actual está definida hasta el año 2010, esto implica que necesariamente, debe ser replanteada en el tiempo.

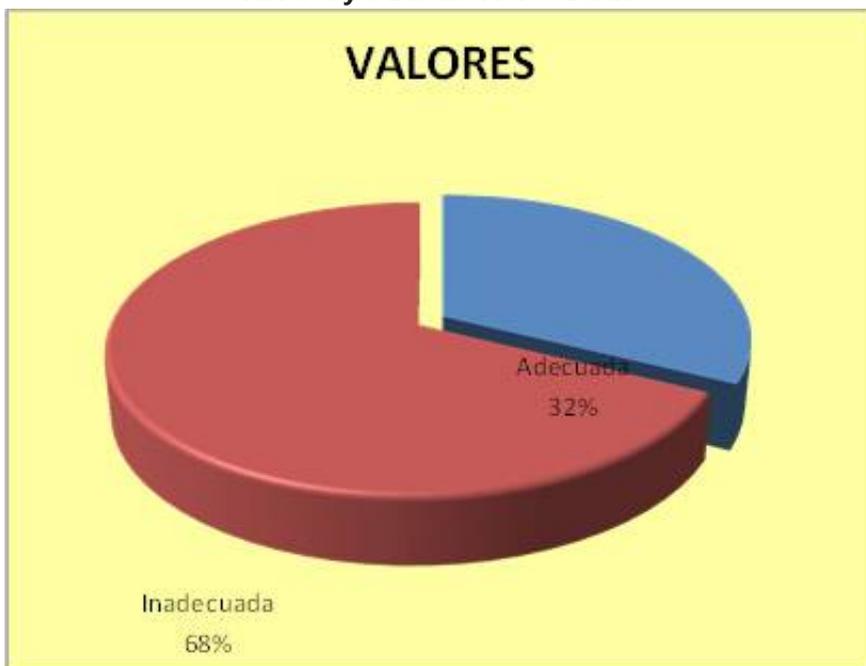
Gráfico N° 14. Evaluación de la Misión de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a la misión institucional, el 79% de los funcionarios de la División consideran que es adecuada, teniendo en cuenta que saben de su existencia, la conocen y comparten su contenido. Afirman que sus actuaciones dentro de la organización están acorde a ella, aunque no se hayan establecidos unos manuales de procedimiento formalmente, consideran que la dirección de la División los ha informado en el momento en que se les contrata y se les dice como deben hacer las cosas en cada puesto.

El 21% de los funcionarios no conocen la misión, por lo que no saben si comparten su contenido a través de sus actuaciones dentro de la organización.

Gráfico N° 15. Evaluación de los Valores de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a los valores institucionales, el 68% de los funcionarios consideran que son inadecuados puesto que no se han definido, manifiestan estas personas que desconocen que acuerdos inspiran y rigen la vida de la entidad, y no hay parámetros que los orienten a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos institucionales.

El 32 % de los funcionarios dicen que los valores están implícitos en lo que se les piden que hagan desde el cumplimiento de sus funciones.

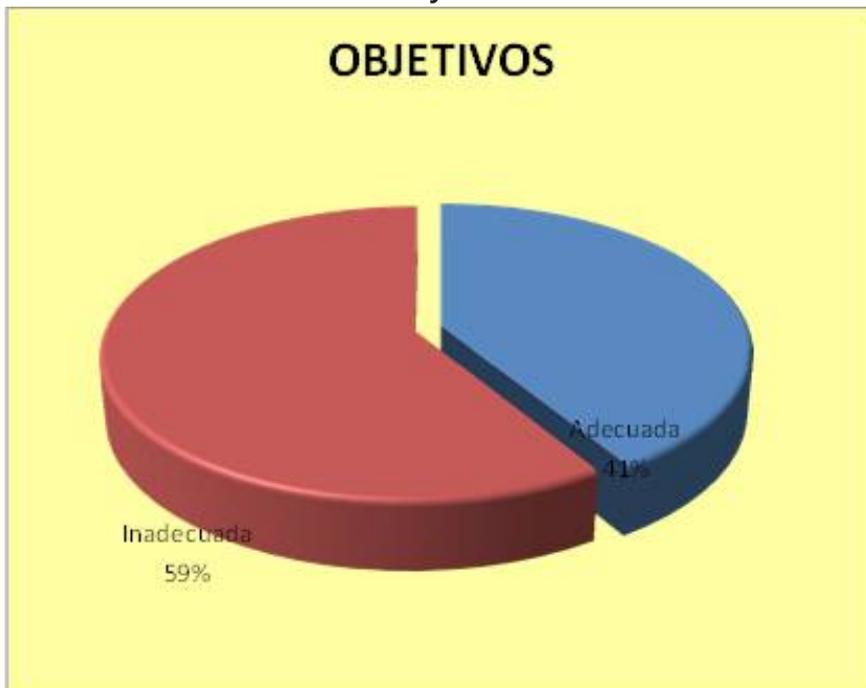
Gráfico N° 16. Evaluación de los Principios institucionales de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En lo referente a los principios institucionales, el 62% de los funcionarios consideran que son inadecuados puesto que no se han definido, ellos manifiestan que desconocen la ética que gobierna la conducta de la personas dentro de la División.

El 38 % restantes de los funcionarios dicen que los principios están implícitos en lo que hacen y que se sobreentiende que ellos deben actuar de acuerdo a principios morales establecidos generalmente en la sociedad.

Gráfico N° 17. Evaluación de los Objetivos Estratégicos de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En la evaluación de la fijación de los objetivos, el 59% de las personas, afirmó desconocer cuales son los objetivos que persigue la División a corto y a largo plazo, afirman los funcionarios que hay la posibilidad de su existencia pero son desconocidos por ellos.

El 41% restante de las personas consideran que los objetivos están implícitos en lo que se les piden que hagan en el cumplimiento de sus funciones.

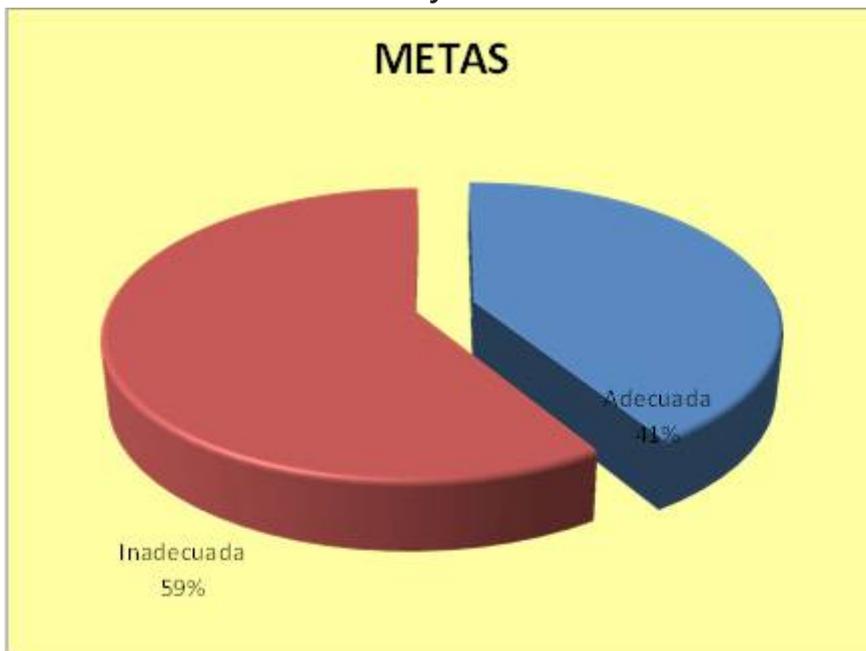
Gráfico N° 18. Evaluación de la definición de Estrategias para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En lo referente al establecimiento de estrategias, el 76% de las personas, afirmó desconocer cuales son las estrategias fijada por la División para alcanzar los objetivos formulados por la entidad, afirman los funcionarios que hay la posibilidad de su existencia, pero no se han dado a conocer a ellos.

El 24% de las personas consideran que el desarrollo de las estrategias está implícito en lo que se les piden que hagan en el cumplimiento de sus funciones.

Gráfico N° 19. Evaluación de la definición de Metas para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En el establecimiento de metas, el 59% de los funcionarios afirmó desconocer cuales son las metas fijada y a cumplir por la División, para de esta forma alcanzar los objetivos formulados por la entidad, afirman los funcionarios que hay la posibilidad de su existencia, pero no han sido transmitidas a ellos.

El 41% de las personas consideran que las metas están relacionadas con el cumplimiento de sus funciones.

Gráfico N° 20. Evaluación del Subsistema Razón de Ser de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

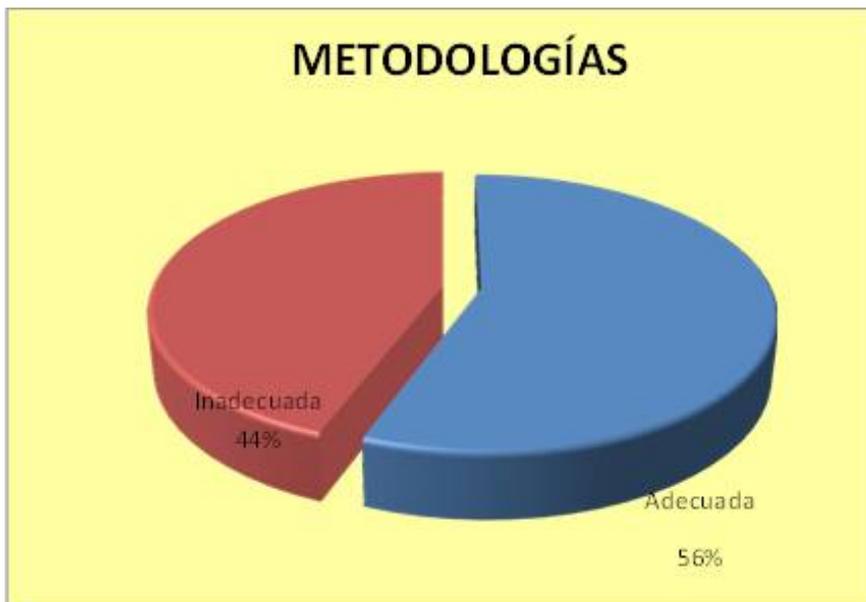


Como consecuencia de la evaluación de los anteriores componentes, se establece que el funcionamiento del Subsistema Razón de Ser de la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, no es adecuado en un 62%, teniendo en cuenta que a pesar que se ha definido una visión y una misión, éstas no han sido socializadas a los integrantes de la organización, por lo tanto un buen número de sus funcionarios las desconocen, así mismo no se han definido formalmente los valores y principios institucionales; como tampoco se han comunicado los objetivos estratégicos fijados, ni las estrategias y metas que permitan alcanzarlos.

Subsistema Tecnológico: En este subsistema se evaluaron elementos fundamentales del mismo como son: Metodologías para realizar las tareas, entrenamientos y capacitación al personal, evaluación de los conocimientos y competencias para desempeñar los cargos y herramientas y técnicas usadas para cumplir con las tareas asignadas a los funcionarios.

El análisis de los resultados es el siguiente:

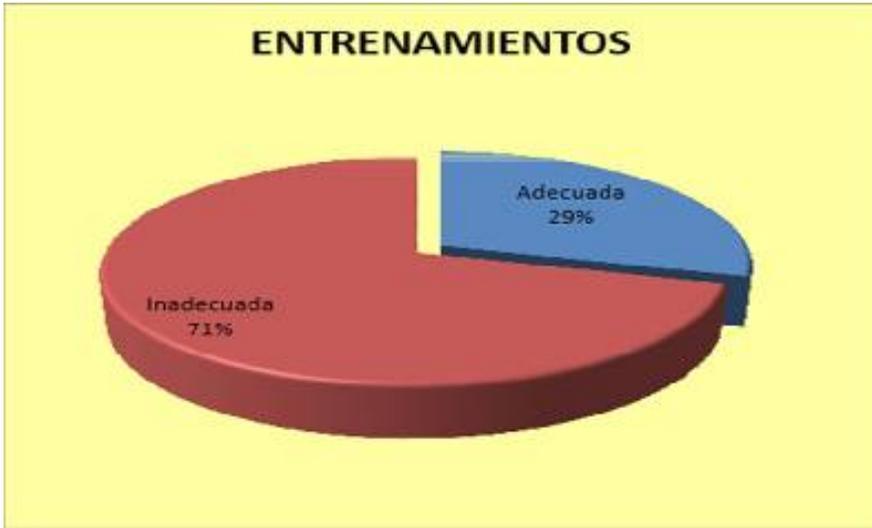
Gráfico N° 21. Evaluación del establecimiento de Metodologías en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



El 56% de las personas dicen que las metodologías son adecuadas, debido que actúan de acuerdo a las funciones que se le han asignado de manera informal, que cumplen estrictamente lo que se les establece como funciones y lo que hacen o logran está de acuerdo al objetivo misional de la División y de CECAR.

El 44% restante de las personas consideran que las metodologías son inadecuadas, puesto que desconocen los manuales de funciones que rigen sus puestos y es difícil identificar si se realizan las funciones relacionadas con sus competencias.

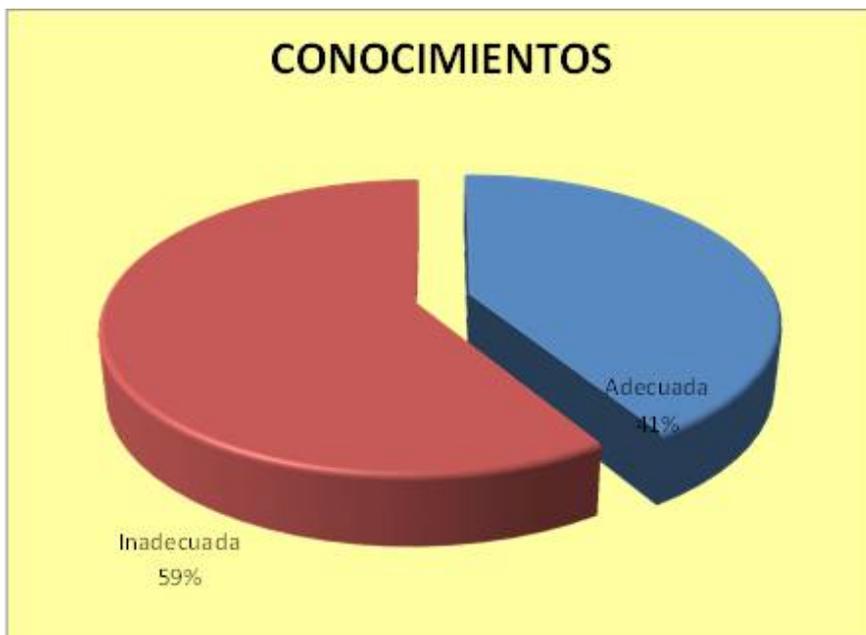
Gráfico N° 22. Evaluación del establecimiento de Entrenamientos en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En lo que respecta a entrenamientos, el 71% de las personas afirman que al momento de entrar a laborar en la División no recibieron una inducción clara y oportuna de las funciones inherentes a sus cargos y que no se les brinda una capacitación periódica del cargo que desempeña dentro de la División.

El 29% de los funcionarios considera adecuado el entrenamiento dentro de la División debido a que recibieron algún tipo de inducción al momento de ingresar a laborar en la entidad y se les ha brindado capacitación periódica.

Gráfico N° 23. Evaluación de los conocimientos del personal por parte de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En la evaluación de los conocimientos, el 59% de las personas consideran que es inadecuada debido que al momento de ingresar como funcionarios de la División, no se les efectuó por parte de ésta una evaluación de su nivel académico y de su experiencia técnica y no hay una valoración periódica de los resultados de las funciones que realizan.

El 41% de las personas consideran que es adecuada la evaluación de los conocimientos porque se les aplicó una evaluación de su nivel académico y de su experiencia técnica; además se establece una valoración periódica de los resultados de las funciones que realizan, pero aclaran que desconocen el resultado de esta.

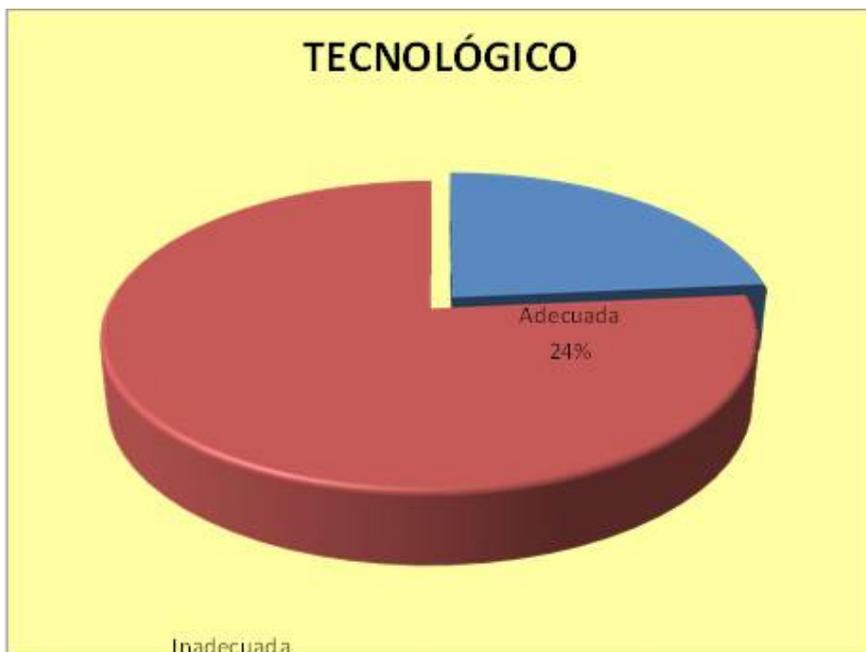
Gráfico N° 24. Evaluación de las Herramientas y Técnicas para la realización del trabajo en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En la evaluación de las herramientas y técnicas para desarrollar el trabajo, el 68% de las personas consideran que son adecuadas porque la División introduce regularmente nuevas tecnologías que permiten mejorar los procesos administrativos del área, demostrando esto que la entidad responde a la tecnología cambiante.

El 32% de las demás personas consideran que es inadecuada debido a que no se han introducido nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos académicos, así mismo consideran que el espacio físico es inapropiado para desempeñar todas las funciones que le han sido asignadas.

Gráfico N° 25. Evaluación del Subsistema Tecnológico de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



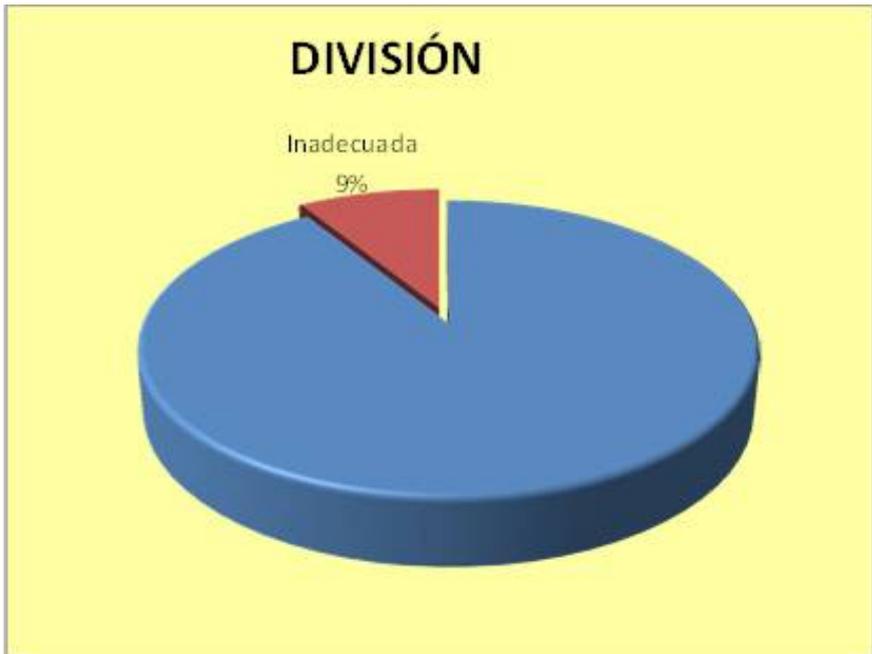
La evaluación de los anteriores componentes, permite establecer que el funcionamiento del Subsistema Tecnológico de la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, es inadecuado en un 76%, teniendo en cuenta que no existen formalmente manuales de funciones para cada cargo dentro de la División, no hay aplicación de evaluaciones de entrada al persona que ingresa a laborar a la entidad como tampoco se generaliza la evaluación periódica a funcionarios y la comunicación de los resultados obtenidos; además el espacio físico donde la mayoría de los funcionarios laboran es inapropiado.

Subsistema Estructural: En este subsistema se evaluaron elementos fundamentales de la estructura organizacional como son: División organizacional, organización y coordinación de las tareas y

funciones, descripción de puestos, reglas y procedimientos, líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujo de trabajo.

El análisis de los resultados es el siguiente:

Gráfico N° 26. Evaluación de la forma en que se ha dividido la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En lo relacionado con la división organizacional, el 91% de los funcionarios establece que es adecuada, puesto que se definen con claridad las diferentes áreas en la que se subdivide la entidad.

El 9% restante la considera inadecuada porque afirman desconocer la división organizacional de la División.

Gráfico N° 27. Evaluación de la Organización y la Coordinación de las Tareas y Funciones en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a la organización y coordinación de las tareas y funciones, el 76% de los funcionarios establece que es adecuada, puesto que se les establece de manera formal por parte de la entidad (estructura organizacional), como deben organizar el trabajo o tareas y a quien le deben responder por las tareas asignadas (orden jerárquico).

El 24% restante la considera inadecuada porque consideran no conocer claramente la estructura organizacional de la División.

Gráfico N° 28. Evaluación de la Descripción de Puestos, Reglas y Procedimientos en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



El 59% de los funcionarios considera que la descripción de puestos, reglas y procedimientos es inadecuada porque no existen de manera formal manuales de funciones y procedimientos relacionados con el cargo o puesto que desempeña en la División.

El 41% restante de los funcionarios, lo considera adecuado, porque consideran que aunque haya sido informalmente, la División si les ha comunicado verbalmente algunas funciones y procedimientos.

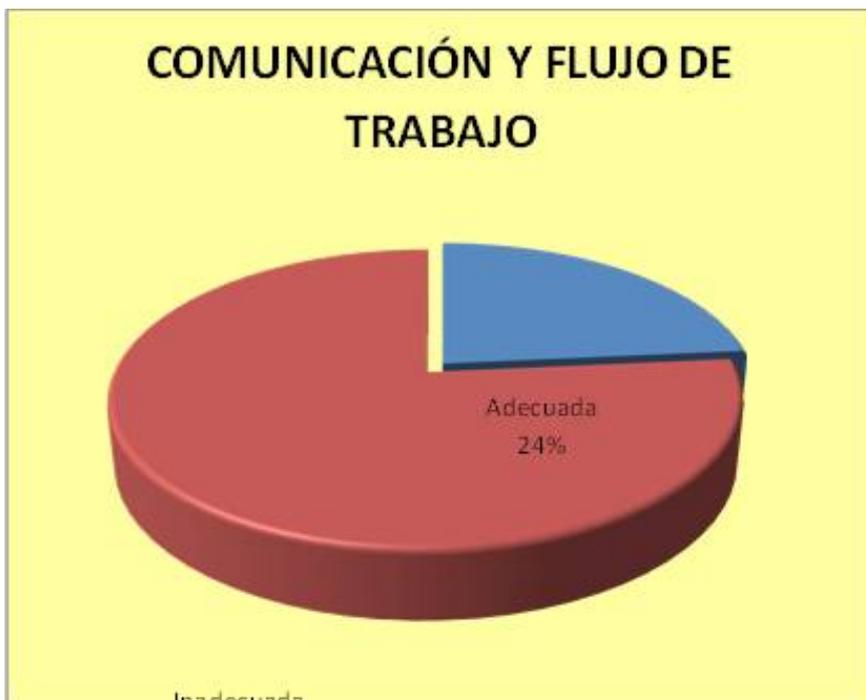
Gráfico N° 29. Evaluación de las Líneas de Autoridad o Responsabilidad en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



El 71% de los funcionarios considera que es adecuada debido a que existe una persona encargada de coordinar las actividades en cada una de las diferentes sub áreas de la División, no existe interferencia en el cumplimiento de las funciones y toma de decisiones del Director de la División por parte de funcionarios de otras dependencias de CECAR.

El 29% restante de los funcionarios, lo considera inadecuado debido a no tener independencia al momento de tomar decisiones.

Gráfico N° 30. Evaluación de la Comunicación y Flujo de Trabajo en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a la comunicación y flujo de trabajo, el 76% de los funcionarios dice ser inadecuado, debido a que no existen flujogramas que indiquen claramente la ruta que debe seguir la realización de las tareas que deben desarrollar y consideran además que los canales de comunicación no son adecuados y eficientes para la interrelación de las actividades de las diferentes sub áreas de la División.

El 24% restante de los funcionarios lo considera adecuado porque consideran que estos aspectos se han establecido al interior de la entidad de manera informal.

Gráfico N° 31. Evaluación del Subsistema Estructural de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



La evaluación de los anteriores componentes, permite establecer que el funcionamiento del Subsistema Estructural de la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, es adecuado en un 68%, pues se ha establecido una división organizacional, hay una organización y coordinación de las tareas definida y se han establecido líneas de autoridad o responsabilidad. Afecta negativamente al subsistema el no tener la División formalmente una descripción de puestos, reglas y procedimientos y además la comunicación y flujos de trabajo no son claros o no se han establecido formalmente.

Subsistema Sico-Social: En este subsistema se evaluaron elementos fundamentales del mismo como son: Conducta individual de los funcionarios de la División, relaciones humanas y factores culturales.

El análisis de los resultados es el siguiente:

Gráfico N° 32. Evaluación de la Conducta Individual de los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a la conducta individual, el 88% de los funcionarios manifiestan sentirse a gusto laborando en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, debido a que se sienten motivados para la realización de las actividades y tareas que le son asignadas, sienten que hay estabilidad laboral, pueden alcanzar las metas y expectativas personales mediante el buen desempeño de sus funciones, considerándose apreciados y valorados por la organización.

El 12% restante de funcionarios dicen que a pesar de sentir cierto grado de motivación, consideran no sentirse a gusto laborando en la División porque el salario que reciben no está acorde con las funciones y la responsabilidad del cargo que desempeñan y porque tampoco se han definido acciones dentro de la entidad para retener gente altamente creativa.

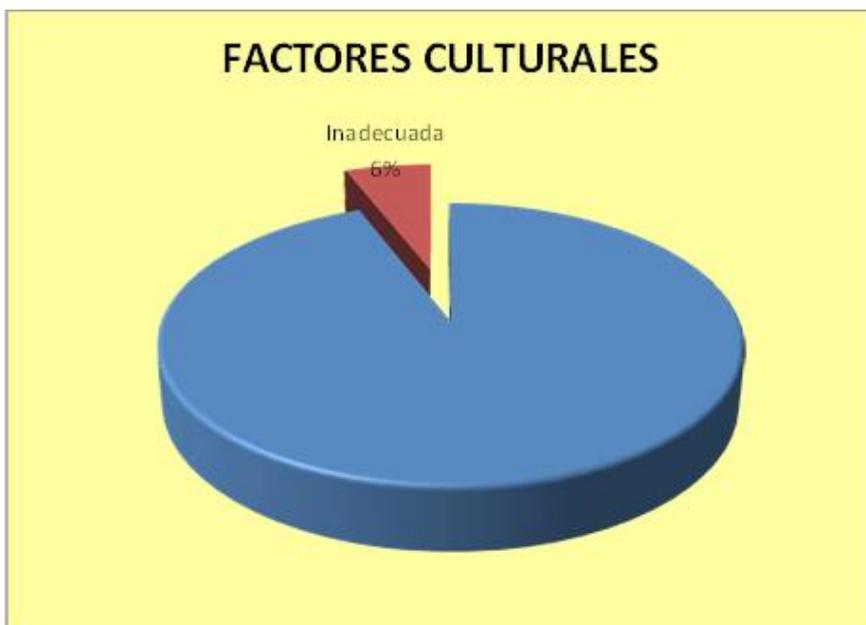
Gráfico N° 33. Evaluación de las Relaciones Humanas de los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En lo referente a las relaciones humanas, el 94% de los funcionarios de la División las consideran adecuada, debido a que existe un buen ambiente de trabajo que permite la realización armoniosa de las actividades de la División.

El 6% restante de los funcionarios consideran que las relaciones humanas dentro de la División es inadecuada.

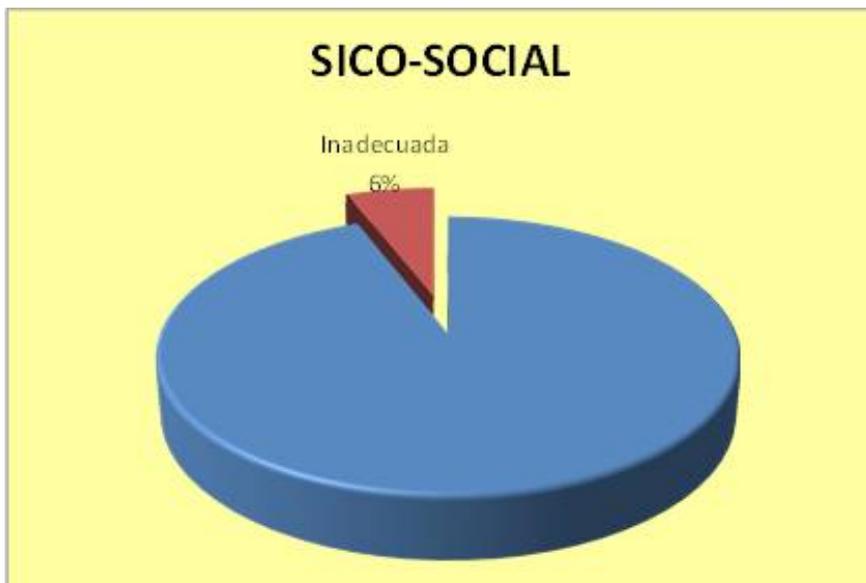
Gráfico N° 34. Evaluación de los Factores Culturales relacionados con el trabajo de los funcionarios de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



En cuanto a factores culturales, el 94% de los funcionarios de la División los consideran adecuados, debido a que existe respeto y tolerancia por las diferencias culturales: razas, creencias, ideologías, etc.

El 6% restante de los funcionarios consideran que los factores culturales son inadecuados.

Gráfico N° 35. Evaluación del Subsistema Sico-Social de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



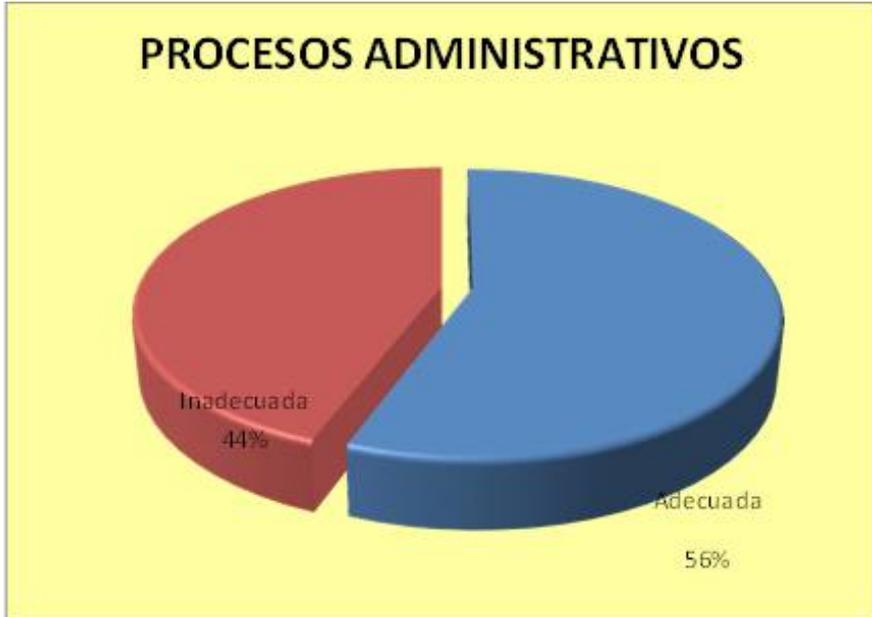
La evaluación de los anteriores componentes, permite establecer que el funcionamiento del Subsistema Sico-Social de la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, es adecuado en un 94%, pues los funcionarios se sienten motivados, hay estabilidad laboral, se consideran apreciados y valorados y pueden alcanzar las metas y las expectativas personales mediante el buen desempeño de sus funciones.

Afecta negativamente al subsistema el no tener la División una escala de salarios acorde a las funciones y responsabilidades de los funcionarios y porque no se han establecido los medios para atraer y retener gente altamente creativa.

Subsistema de Gestión: En este subsistema se evaluaron elementos fundamentales de la gestión organizacional como son: Procesos administrativos, sistema de decisiones, sistema de autoridad y funciones administrativas.

El análisis de los resultados es el siguiente:

Gráfico N° 36. Evaluación de los Procesos Administrativos de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el 56% de los funcionarios consideran adecuado los procesos administrativos en la división. Según ellos se puede evidenciar la aplicación de un proceso administrativo, indicando que actividades pertenecen a la etapa de planeación, organización, dirección y control. El 44% restante de funcionarios consideran que a pesar de lo anterior los procesos administrativos son inadecuados porque no se puede establecer si los objetivos de la División están relacionados con los objetivos generales de CECAR.

Gráfico N° 37. Evaluación del Sistema de Decisiones en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



Considerando lo anterior el 62% de los funcionarios de la División, consideran que los sistemas de decisiones son inadecuados, puesto que no hay velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes a pesar de que se establecen mecanismos oportunos para allegar los recursos necesarios para cumplir las actividades planeadas y alcanzar los objetivos.

El 38% de los funcionarios consideran el sistema de decisiones adecuada.

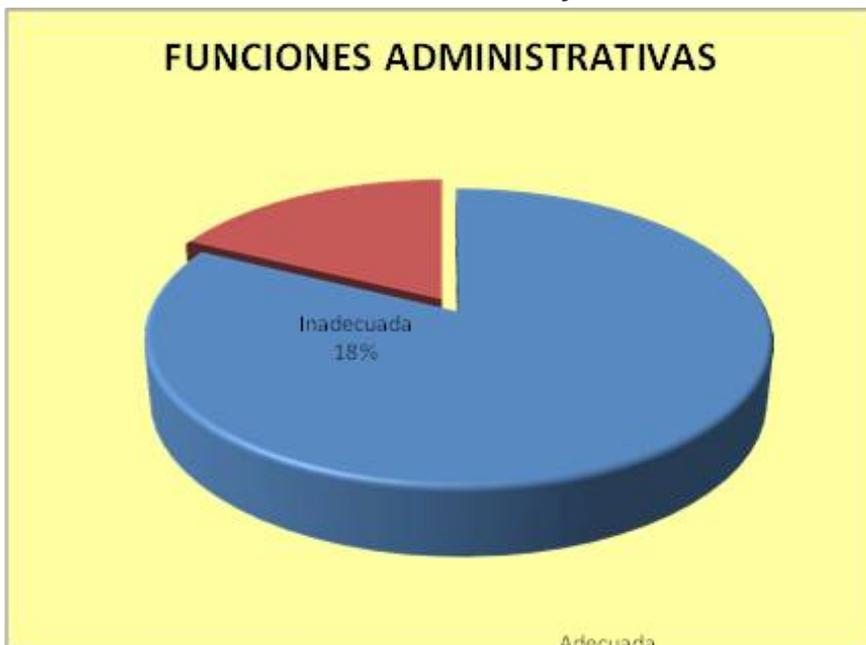
Gráfico N° 38. Evaluación del Sistema de Autoridad en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR



En cuanto al sistema de autoridad, el 94% de los funcionarios considera que es adecuado, debido a que la División posee una estructura organizacional definida.

El 6% de los funcionarios considera que el sistema de autoridad es inadecuado.

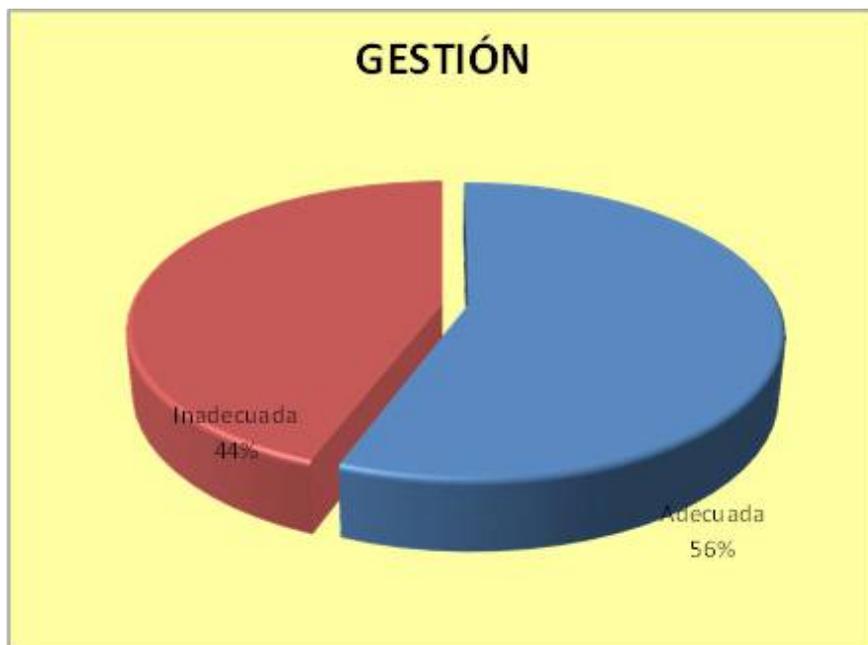
Gráfico N° 39. Evaluación de las Funciones Administrativas desarrolladas en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR



En lo que respecta a las funciones administrativas, el 82% considera adecuado el desarrollo de las mismas, debido a que se ha conformado un equipo de trabajo para elaborar un plan de acción que establece las actividades prioritarias de la División en un año, indicando tiempo de realización, responsables e indicadores de gestión, así mismo consideran que la entidad posee un estilo de dirección que permite encausar los esfuerzos de los funcionarios hacia el logro de los objetivos propuestos en el corto plazo.

El 18% considera que las funciones administrativas son inadecuadas porque no se han establecidos mecanismos de control oportunos, que permitan monitorear el proceso de las actividades en la División y se logren establecer correctivos en caso de errores en la ejecución de las tareas, además que no se realiza una planeación a largo plazo.

Gráfico N° 40. Evaluación del Subsistema de Gestión de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



La evaluación de los anteriores componentes, permite establecer que el funcionamiento del Subsistema de Gestión de la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR, es adecuado en un 56%, pues se puede evidenciar la aplicación de un proceso administrativo, la División cuenta con una estructura organizacional definida y se desarrollan en un alto porcentaje las funciones administrativas de planeación, organización y dirección.

Afecta negativamente al subsistema el no poder la División responder rápidamente a las condiciones cambiantes y al no establecimiento de mecanismos de control oportunos que permitan monitorear el proceso de las actividades dentro de ella y se logren establecer correctivos en caso de errores en la ejecución de las tareas.

Gráfico N° 41. Evaluación de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR como Organización.



En términos generales se puede establecer que el funcionamiento de la organización considerando el diagnóstico de cada uno de sus subsistemas es inadecuado en un 56%, a pesar que los subsistemas Estructural, Sico-Social y de Gestión son valorados por los funcionarios de la División como adecuados.

En síntesis, después de haber efectuado el análisis interno de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se establecen las siguientes problemáticas (debilidades) y potencialidades (fortalezas).

Problemáticas:

- Los objetivos formales que permitan proyectar hacia el futuro a la División en el mediano y largo plazo, no han sido definidos.

- Los valores y principios institucionales que guíen a la División en su quehacer misional, no se han definido formalmente.
- A pesar de tener una misión y visión definidas, estas no han sido divulgadas de manera total al interior de la organización.
- Inexistencia de indicadores que permitan evaluar la gestión que se realiza²⁷.
- Inexistencia de un plan de capacitación formal encaminado a mejorar las habilidades del personal.
- Inexistencia de manuales de funciones y de procedimientos al interior de la División.
- Inexistencia de un sistema de información que apoye la estructura organizacional.
- Inexistencia de un plan formal de gestión humana que permita evidenciar políticas claras en torno al desarrollo profesional y personal de los colaboradores o funcionarios de la División.
- Inexistencia de un plan de reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la entidad.

Potencialidades:

- Reconocimiento académico regional (imagen corporativa).
- La Dirección de la División están altamente interesados en hacer de la organización una entidad más competitiva, buscando ampliar su cobertura de servicio.
- La División valora y reconoce el trabajo realizado por sus colaboradores y por esto ha tratado de generar políticas para incentivar su desarrollo personal y profesional.
- Existe una serie de valores corporativos, que aunque no estén descritos de manera formal, se evidencian entre los colaboradores de la División.
- Entre los colaboradores de la División se percibe una cultura

27 Según las declaraciones manifestadas por el Director de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

de compromiso para con la entidad y se muestran deseos de su crecimiento.

- La División cuenta con un personal con muchos años de experiencia en la administración y la docencia.
- La División de Educación Abierta y a Distancia es un ente descentralizado de CECAR.

PARTE III
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones se presentan a partir del diagnóstico organizacional obtenido a través de la aplicación del Modelo Kast y Rosenzweig.

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico interno y externo efectuado a la División de Educación Abierta y a Distancia se concluye:

Se hace necesario adoptar un modelo de gestión estratégica que permita direccionar la función de planeación en la División, redefinir la misión y la visión, pues esta última tiene vigencia hasta el año 2010, definir los valores y principios organizacionales, diseñar el plan estratégico de la División a largo plazo (se propone a 5 años) utilizando como herramienta de planificación el Balanced Scorecard.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación, apuntan a la solución de las problemáticas identificadas en el análisis interno y externo de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

- Revisar la misión y la visión que se han definido para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, y de ser necesario actualizarlas.
- Desarrollar el plan estratégico para la División, donde se formalice la estrategia y se planteen los objetivos y las metas a alcanzar a corto, mediano y largo plazo y formalizar el plan

de acción.

- Definir los indicadores que permitan evaluar y controlar la gestión que se realiza en la División.
- Establecer los valores y principios corporativos.
- Difundir al interior de la División la misión, la visión, los valores y principios corporativos, así mismo los planes de acción; lo anterior encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.
- Contar con un sistema de información alineado con la estrategia corporativa, que provea información oportuna y confiable para la toma de decisiones.
- Realizar mediciones de clima organizacional de forma permanente, que permitan identificar el grado de satisfacción de los funcionarios de la División.
- Alinear la estructura organizacional con el plan estratégico de la División.
- Diseñar los manuales de funciones y procedimientos de la División.
- Realizar un plan de reuniones que permita evaluar el desempeño periódico de la División.

Direccionamiento Estratégico División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR

Para la definición de los elementos del direccionamiento estratégico se contó con la participación de la Dirección de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR y de su cuadro de colaboradores.

Revisión de la Misión y Visión: La primera acción que se llevó a cabo fue la revisión de su misión y visión, considerando necesario definir las nuevamente; contemplando la filosofía y cultura de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

La Visión y Misión sugeridas son las siguientes:

VISIÓN

Para el año 2015 la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, será reconocida en la Región Caribe colombiana por el ofrecimiento a la comunidad de programas de calidad y pertinencia, apoyados en el uso de las Tecnología de la Información y la Comunicación, articulado con el sector productivo de la región.

MISIÓN

Formar integralmente mediante la metodología del aprendizaje autónomo, apoyado en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, profesionales idóneos, con alto sentido ético y de responsabilidad ante la sociedad; capaces de interpretar la situación actual y futura de su entorno y generar procesos investigativos de cambios en el mismo, para responder a las necesidades de la Región Caribe colombiana, del País y del mundo.

Definición de los Valores Corporativos: Los Valores son acuerdos que inspiran y rigen la vida de la entidad, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos corporativos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento, razón por la cual deben ser compartidos por todos los funcionarios.

La División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, preconiza los siguientes valores:

Compromiso: Sentido de pertenencia y dedicación de esfuerzos al logro de la Misión, Visión y Estrategia de la División.

Excelencia: A través del aprendizaje y el mejoramiento continuo, volver un hábito de vida el hacer las cosas con alta calidad.

Honestidad: Actuar con sinceridad, rectitud, transparencia, honor y dignidad.

Sinergia: A través del trabajo en equipo, unificar esfuerzos para utilizar eficazmente los recursos y capacidades organizacionales en la generación de valor.

Tolerancia: Respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras.

Definición de los Principios Corporativos: Los principios son el fundamento, la esencia y los pilares sobre los cuales descansa el proyecto educativo y el desarrollo de la misión de la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, por lo tanto, ésta orientará sus actividades para el logro de su visión y la misión institucional sobre la base de los siguientes principios:

Formación Integral: Se propenderá por una formación armónica de todas las dimensiones personales y sociales del estudiante ampliando el horizonte de su quehacer más allá de lo estrictamente académico hacia un aprendizaje significativo que le posibilite integrar el saber con el obrar moral.

Construcción mutua del saber: La construcción del conocimiento no será unívoca ni unidimensional sino un producto cultural que responda a necesidades colectivas concretas del estudiante, de la comunidad académica y de la sociedad.

Honestidad y Responsabilidad: La calidad y excelencia serán el reflejo de la identidad de la División y que garantizará niveles óptimos de sana competitividad con sentido de idoneidad, integridad, ética, pertenencia y compromiso profesional, institucional y social.

Convivencia y tolerancia: Se promoverá la libertad de conciencia, la solidaridad, el respeto mutuo, la pluralidad y el reconocimiento a las diferencias bajo el imperio de las norma.

Libertad y Autonomía: Se promoverán las condiciones para que la libertad de acción y la igualdad sean reales y efectivas; se garantizarán los derechos de los estudiantes y los valores fundamentales del orden social dentro de un marco de autocontrol y

competencia responsables.

Democracia y participación: Se estimulará y desarrollará el pensamiento libre, creativo y crítico generando un clima de respeto, afecto, diálogo abierto y trabajo en equipo a través de roles diferenciados pero complementados, regidos por normas que se asumen con la responsabilidad y compromiso de todos.

Propuesta de Valor: Como propuesta de valor que diferencia a la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se sugiere:

EFICIENCIA EN: DOCENCIA, INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL Y BIENESTAR

Cada uno de los componentes de la propuesta de valor de la División, se definen a continuación:

Eficiencia: Relación entre los resultados obtenidos (sociales y financieros) y los recursos utilizados (tangibles e intangibles).

Docencia²⁸: La docencia se inscribe dentro del campo educativo como actividad que promueve conocimientos, que sitúa al docente como factor especial, tanto con referencia a los conocimientos mismos, como con respecto a las condiciones específicas en que éstos son producidos.

Investigación²⁹: Proceso que tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología para la búsqueda de soluciones de los problemas de una región o de un país.

28 <http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/servicios/hemeroteca/reencuentro/no26/Docencia/docen.htm>

29 FLÓREZ T, John. La Universidad Investigadora. Medellín: Universidad de Antioquia, 2009.

Proyección social³⁰: La proyección social se concibe como un subsistema que integra la acción, los actores y el escenario a través de los cuales la institución de educación superior despliega su Misión, articulándola en procesos de desarrollo humano, social, económico, cultural y político en el propio contexto institucional y en los contextos locales, regionales y/o nacionales.

Bienestar³¹: Comprende las condiciones que realizan, contribuyen y apoyan los procesos de satisfacción de las necesidades que surgen del reconocimiento de los intereses, deseos, carencias y posibilidades de desarrollo de la comunidad en el contexto de la vida universitaria.

Cadena de Valor: Analizando las operaciones que desarrolla la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR en cumplimiento de su Misión, se establece que ésta cumple una serie de actividades primarias que integran su esquema competitivo y una serie de actividades de soporte que apoyan las actividades primarias.

Atendiendo lo anterior, se construye la Cadena de Valor para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR (Figura N° 42).

Las actividades primarias están compuestas por tres categorías que integran el esquema competitivo de la entidad: Proceso de captación de alumnos, marketing y procesos de prestación de servicios.

Los procesos de captación de alumnos y de marketing comprenden actividades asociadas con la planificación y análisis comercial y mecanismos de captación de alumnos tales como fuerza de ventas del servicio, publicidad, promoción, puntos de ofrecimiento y formas de la prestación del servicio.

30 http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/proyeccion_social_quees.html

31 <http://www.udi.edu.co/paginas/bienestar/bienestar.htm>

Figura N° 42. Cadena de Valor de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



El proceso de prestación del servicio es una actividad que tiene por objetivo acrecentar o mantener el valor del servicio luego de que éste haya sido adquirido por el cliente y comprende: atención al cliente, gestión de reclamos, entre otras actividades. El proceso de prestación del servicio se fundamenta en la propuesta de valor de la División: Eficiencia en docencia, investigación, proyección social y bienestar.

Las actividades de soporte son aquellas que proporcionan talento humano, tecnología, insumos adquiridos, operaciones y funciones generales de infraestructura para apoyar las actividades primarias.

Ventajas Competitivas: El análisis de la Cadena de Valor permitió determinar que la División a través de los diferentes procesos que lleva a cabo, genera ventajas competitivas que mejoran su posición en el mercado.

Las ventajas se definen así:

- **Infraestructura física:** Las estructuras de soporte en la prestación del servicio de educación superior, son elementos claves en la percepción de desempeño de la División. Los sistemas, los equipos y la infraestructura física son elementos claves de la calidad del servicio que se presta.
- **Las personas o talento humano:** Son los responsables de ofrecer un servicio con calidad, no sólo porque poseen los conocimientos y las habilidades para hacerlo, sino porque desde su interior están dispuestos y motivados a servir.
- **El saber hacer o know how:** Es el total conocimiento del saber especializado y de la experiencia en la prestación del servicio de educación abierta y a distancia, alcanzado en 15 años de labores.

Estrategia Organizacional: La estrategia organizacional está compuesta por:

Estrategia Corporativa.

- Aumento de la cobertura del servicio en la Región: Ofrecimiento de nuevos programas académicos con pertinencia y calidad.

Estrategia Competitiva.

- **Gestión de costos:** Minimización de los costos de una manera programada y racional sin entrar a afectar la calidad del servicio.
- **Diferenciación:** Creación de ventajas competitivas a través de la adquisición y uso de tecnologías de avanzada y la formación y capacitación del talento humano, para ser aplicados con eficiencia en el proceso enseñanza aprendizaje.
- **Excelencia operacional:** Establecimiento de una cultura y sistema de gestión que permita alcanzar el máximo de rendimiento o la maximización del beneficio social.

Estrategia Funcional.

- **Capacitación del talento humano:** Motivación e impulso al talento humano para su mejor cualificación.
- **Investigación y desarrollo:** Realización de diagnósticos y evaluaciones de los fenómenos actuales que afectan la entidad, para establecer tendencias futuras y poder formular y desarrollar estrategias que le permitan seguir adelante.
- **Factores Claves de Éxito:** La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, ha definido los siguientes enunciados como factores determinantes para el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el desarrollo de sus estrategias:

Perspectiva financiera.

- Aumento de los recursos (ingresos) de la División.
- Eficiencia en el uso de recursos.
- Control y racionalización de costos.

Perspectiva de clientes.

- Satisfacción de los alumnos.
- Satisfacción de los empresarios (sector productivo).
- Satisfacción de la sociedad.
- Oferta de programas de calidad.
- Oferta de programas pertinentes a la necesidad de la Región.

Perspectiva de procesos internos.

- Aumento de la eficiencia en los servicios administrativos y de gestión académica.
- Aumento de la eficiencia de los servicios a docentes.
- Aumento de la eficiencia de la gestión financiera.
- Aumento de la eficiencia en los servicios generales a la comunidad académica.
- Obtención del reconocimiento de calidad.

Perspectiva de formación y crecimiento.

- Formación, motivación e incentivos para el personal administrativo.
- Formación, especialización, motivación y sistema de incentivos para el personal docente.

Objetivos Estratégicos: Se han definido los objetivos estratégicos en torno a cuatro grandes perspectivas de acuerdo al enfoque de Robert Kaplan y David Norton: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Eje o Perspectiva Financiero

La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, pretende mejorar su productividad financiera, enfocando sus esfuerzos en alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

1. Incrementar los niveles de ingresos y de excedentes.

Eje o Perspectiva de Clientes

La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, ha querido implementar una estrategia de diferenciación mediante la aplicación de su propuesta de valor: EFICIENCIA EN DOCENCIA, INVESTIGACIÓN, PROYECCIÓN SOCIAL Y BIENESTAR. Para tal efecto define los siguientes objetivos estratégicos:

1. Propiciar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los programas de la División.
2. Aumentar la cobertura del servicio educativo, la permanencia y la graduación en los programas ofrecidos por la División de Educación Abierta y a distancia de CECAR, mediante el ofrecimiento de programas pertinentes y de calidad que incorporen el uso de las TIC y AVA, y la implementación de estrategias pedagógicas complementarias y el ofrecimiento de incentivos.

3. Articular efectivamente los programas ofrecidos por la División con su entorno, participando en redes nacionales e internacionales de cooperación académica, de investigación y de gestión.
4. Actualizar los convenios existentes y establecer otros con entidades gubernamentales y del sector productivo para dinamizar los procesos académicos, investigativos y de proyección social de los programas de la División.
5. Ofrecer alternativas de capacitación continua a los egresados de los programas de la División de acuerdo a sus necesidades para una mejor cualificación de los profesionales egresados.
6. Ofrecer a los estudiantes de los programas de la División, actividades y ayudas psicopedagógicas, relacionadas con el mejoramiento de su rendimiento académico.

Eje o Perspectiva de Procesos Internos

La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, ha propuesto los siguientes objetivos estratégicos, encaminados a la mejora continua de la entidad:

1. Disponer de una infraestructura tecnológica apropiada que favorezca la innovación y posibilite la apropiación y uso de las TIC en los procesos educativos de los programas ofrecidos por la División.
2. Rediseñar los contenidos programáticos de las asignaturas que componen el plan de estudio de los diferentes programas de la división, en función de valores, competencias generales y profesionales.
3. Implementar el modelo de auto-evaluación permanente con fines de acreditación en los programas de la División, para obtener procesos de calidad acorde con el servicio de la educación superior.

4. Diseñar los procedimientos para el establecimiento de convenios con el sector productivo de la región, en el cual realizarán sus prácticas los estudiantes de los diferentes programas de la División.
5. Construir y operacionalizar una red con los egresados de los programas ofrecidos por la División.
6. Diseñar, aplicar y coordinar programas de seguimiento académico a los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.
7. Conformar y organizar los semilleros de investigación alrededor de las líneas de investigación de los programas de la división y establecer las metodologías a aplicar en la investigación formativa de los estudiantes.
8. Rediseñar los procesos de admisión y matrícula de los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.

Eje o Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La Dirección de la División reconoce que su talento humano es una de sus más importantes ventajas competitivas.

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos en torno a esta perspectiva:

1. Realizar capacitaciones para desarrollar un Modelo Gerencial efectivo basado en la integración de los procesos académicos, administrativos y el talento humano.
2. Contar con una comunidad académica consolidada que usa y apropia críticamente las TIC para fortalecer los procesos académicos, investigativos y de proyección social de la División.
3. Realizar alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales que ofrecen programas de educación a distancia con acreditación de alta calidad, para conocer y aprender de las experiencias de esas instituciones en docencia, investigación, proyección social y bienestar universitario.

Balanced Scorecard de la División de Educación Abierta y a Distancia de Cecar: El Balanced Scorecard de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, permitirá desarrollar por parte de la entidad, una política estratégica proactiva para poder cumplir la estrategia organizacional.

Mapa Estratégico de la División de Educación Abierta y a Distancia de Cecar: Después de haber definido los objetivos estratégicos para La División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se procede a agruparlos y presentarlos de forma grafica en el Mapa Estratégico Organizacional en donde se evidencia la relación existente entre las cuatro perspectivas y se resume la estrategia corporativa (Figura N° 43).

Plan de Acción de cada uno de los Ejes en los que se apoya el Balanced Scorecard de la División de Educación Abierta y a Distancia de Cecar.

Eje o perspectiva Financiera: En el esquema del Mapa Estratégico de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, el Eje Financiero es colocado en la parte superior debajo de la visión. Esto, con el propósito de mostrar que cualquier aspecto relacionado con los Clientes, Procesos Internos o cualesquiera actividades que la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR realice, tiene la finalidad de dar soporte a este eje.

Figura N° 43. Mapa estratégico de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

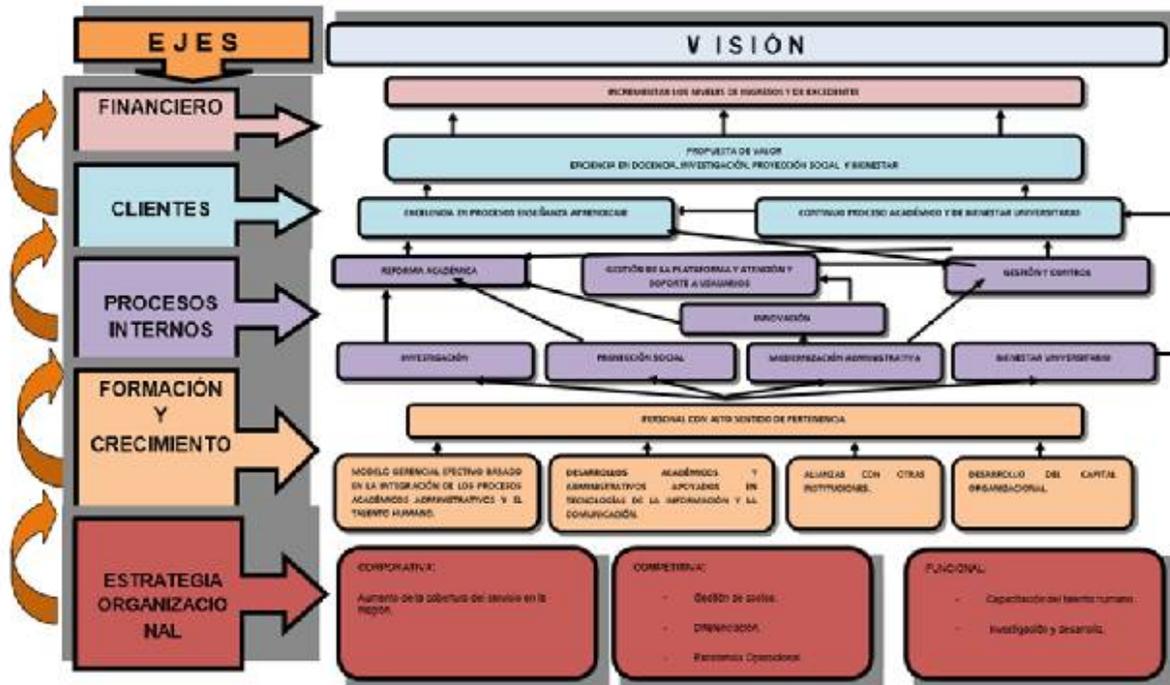


Tabla N° 8. Eje o perspectiva financiera.

EJE O PERSPECTIVA FINANCIERA			
¿Cómo generamos valor económico para alcanzar nuestra visión?			
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PROYECTOS
Incrementar los niveles de ingresos y de excedentes.	Un 30% de los ingresos por matrículas al año se origine por matrículas de alumnos nuevos. El 5% de los ingresos del año invertidos.	(Ingresos de matrículas por nuevos estudiantes/ Total de ingresos por matrículas)*100. (Total ingresos portafolio de inversiones/Total ingresos)*100.	Implementación del plan de mercadeo. Colocación de inversiones.

Eje o perspectiva de Clientes: Al definir quiénes son nuestros clientes, por el tipo de servicio que se presta, se afronta un problema complejo, pues, las personas que permiten el diseño del servicio (empresarios y egresados), las que pagan por el servicio (padres de familia) y las que reciben el servicio (alumnos y aspirantes) son distintas. Por lo anterior el *Balanced Scorecard* de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, incluye a todas estas personas como clientes, ya que alcanzar la misión exigirá satisfacer grupos distintos de estos, es decir, aquellas personas a las cuales se les hace la propuesta de valor.

Tabla N° 9. Eje o perspectiva de clientes.

EJE O PERSPECTIVA DE CLIENTES			
¿Cuál es la propuesta de valor que le hacemos a nuestros clientes?			
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PROYECTOS
Propiciar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los programas de la División.	- Un Modelo Pedagógico estructurado de acuerdo a las metodologías b-learning y e-learning. - 3 docentes cursando maestrías y doctorados por año.	- Modelo pedagógico estructurado de acuerdo a las metodologías b-learning y e-learning, operando en un 100%. -(Número de docentes capacitados en maestrías y doctorados/Número de total docentes adscritos a la División)*100.	Estructuración del Modelo Pedagógico Institucional (Social Cognitivo) a las metodologías b-learning y e-learning. Capacitación de docentes de la División en maestrías y doctorados.
Aumentar la cobertura del servicio educativo, la permanencia y la graduación en los programas ofrecidos por la División de Educación Abierta y a Distancia, mediante el ofrecimiento de programas académicos pertinentes y de calidad que incorporen el uso de las TIC y AVA, y la implementación de estrategias pedagógicas complementarias y el ofrecimiento de incentivos.	-3.500 estudiantes promedio al año matriculados en los programas de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR. -5 programas de la modalidad a distancia tradicional con implementación de la metodología b-learning. -1 nuevo programa tecnológico con registro calificado en la modalidad a distancia metodología e-learning. - 2 nuevos programas ciclo profesional con registro calificado en la modalidad a distancia metodología b-learning. - 8 programas ofertados en la región.	(Número de estudiantes matriculados por primera vez en los programas de la División/Número de estudiantes que presentaron pruebas de Estado en la Región Caribe)*100. (Número de estudiantes que habiéndose matriculado en los programas de la División por primera vez durante el semestre base, continúan siendo estudiantes regulares de la institución tres semestres después/ Número de estudiantes matriculados en los programas de la División por primera vez en el semestre base)*100. - (Número de estudiantes de los programas de la División graduados en el año/Promedio anual de estudiantes nuevos de los programas de la División matriculados en los últimos cinco años)*100. (Número de programas a distancia implementados a la modalidad b-learning/Número total de programas)*100. - Documentos de Condiciones de Calidad entregados al Ministerio de Educación Nacional para solicitud del registro calificado diseñados en un 100%. - (Número de programas ofertados en la región/Número total de programas a ofertar)*100.	Desarrollo de programas de seguimiento académico a estudiantes de los programas académicos de la División. Implementación de tutorías, asesorías e incentivos académicos. Ofrecimiento de actividades extracurriculares de actualización a estudiantes. Implementación de la metodología b-learning en los programas modalidad a distancia tradicionales. Diseño de nuevos programas pertinentes en la modalidad e-learning y b-learning. Oferta de programas pertinentes con incorporación de TIC, que respondan a las necesidades del sector productivo y de la comunidad.
Articular efectivamente los programas de la División con su entorno, participando en redes nacionales e internacionales de cooperación académica, de investigación y de gestión.	2 investigaciones desarrolladas en conjunto con miembros de redes por año. 3 convenios activos, nacionales e internacionales. -1000 egresados registrados como miembros activos de la Asociación de Egresados de los programas de la División.	- (Número de proyectos de investigación formulados en conjunto con miembros de redes/Total de proyectos de investigación formulados en los Programas)*100. - (Número de convenios activos nacionales e internacionales de los programas de la División/Total convenios de los programas. - (Número de miembros de la Asociación de Egresados de los programas de la División/Total egresados de los programas de la División)*100. - (Número de estudiantes y docentes de los programas de la División en eventos nacionales e internacionales/Total de estudiantes y docentes de los programas de la División)*100.	1. Elaboración de un programa de seguimiento a egresados de los programas de la División. 2. Desarrollo de un plan de acción de internacionalización de los programas de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR. 3. Fomento del estudio de una segunda lengua (inglés) entre estudiantes y docentes de los programas de la División. 4. Ofrecimiento por parte de la División, de apoyo académico y logístico a la Asociación de Egresados de los programas de la entidad.
Actualizar los convenios existentes y establecer otros con entidades gubernamentales y del sector productivo para dinamizar los procesos académicos, investigativos y de proyección social de los programas de la División.	100% de los convenios existentes renovados. 8 vinculaciones a redes académicas virtuales establecidas. - 3 alianzas de cooperación con otras universidades realizadas.	(Número de convenios actualizados/Total de convenios existentes)*100. - (Número de vinculaciones a redes académicas virtuales/Número de vinculaciones por establecer)*100. (Número de alianzas de cooperación establecidas/ Número de alianzas a establecer)*100.	1. Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.
Ofrecer alternativas de capacitación continua a los egresados de los programas de la División, de acuerdo a sus necesidades para una mejor cualificación del profesional egresado de la Institución.	- 2 diplomados desarrollados en el año en áreas afines al perfil profesional de los egresados de los programas de la División.	- (Número de diplomados desarrollados en el año/ Número de diplomados a desarrollar en el año)*100.	Diagnóstico sobre las áreas más críticas de desempeño de los profesionales egresados de la División en el medio empresarial. Ofrecimiento y desarrollo de los diplomados en áreas críticas de desempeño profesional.
Ofrecer a los estudiantes de los programas de la División actividades y ayudas sicopedagógicas, relacionadas con el mejoramiento de su rendimiento académico.	El 10% de la población activa de los programas atendidos a través de las ayudas de psico-orientación del área de Bienestar universitario de CECAR. 2 charlas de motivación orientadas a los estudiantes de los programas de la división durante el semestre.	(Número de estudiantes de los programas de la División, atendidos en el área de psico-orientación de Bienestar Universitario durante el semestre/ Número de estudiantes de los programas de la División a atender durante el semestre por el área de psico-orientación de Bienestar Universitario de CECAR)*100. (Número de charlas realizadas durante el semestre/ Número de charlas a realizar durante el semestre)*100.	Identificación de los estudiantes y aplicación de los métodos de ayuda de psico-orientación por parte del área de Bienestar Universitario de CECAR a los mismos. Diseño, programación y aplicación de las charlas de motivación a los estudiantes de los programas de la División.

Eje o perspectiva de Procesos Internos: Al establecer este eje se responde a la pregunta de ¿cuáles son los procesos internos claves en los que debe sobresalir la División de Educación Abierta y a distancia de CECAR para proporcionar valor a sus clientes? El

Balanced Scorecard de la División, selecciona y mide aquellos procesos que llevan a incrementar el grado de satisfacción del cliente y permiten trabajar en un panorama enfocado hacia la misión.

Tabla N° 10. Eje o perspectiva de procesos internos.

EJE O PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros clientes?			
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PROYECTOS
Disponer de una infraestructura tecnológica apropiada que favorezca la innovación y posibilite la apropiación y uso de las TIC en los procesos educativos de los programas ofrecidos por la División.	-1 portal de servicios Web desarrollado y en funcionamiento. -1 Módulo de software que articule el LMS con el sistema de información académico. -2 servidores de base de datos instalados y funcionando efectivamente. -2 motores de base de datos actualizados. -5 sistemas operativos actualizados. -2 aulas digitales instaladas y en funcionamiento. -1 red inalámbrica mejorada. -1 ancho de banda ampliado a 12 Mbps. -1 sistema de suministro ininterrumpido de energía implementado y en funcionamiento.	- Portal de servicios Web desarrollado y en funcionamiento al 100%. - Módulo que articule el LMS con el sistema de información académico desarrollado al 100%. - (Número de servidores adquiridos/Número de servidores a adquirir)*100. -(Número de motores de base de datos actualizados/Número de motores de bases de datos a actualizar)*100. - (Número de sistemas operativos para servidores actualizados/Número de sistemas operativos de servidores a actualizar)*100. - (Número de aulas digitales instaladas/Número de aulas digitales por instalar)*100. - Una red inalámbrica, mejorada y en funcionamiento en un 100%. - (Un ancho de banda efectivo/Ancho de banda proyectado)*100. -Un sistema de suministro ininterrumpido de energía implementado y en funcionamiento al 100%.	1. Desarrollo y actualización de los sistemas de información para el apoyo de los procesos educativos. 2. Modernización de la plataforma tecnológica.
Rediseñar los contenidos programáticos de las asignaturas que componen el plan de estudio de los programas ofrecidos por la División, en función de valores, competencias generales, personales y profesionales.	-Todas las asignaturas de los programas de la División con sus contenidos programáticos rediseñados en función de valores, competencias generales, personales y profesionales en un 100%.	- (Número de asignaturas de los programas de la División, con sus contenidos programáticos rediseñados/Total de asignaturas de los planes de estudio de los programas ofrecidos por las División)*100.	1. Diseño de los nuevos perfiles profesionales de los egresados de los programas de la División en función de competencias. 2. Rediseño de las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación en los programas ofrecidos por la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR. 3. Establecimiento corporativo de los valores, las competencias generales y personales que se desarrollarán en los estudiantes que egresen de los programas de la División.
Implementar el modelo de auto-evaluación permanente con fines de acreditación en los programas ofrecidos por la División, para obtener procesos de calidad acordes con el servicio de la educación superior.	- 1 modelo de auto-evaluación de los programas, implementado de acuerdo a los requerimientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).	- (Número de modelos de auto-evaluación diseñados e implementados/Número de modelos de auto-evaluación a diseñar e implementar)*100.	1. Diseño de una propuesta de modelo de acuerdo a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). 2. Implementación del modelo de auto-evaluación de los programas ofrecidos por la División.
Diseñar los procedimientos para el establecimiento de convenios con el sector productivo de la región, en el cual realizarán sus prácticas los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	- Todos los procedimientos diseñados y operando en un 100%.	-(Número de procedimientos diseñados/Total de procedimientos a diseñar)*100.	1. Presentación de un diseño de procedimientos para la realización de convenios con el sector productivo. 2. Presentación a las empresas de una propuesta de práctica empresarial por parte de los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.
Construir y operacionalizar una red con los egresados de los programas ofrecidos por la División. Diseñar, aplicar y coordinar programas de seguimiento académico a los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	- 2 encuentros de egresados realizados por año.	-(Número de encuentros de egresados de los programas de la División realizados en el año/ Número de encuentros de egresados de los programas a realizar en el año)*100.	1. Elaboración de un directorio actualizado de egresados de los programas de la División. 2. Programación y desarrollo de los encuentros de egresados en los meses de junio y noviembre de cada año.
Diseñar, aplicar y coordinar programas de seguimiento académico a los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	- 1 programa diseñado, aplicado y coordinado en cada uno de los semestres del año.	-(Número de programas de seguimiento académico diseñados, aplicados y coordinados en el semestre/Número de programas de seguimiento académico a diseñar, a aplicar y a coordinar en el semestre)*100.	1. Diseño del programa de seguimiento académico a estudiantes de los programas de ofrecidos por la División. 2. Aplicación y coordinación de los programas de seguimiento académico a estudiantes de los programas ofrecidos por la División. 3. Evaluación y toma de decisiones por parte de los directivos de la División, respecto a los resultados obtenidos en la aplicación del programa de seguimiento académico durante el semestre.
Conformar y organizar los semilleros de investigación alrededor de las líneas de investigación de los programas adscritos a la División y establecer las metodologías a aplicar en la investigación formativa de los estudiantes.	- 25 semilleros de investigación organizados y conformados en el año.	-(Número de programas de seguimiento académico diseñados, aplicados y coordinados en el semestre/Número de programas de seguimiento académico a diseñar, a aplicar y a coordinar en el semestre)*100.	1. Diseño del programa de seguimiento académico a estudiantes de los programas de ofrecidos por la División. 2. Aplicación y coordinación de los programas de seguimiento académico a estudiantes de los programas ofrecidos por la División. 3. Evaluación y toma de decisiones por parte de los directivos de la División, respecto a los resultados obtenidos en la aplicación del programa de seguimiento académico durante el semestre.
Rediseñar los procesos de admisión y matrícula de los estudiantes de los programas adscritos a la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.	-2 procesos rediseñados en el año.	-(Número de semilleros de investigación conformado y organizado en el año/Número de semilleros de investigación a conformar y organizar en el año)*100. - (Número de procesos rediseñados en el año/ Total de procesos a rediseñar en el año)*100.	1. Realización de la convocatoria a estudiantes de los programas de la División para la conformación de los semilleros de investigación. 2. Organización de los semilleros de investigación en torno a las líneas de investigación de los programas de la División. 3. Realización de las investigaciones por partes de los estudiantes en cada una de las líneas de investigación, aplicando la metodología de la investigación formativa. 1. Rediseño del proceso de evaluación, entrevista y selección de estudiantes que ingresan a los primeros semestres de los programas de la División. 2. Rediseño del proceso de matrícula de estudiantes en los programas adscritos a la División.

Eje o perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Para que la División de educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, pueda operar eficientemente y alcanzar sus metas sociales, debe poner gran atención en las habilidades requeridas y dedicación de su talento humano. Mantener la motivación de sus colaboradores y trabajar en un ambiente diseñado para alcanzar una mejora continua, son los elementos claves para propiciar avances en los procesos, para trabajar dentro de las limitantes financieras y para encaminar esfuerzos hacia la satisfacción del cliente y el

logro de la misión.

En este eje existen tres áreas relevantes: contar con un talento humano que tenga las habilidades necesarias para cumplir con los desafíos u oportunidades de la División, asegurarse que el talento humano de la División cuente con las herramientas y la información necesaria para tomar decisiones eficazmente y propiciar un clima organizacional bien dirigido.

Tabla N° 11. Eje o perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

EJE O PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
¿Cómo nos permitimos crecer y cambiar de acuerdo a las demandas?			
OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PROYECTOS
Realizar capacitaciones para desarrollar un Modelo Gerencial efectivo basado en la integración de los procesos académicos, administrativos y el talento humano.	- Todos los administrativos de la División capacitados en un 100%. - Todos los docentes de la División capacitados en un 100%.	- (Número de administrativos capacitados/Número total de administrativos de la División a capacitar)*100. (Número de docentes capacitados/Número total de docentes de la División a capacitar)*100.	1. Implementación de un plan de actualización y capacitación para docentes y administrativos.
Contar con una comunidad académica consolidada que usa y apropia críticamente las TIC para fortalecer los procesos académicos, investigativos y de proyección social de la División.	Un plan estratégico de TIC socializado a la comunidad académica de la División. 3 ingenieros de sistemas responsables del soporte de la plataforma tecnológica de CECAR, capacitados en desarrollo sobre estructura de bases de datos para LMS. -100% de tutores capacitados en competencias básicas tecnológicas y en ambientes virtuales de aprendizaje. 100% de los estudiantes de la División capacitados en competencias tecnológicas y ambientes virtuales de aprendizaje. -100% de los administrativos de la División capacitados en competencias tecnológicas. -2 semilleros de investigación capacitados en aplicación de las TIC a los procesos investigativos. -5 docentes capacitados en procesos investigativos apoyados en TIC.	Plan Estratégico de articulación de las TIC a los procesos educativos, socializado a la comunidad académica en un 100%. (Número de ingenieros de sistemas de soporte de la plataforma tecnológica de CECAR capacitados/Número total de ingenieros vinculados a CECAR)*100. -(Número de tutores capacitados/Número de tutores a capacitar)*100. -(Número de estudiantes capacitados/Número de estudiantes a capacitar)*100. -(Número de administrativos capacitados/Número de administrativos a capacitar)*100. -(Número de semilleros de investigación capacitados en aplicación de las TIC a los procesos investigativos/Número total de semilleros a capacitar)*100. -(Número de docentes capacitados en procesos investigativos apoyados en TIC/Número total de docentes a capacitar)*100.	Sensibilización de la comunidad educativa en el uso y apropiación de TIC. Formación en competencias tecnológicas. Fortalecimiento de los procesos investigativos con apoyo de las TIC.
Contar con una comunidad académica consolidada que usa y apropia críticamente las TIC para fortalecer los procesos académicos, investigativos y de proyección social de la División.	Un plan estratégico de TIC socializado a la comunidad académica de la División. 3 ingenieros de sistemas responsables del soporte de la plataforma tecnológica de CECAR, capacitados en desarrollo sobre estructura de bases de datos para LMS. -100% de tutores capacitados en competencias básicas tecnológicas y en ambientes virtuales de aprendizaje. -100% de los estudiantes de la División capacitados en competencias tecnológicas y ambientes virtuales de aprendizaje. -100% de los administrativos de la División capacitados en competencias tecnológicas. -2 semilleros de investigación capacitados en aplicación de las TIC a los procesos investigativos. - 5 docentes capacitados en procesos investigativos apoyados en TIC.	Plan Estratégico de articulación de las TIC a los procesos educativos, socializado a la comunidad académica en un 100%. (Número de ingenieros de sistemas de soporte de la plataforma tecnológica de CECAR capacitados/Número total de ingenieros vinculados a CECAR)*100. -(Número de tutores capacitados/Número de tutores a capacitar)*100. -(Número de estudiantes capacitados/Número de estudiantes a capacitar)*100. -(Número de administrativos capacitados/Número de administrativos a capacitar)*100. -(Número de semilleros de investigación capacitados en aplicación de las TIC a los procesos investigativos/Número total de semilleros a capacitar)*100. -(Número de docentes capacitados en procesos investigativos apoyados en TIC/Número total de docentes a capacitar)*100.	Sensibilización de la comunidad educativa en el uso y apropiación de TIC. Formación en competencias tecnológicas. Fortalecimiento de los procesos investigativos con apoyo de las TIC.
Realizar alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales que ofrecen programas de educación a distancia con acreditación de alta calidad, para conocer y aprender de las experiencias de esas instituciones en docencia, investigación, proyección social y bienestar universitario.	- 2 alianzas establecidas así: con una universidad del país y otra alianza con una universidad del extranjero.	- (Número de alianzas establecidas/Número de alianzas a establecer)*100.	Establecimiento de una alianza con la Universidad EAN (Colombia). Establecimiento de una alianza con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México.

Control del cuadro de mando integral: Como herramienta para monitorear el plan de acción, se considera la utilización de una hoja de cálculo, la cual relacionará todos y cada uno de los indicadores según el siguiente modelo (Figura N° 45):

Figura N° 44. Modelo de Cuadro de Mando con indicadores.

PERSPECTIVA	Objetivos	Indicador Res Propuestos	Valor Actual	Valor de Referencia	SEMÁFORO		
					Verde	Amarillo	Rojo
FINANCIERA							
CLIENTES							
PROCESOS INTERNOS							
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO							

Instalado y en marcha el Cuadro de Mando, se establecerán intervalos de medición para los indicadores, usando semáforos que ayudarán a visualizar rápidamente en donde aplicar correc-

tivos o ajustes para lograr su efectividad en el tiempo y la consecución de todos los objetivos inicialmente propuestos. El Cuadro de Mando debe funcionar como un semáforo, indicando por

medio de colores el estado del indicador, así: verde, se encuentra en buen nivel de cumplimiento, amarillo, es necesario prestar atención y comenzar a buscar las causas de ese estado; y rojo, definitivamente se ha avanzado muy poco o nada en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas para superar la situación.

Retroalimentación y Proceso de Mejoramiento Continuo: El monitoreo se realizará de acuerdo a los períodos establecidos para evaluar el resultado de cada indicador de acuerdo al plan de acción, dándoles valor en el Cuadro de Mando, de esta forma se estará dando una permanente retroalimentación al proceso, para realizar los correctivos necesarios. Se requerirá mantener una excelente comunicación con todos los niveles de la División, comunicando tanto los logros alcanzados, como los atrasos presentados y de esta manera involucrar a todo el personal de la entidad.

Nueva Estructura Organizacional y Modelo de Gestión Estratégica Propuestos para la División de Educación Abierta y a Distancia De Cekar: Como valor agregado a esta intervención, se diseñó la nueva estructura organizacional, necesaria para alinear y desarrollar las estrategias propuestas en este trabajo y el modelo de gestión estratégico que desarrollará la División de Educación Abierta y a Distancia en sus procesos estratégicos futuros.

Nueva Estructura Organizacional: David P. Norton manifestó: "Si usted quiere que su organización se enfoque en la estrategia, asegúrese de que su información y sistemas de administración estén diseñados para manejar la estrategia".

El anterior pensamiento sustenta la necesidad de diseñar una estructura organizacional formal para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, fundamental para implementar su estrategia, la cual se ilustra en la Figura N° 45.

Idalberto Chiavenato define la estructura formal como la estructura oficialmente aceptada por la dirección de la empresa, compuesta por los órganos y cargos de la misma. También es llamada estructura organizacional y se representa mediante el orga-

nigrama³².

La estructura organizacional de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los diversos departamentos o áreas de la entidad.

En la estructura presentada se establece el siguiente orden jerárquico:

Nivel 1: Dirección.

Nivel 2: Asistencias.

Nivel 3: Coordinación de Programas Académicos y CREAD Sincelajo.

Nivel 4: Profesores Tiempo Completo, Medio Tiempo y Coordinación de Centros de Atención Tutorial, CAT.

Nivel 5: Auxiliares y Secretarias.

A todos estos cargos se les deberá elaborar sus manuales de funciones y procedimientos.

La Estructura Organizacional de la División presenta también, unos órganos asesores con funciones específicas como son:

Consejo de Educación a Distancia: Donde se tratan aspectos y toman decisiones de tipo académico.

Consejo de investigación: Direcciona los procesos de investigación de los programas académicos adscritos a la División.

Comités Curriculares: Direcciona la administración del currículo de los programas del área de la administración y de los programas de licenciaturas.

Modelo de Gestión Estratégica

El Modelo de Gestión Estratégica (Figura N° 46) pretende:

- Servir como marco para la toma de decisiones o para garantizar el soporte necesario a las iniciativas claves en la División.
- Facilitar una base para una planificación más detallada.

32 CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Administración General. Mc Graw Hill: Bogotá, 1999.

Figura N° 45. Organigrama División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

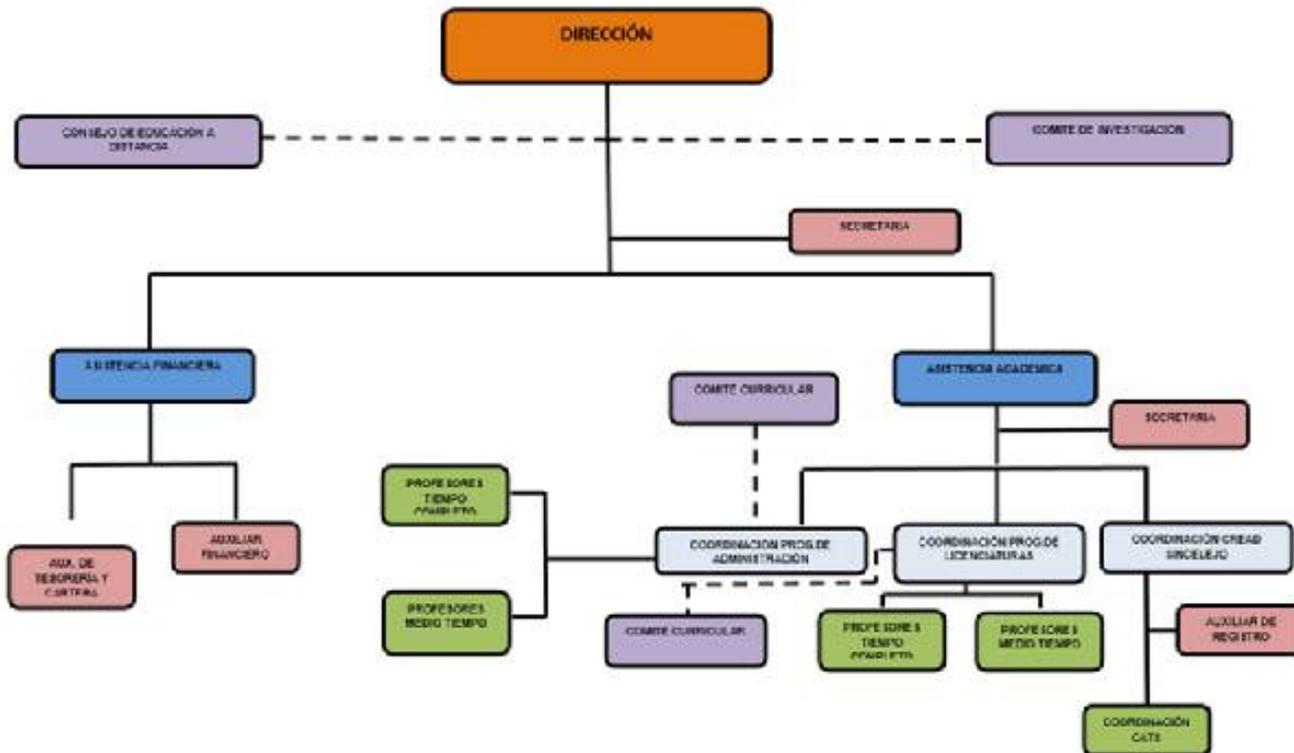
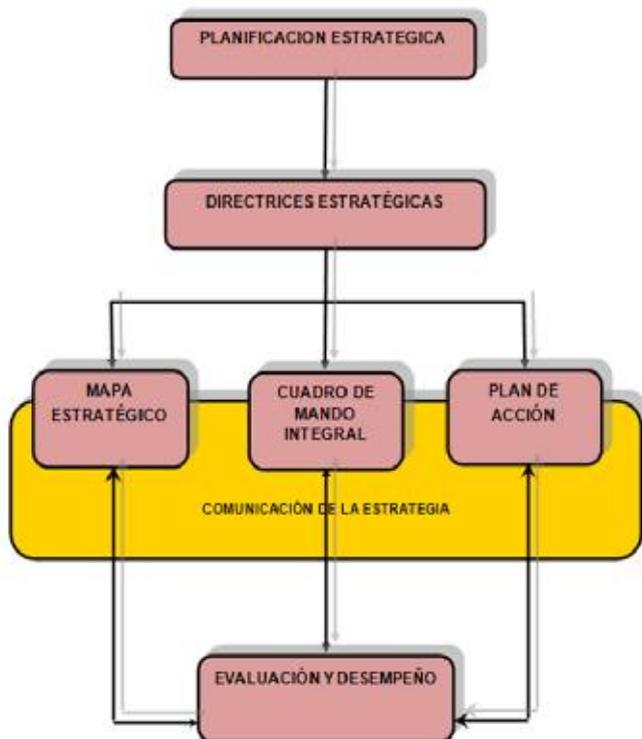


Figura N° 46. Modelo de Gestión Estratégica propuesto para la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



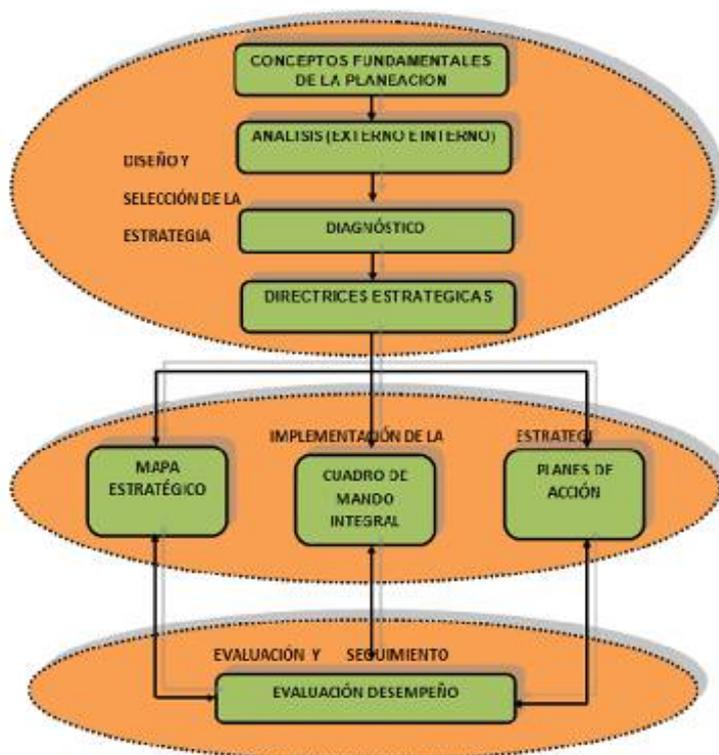
- Explicar a la Organización la evolución del negocio informando, motivando e involucrando a sus miembros en los procesos estratégicos.
- Facilitar la comparación de la División con el subsector de la Educación Abierta y a Distancia y el seguimiento de objetivos y resultados.
- Estimular el cambio y servir de base para el diseño de nuevos planes estratégicos en un futuro.

El modelo propuesto comprende las tres fases de la dirección estratégica:

- Diseño y selección de la estrategia.
 - Implementación de la estrategia.
 - Evaluación y seguimiento al desarrollo de la estrategia.
- El modelo opera como se ilustra en la Figura N° 47.

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DE ACUERDO AL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Figura N° 47. Desarrollo del modelo de planeación estratégica en la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.



La fase del diseño y selección de la estrategia comprende:

1. **Conocimiento de los conceptos fundamentales de la planeación estratégica.**

2. **El análisis.** Se desarrollará estudiando la misión, visión, valores y principios institucionales, así mismo aspectos internos de la entidad como son la cultura organizacional, las finanzas, las operaciones, el talento humano, los sistemas de información, el marketing y las ventas y la infraestructura; y también aspectos externos como son los clientes, la competencia, el mercado y el entorno en general.
3. **El diagnóstico.** Se construirá a través del uso de uno o varios modelos utilizados para diagnosticar a la organización.
4. **Las Directrices estratégicas.** Están comprendidas por la fijación de los objetivos estratégicos, diseño y selección de las estrategias, los procesos y recursos claves a utilizar para alcanzar los objetivos, la definición de las medidas de evaluación y los planes de acción.

La fase de implementación de la estrategia comprende:

1. **El Mapa Estratégico.** Es el esquema que representa de qué forma la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, crea valor.
2. **El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*.** Es una técnica utilizada para traducir la estrategia de la División de Educación Abierta y a distancia de CECAR, en términos que pueda ser fácilmente entendida, comunicada y sobre la que se pueda actuar. En otras palabras el Balanced Scorecard es una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de la División.
3. **Planes de Acción.** Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación de la ejecución periódica de los proyectos y actividades que debe llevar a cabo la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan Estratégico.

La fase de Evaluación y seguimiento.

Tiene que ver con el monitoreo permanente del desarrollo de las estrategias, aquí se verifica que los planes se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido previamente y poder establecer así los ajustes necesarios para redireccionar el rumbo deseado en el momento en que se presenten desviaciones.

ANÁLISIS DE COSTOS

Costos de Implementación del Plan de Acción Propuesto

A continuación se presentan el costo de la implementación del plan de acción de cada eje, discriminando lo que corresponde en cifras monetarias a cada año incluido en el período de implementación. Al final se muestra un resumen total y por años del costo de la implementación.

Tabla N° 12. Presupuesto eje financiero.

EJE O PERSPECTIVA FINANCIERA			
PRESUPUESTO DEL EJE			
OBJETIVOS	PROYECTOS	VALORES	AÑOS
Incrementar los niveles de ingresos y de excedentes.	1. Implementación del plan de mercadeo. 2. Colocación de inversiones.	Proyecto 1: \$ 50.000.000 Proyecto 2: \$ 5.000.000	2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
TOTAL EJE \$ 55.000.000			
DISCRIMINADO POR AÑO			
	2010		0
	2011		8.000.000
	2012		10.000.000
	2013		12. 000.000
	2014		15. 000.000
	2015		10.000.000.
	TOTAL		55.000.000.

Tabla N° 13. Presupuesto eje de clientes.

EJE O PERSPECTIVA DE CLIENTES			
PRESUPUESTO DEL EJE			
OBJETIVOS	PROYECTOS	VALORES	AÑOS
Propiciar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en los programas de la División.	1. Estructuración del Modelo Pedagógico Institucional (Social Cognitivo) a las metodologías b-learning y e-learning. 2. Capacitación de docentes de la División en maestrías y doctorados.	Proyecto 1: \$ 10.000.000. Proyecto 2: \$ 75.000.000.	2010, 2014 y 2015.
Aumentar la cobertura del servicio educativo, la permanencia y la graduación en los programas ofrecidos por la División de Educación Abierta y a Distancia, mediante el ofrecimiento de programas académicos pertinentes y de calidad que incorporen el uso de las TIC y AVA, y la implementación de estrategias pedagógicas complementarias y el ofrecimiento de incentivos.	1. Desarrollo de programas de seguimiento académico a estudiantes de los programas académicos de la División. 2. Implementación de tutorías, asesorías e incentivos académicos. 3. Ofrecimiento de actividades extracurriculares de actualización a estudiantes. 4. Implementación de la metodología b-learning en los programas modalidad a distancia tradicionales. 5. Diseño de nuevos programas pertinentes en la modalidad e-learning y b-learning. 6. Oferta de programas pertinentes con incorporación de TIC que respondan a las necesidades del sector productivo y de la comunidad.	Proyecto 1: \$ 12.000.000. Proyecto 2: \$ 10.000.000. Proyecto 3: \$ 10.000.000. Proyecto 4: \$ 1.021.100.000. Proyecto 5: \$ 67.000.000. Proyecto 6: \$ 90.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
Articular efectivamente los programas de la División con su entorno, participando en redes nacionales e internacionales de cooperación académica, de investigación y de gestión.	1. Elaboración de un programa de seguimiento a egresados de los programas de la División. 2. Desarrollo de un plan de acción de internacionalización de los programas de la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR. 3. Fomento del estudio de una segunda lengua (inglés) entre estudiantes y docentes de los programas de la División. 4. Ofrecimiento por parte de la División, de apoyo académico y logístico a la Asociación de Egresados de los programas de la entidad.	Proyecto 1: \$ 8.000.000. Proyecto 2: \$ 15.000.000. Proyecto 3: \$ 10.000.000. Proyecto 4: \$ 5.000.000.	2011, 2012, 2013, 2014 2015.
Actualizar los convenios existentes y establecer otros con entidades gubernamentales y del sector productivo para dinamizar los procesos académicos, investigativos y de proyección social de los programas de la División.	1. Fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.	Proyecto 1: \$ 20.000.000.	2011, 2013.
Ofrecer alternativas de capacitación continua a los egresados de los programas de la División, de acuerdo a sus necesidades para una mejor cualificación del profesional egresado de la Institución.	1. Diagnóstico sobre las áreas más críticas de desempeño de los profesionales egresados de la División en el medio empresarial. 2. Ofrecimiento y desarrollo de los diplomados en áreas críticas de desempeño profesional.	Proyecto 1: \$ 25.000.000. Proyecto 2: \$ 10.000.000.	2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
Ofrecer a los estudiantes de los programas de la División, actividades y ayudas psicopedagógicas, relacionadas con el mejoramiento de su rendimiento académico.	1. Identificación de los estudiantes y aplicación de los métodos de ayuda de psico-orientación por parte del área de Bienestar Universitario de CECAR a los mismos. 2. Diseño, programación y aplicación de las charlas de motivación a los estudiantes de los programas de la División.	Proyecto 1: \$ 2.000.000. Proyecto 2: \$ 6.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.
TOTAL EJE		\$ 1.396.100.000	
DISCRIMINADO POR AÑO			
	2010	15.000.000	
	2011	269.100.000	
	2012	203.000.000	
	2013	283.000.000	
	2014	305.000.000	
	2015	321.000.000	
	TOTAL	1.396.100.000	

Tabla N° 14. Presupuesto eje de procesos internos.

EJE O PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
PRESUPUESTO DEL EJE			
OBJETIVOS	PROYECTOS	VALORES	AÑOS
Disponer de una Infraestructura tecnológica apropiada que favorezca la innovación y posibilite la apropiación y uso de las TIC en los procesos educativos de los programas ofrecidos por la División.	1. Desarrollo y actualización de los sistemas de información para el apoyo de los procesos educativos. 2. Modernización de la plataforma tecnológica.	Proyecto 1: \$22.000.000. Proyecto 2: \$669.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Rediseñar los contenidos programáticos de las asignaturas que componen el plan de estudio de los programas ofrecidos por la División, en función de valores, competencias generales, personales y profesionales.	1. Diseño de los nuevos perfiles profesionales de los egresados de los programas de la División en función de competencias. 2. Rediseño de las metodologías de enseñanza y los sistemas de evaluación en los programas ofrecidos por la División de Educación abierta y a Distancia de CECAR. 3. Establecimiento corporativo de los valores, las competencias generales y personales que se desarrollarán en los estudiantes que egresen de los programas de la División.	Proyecto 1: \$ 5.000.000. Proyecto 2: \$ 0.000.000. Proyecto 3: \$ 0.000.000.	2010, 2011.
Implementar el modelo de auto-evaluación permanente con fines de acreditación en los programas ofrecidos por la División, para obtener procesos de calidad acordes con el servicio de la educación superior.	1. Diseño de una propuesta de modelo de acuerdo a los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). 2. Implementación del modelo de auto-evaluación de los programas ofrecidos por la División.	Proyecto 1: \$ 2.000.000. Proyecto 2: \$ 5.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Diseñar los procedimientos para el establecimiento de convenios con el sector productivo de la región, en el cual realizarán sus prácticas los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	1. Presentación de un diseño de procedimientos para la realización de convenios con el sector productivo. 2. Presentación a las empresas de la Región, de una propuesta de práctica empresarial por parte de los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	Proyecto 1: \$ 1.000.000. Proyecto 2: \$ 3.000.000.	2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Construir y operacionalizar una red con los egresados de los programas ofrecidos por la División.	1. Elaboración de un directorio actualizado de egresados de los programas de la División. 2. Programación y desarrollo de los encuentros de egresados en los meses de junio y noviembre de cada año.	Proyecto 1: \$ 2.000.000. Proyecto 2: \$ 10.000.000.	2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Diseñar, aplicar y coordinar programas de seguimiento académico a los estudiantes de los programas ofrecidos por la División.	1. Diseño del programa de seguimiento académico a estudiantes de los programas ofrecidos por la División. 2. Aplicación y coordinación de los programas de seguimiento académico a estudiantes de los programas ofrecidos por la División. 3. Evaluación y toma de decisiones por parte de los directivos de la División, respecto a los resultados obtenidos en la aplicación del programa de seguimiento académico durante el semestre.	Proyecto 1: \$ 5.000.000. Proyecto 2: \$ 5.000.000. Proyecto 3: \$ 1.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Conformar y organizar los semilleros de investigación alrededor de las líneas de investigación de los programas adscritos a la División y establecer las metodologías a aplicar en la investigación formativa de los estudiantes.	1. Realización de la convocatoria a estudiantes de los programas de la División para la conformación de los semilleros de investigación. 2. Organización de los semilleros de investigación en torno a las líneas de investigación de los programas de la División. 3. Realización de las investigaciones por partes de los estudiantes en cada una de las líneas de investigación, aplicando la metodología de la investigación formativa.	Proyecto 1: \$ 1.000.000. Proyecto 2: \$ 3.000.000. Proyecto 3: \$ 5.000.000.	2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Rediseñar los procesos de admisión y matrícula de los estudiantes de los programas adscritos a la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.	1. Rediseño del proceso de evaluación, entrevista y selección de estudiantes que ingresan a los primeros semestres de los programas de la División. 2. Rediseño del proceso de matrícula de estudiantes en los programas adscritos a la División.	Proyecto 1: \$ 2.000.000. Proyecto 2: \$ 5.000.000.	2010, 2011.
TOTAL EJE		\$ 796.000.000	
DISCRIMINADO POR AÑO			
	2010	52.500.000	
	2011	102.500.000	
	2012	64.000.000	
	2013	274.000.000	
	2014	28.000.000	
	2015	275.000.000	
	TOTAL	796.000.000	

Tabla N° 15. Presupuesto eje de aprendizaje y crecimiento.

EJE O PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
PRESUPUESTO DEL EJE			
OBJETIVOS	PROYECTOS	VALORES	AÑOS
Realizar capacitaciones para desarrollar un Modelo Gerencial efectivo basado en la integración de los procesos académicos, administrativos y el talento humano.	1. Implementación de un plan de actualización y capacitación para docentes y administrativos.	Proyecto 1: 2.000.000.	2010
Contar con una comunidad académica consolidada que usa y apropia críticamente las TIC para fortalecer los procesos académicos, investigativos y de proyección social de la División.	Sensibilización de la comunidad educativa en el uso y apropiación de TIC. Formación en competencias tecnológicas. Fortalecimiento de los procesos investigativos con apoyo de las TIC.	Proyecto 1: \$35.000.000. Proyecto 2: \$144.000.000. Proyecto 3: \$75.000.000.	2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.
Realizar alianzas con otras instituciones nacionales e internacionales que ofrecen programas de educación a distancia con acreditación de alta calidad, para conocer y aprender de las experiencias de esas instituciones en docencia, investigación, proyección social y bienestar universitario.	1. Establecimiento de una alianza con la Universidad EAN (Colombia). 2. Establecimiento de una alianza con el Instituto Tecnológico de Monterrey de México.	Proyecto 1: \$ 5.000.000. Proyecto 2: \$ 12.000.000.	2011, 2012.
TOTAL EJE		\$ 273.000.000	
DISCRIMINADO POR AÑO			
	2010	11.000.000	
	2011	55.000.000	
	2012	57.000.000	
	2013	45.000.000	
	2014	15.000.000	
	2015	90.000.000	
	TOTAL	273.000.000	

Tabla N° 16. Presupuesto total del plan propuesto.

TOTAL PRESUPUESTO POR AÑOS	
2010	78.500.000
2011	434.600.000
2012	334.000.000
2013	614.000.000
2014	363.000.000
2015	696.000.000
TOTAL	2.520.100.00

Los beneficios de la intervención a la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR, se pueden resumir en tres grandes categorías: organizacionales, sociales y económicos.

Organizacionales: Se mejorará el desempeño de la organización, pues con el plan propuesto, se generará un efecto estimulante en los colaboradores de la entidad al poder pensar éstos en el futuro, visualizar nuevas oportunidades, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y el liderazgo, además se podrá enfrentar los principales problemas de la organización introduciendo una forma moderna de gestión.

Sociales: Se podrá ampliar cobertura con el ofrecimiento de programas académicos con calidad y pertinencia a la Región Caribe colombiana. Así mismo, se podrá tener mayor proyección social y por ende mayor reconocimiento en la Región.

Económicos: Se espera que la División incremente su población estudiantil en 800 nuevos estudiantes por año, lo que le generará incrementar sus ingresos anualmente en \$ 620.000.000.

Costos de la Intervención

La intervención tiene un costo de \$ 32.000.000, discriminados como se relaciona a continuación:

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

Tabla N° 17. Presupuesto de la intervención a la División de Educación Abierta y a Distancia de CECAR.

RUBROS	VALOR (\$)	PARTICIPACIÓN (%)
Honorarios Profesionales	\$ 12.000.000s	38%
Gastos Generales	\$16.000.000	50%
Otros gastos	\$4.000.000	12%
TOTAL	\$32.000.000	100 %

BIBLIOGRAFÍA

- PORTER Michael E. Estrategia competitiva. México, D.F: Editorial Cecsca, 2004.
- GORAN OLVE, Nils y Otros. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.com, 2004.
- ORTIZ GOMEZ Alberto. Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico. Bogotá, D.C: Mc Graw Hill, 2005.
- MARTINEZ PEDRÓS, Daniel. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Bogotá: Mc. Graw Hill, 2005.
- KAST, F; ROSENZWEIG, J. Administración de las Organizaciones. México: Mc. Graw Hill, 1986.
- KAPLAN Robert y NORTON David. Mapas estratégicos. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- SALLENAVE Jean P. La gerencia integral. Bogotá: Norma, 1994.
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R Editores, 2008.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION.
- KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1996.
- CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN, CNA. Indicadores para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado en las modalidades a distancia y virtual.
- DEPARTAMENTO DE SUCRE. Plan departamental de desarrollo 2008-2011. Sincelejo: Graficas lealtad, 2008. .
- LEGIS. Guía Legis para la declaración de renta. Bogotá: Legis edi-

Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

- tores, 2010. www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013 .
- GIRALDO G, Uriel y Otros. Bases para una política de calidad de la educación superior en Colombia. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación, CNA, 2006.
- CARRERO MORA, William y Otros. Tendencias del Entorno en la Educación Superior, Bogotá: Universidad de la Sabana, 2008.
- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES, ASCUN. Políticas y Estrategias para la educación Superior en Colombia 2006-2010.
- UNESCO. Hacia las Sociedades del Conocimiento. Informe Mundial, 2005.
- Informe de la Unión Internacional de Telecomunicaciones 1998-2008.



Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar.

Publicación digital del Fondo Editorial UNERMB y del
Colectivo de Investigación DCOLM

Abril, 2016

Tiraje: 3000 cds

Cabimas, estado Zulia, Venezuela.



Formulación de una Propuesta Estratégica para la División de Educación Abierta y a Distancia de la Corporación Universitaria del Caribe, Cecar

Lucimio Levis Jiménez Paternina - Francia Helena Prieto Baldovino - Demetrio Álvarez Álvarez

Lucimio Levis Jiménez Paternina. Contador Público. Magíster en Gestión de Organizaciones. Especialista en Finanzas y Especialista en Revisoría Fiscal. Docente Investigadora de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Miembro del grupo Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables, ESAC. Investigador con publicaciones tales como: Capítulo de libro "Reporte GEM Colombia Caribe 2011-2012. GEM Sincelejo", año 2012. Capítulo de libro "Modelos pedagógicos y desarrollo endógeno: Miradas desde la praxis universitaria", 2015. Capítulo de libro "Competitividad y desarrollo de la industria apícola en el Departamento de Sucre", 2016. Lucimio.jimenez@cecar.edu.co, 3002027097.

Francia Helena Prieto Baldovino. Administradora de Empresas y Candidata a doctor en Ciencias de la Educación. Magíster en administración de empresas. Especialista en Gerencia del Recurso Humano y Especialista en Investigación Aplicada a la Educación. Docente Investigadora de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Miembro del grupo Estudios Socioeconómicos, Administrativos y Contables, ESAC. Investigador Junior con varias publicaciones tales como: Artículo "Características socioculturales e históricas de la organización de bandas musicales de viento en los departamentos de Sucre y Córdoba" publicado en la revista Desarrollo Gerencial de la Universidad Simón Bolívar año 2014. Capítulo de libro "La práctica docente en los programas de administración de empresas ofrecidos por universidades de la ciudad de Sincelejo, Caribe colombiano", año 2015. Capítulo de libro "Las personas: capital fundamental en las organizaciones", año 2016. Francia.prieto@cecar.edu.co, 3005543689.

Demetrio Álvarez Álvarez. Ingeniero Civil, magíster en matemática aplicada. Miembro fundador de la Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Rector de la misma institución (1988 – 1992). Docente investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Investigador con varias publicaciones tales como: Coautor del libro "Las bandas musicales de viento origen, preservación y evolución: casos de Sucre y Córdoba", investigación financiada por COLCIENCIAS y CECAR. Investigador principal en el estudio denominado "Corporación Universitaria del Caribe: Creación y Evolución 1970 - 2000. demetrio.alvarez@cecar.edu.co, 3043799651.

