

Plan Estratégico de **DESARROLLO**

► 2013 - 2017

**FORTALECIENDO NUESTRA
CULTURA DE CALIDAD**



**UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR**

Barranquilla - Cúcuta
Fundada en 1972

Plan Estratégico de **DESARROLLO**

▶ 2013 - 2017

**FORTALECIENDO NUESTRA
CULTURA DE CALIDAD**



Plan Estratégico de **DESARROLLO**

► 2013 - 2017

**FORTALECIENDO NUESTRA
CULTURA DE CALIDAD**



PRESIDENTA DE LA SALA GENERAL
Ana Bolívar de Consuegra

RECTOR FUNDADOR
José Consuegra Higgins

RECTOR EJECUTIVO
José Consuegra Bolívar

VICERECTORA ACADÉMICA
Sonia Falla Barrantes

VICERECTOR ADMINISTRATIVO
Eugenio Bolívar Romero

VICERECTORA FINANCIERA
Ana Consuegra Bolívar

VICERECTOR DE INFRAESTRUCTURA
Ignacio Consuegra Bolívar

VICERECTORA DE BIENESTAR
Ana Bolívar de Consuegra

EXTENSIÓN CÚCUTA
DIRECTOR
Tomás Wilches Bonilla

SUBDIRECTORA ACADÉMICA
Sandra Wilches Durán

SUBDIRECTORA FINANCIERA
Miriam Wilches Durán

EQUIPO BASE PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

DIRECTOR DE PLANEACIÓN
Fernando Morón Polo

DIRECTOR DE PLANEACIÓN (Ext. Cúcuta)
Armando Peña Castro

DIRECTOR DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN
Vilma Cabarcas Alonso

**PROFESIONAL DE AUTOEVALUACIÓN Y
AUTORREGULACIÓN**
Jorge Pérez Bossio
Carla Palacio Osorio

JEFE DE CULTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Carolina Ariza Bethancourt

Corrección de estilo
Luis López Jassir

Diseño de Portada
Joaquín Rolon Visbal

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN
Universidad Simón Bolívar

Impresión
Editorial Mejoras /
Artes Gráficas Industriales Ltda.
Calle 58 No. 70-30
info@editorialmejoras.co
editorial_mejoras@yahoo.com
www.editorialmejoras.co
Barranquilla, Colombia

Mayo, 2013

A este libro se le aplicó Patente de Invención No. 29069

Made and Printed in Colombia



Contenido

Listado de Figuras.....	8
Presentación.....	9
1. Metodología.....	11
2. Plataforma Estratégica Institucional.....	17
3. Análisis del contexto.....	25
4. Análisis de capacidades estratégicas.....	33
5. Despliegue estratégico.....	39
6. Mapa Estratégico.....	59
7. Evaluación del PED.....	65
Anexos.....	69
Bibliografía.....	70

Imágenes de edificios para el desarrollo de las actividades académicas en la Universidad desde sus inicios hasta la actualidad.

Listado de Figuras

Figura 1. Modelo de Dirección Estratégica

Figura 2. Plataforma estratégica Universidad Simón Bolívar

Figura 3. Pasos para el desarrollo de cada etapa

Figura 4. Mapa estratégico de la Universidad Simón Bolívar 2013-2017

Presentación

Las instituciones de educación superior son agentes activos para el desarrollo de la sociedad. Por esto el mejoramiento en su desempeño es un aspecto fundamental entre sus propósitos. La Universidad Simón Bolívar en pro del mejoramiento continuo incorpora la planeación estratégica como un medio esencial para repensar su quehacer en busca de niveles superiores de efectividad en su gestión y un mayor impacto social, en consonancia con la dinámica nacional e internacional de la educación superior.

Como evidencia de lo anterior se presenta a la comunidad universitaria el Plan de Desarrollo 2013-2017 “Fortaleciendo Nuestra Cultura de Calidad”, producto de un ejercicio participativo que contó con la representación de los distintos estamentos institucionales de Barranquilla y de la Extensión en Cúcuta. En el Plan de Desarrollo se presentan las apuestas futuras para los próximos cinco años hacia las que la Universidad ha decidido orientar sus esfuerzos, como consecuencia de un ejercicio de análisis que partió de la revisión de la plataforma estratégica institucional, incluyó la revisión del contexto y tendencias en educación superior, el análisis de las capacidades estratégicas y recursos institucionales y culminó con la formulación del Plan Estratégico compuesto por cinco grandes dimensiones:

- Desarrollo y Compromiso Social.
- Pertinencia y Permanencia.
- Gestión de Calidad.
- Fortalecimiento Institucional.
- Internacionalización.



A través del desarrollo de las estrategias planteadas en cada una de las dimensiones, la Universidad pretende cumplir su visión fortaleciendo la cultura de calidad, gestionando el conocimiento y evidenciándolo en aportes efectivos al desarrollo integral de la sociedad.

Muchas son las personas que han contribuido en el proceso de consecución de los logros alcanzados por la Universidad y muchas más las que durante estos 40 años han sido testigos de su crecimiento, evidenciado entre otros, con la acreditación de alta calidad de programas académicos; la evolución de los grupos de investigación; la ampliación de la oferta académica en los niveles de pregrado y posgrado con programas que responden a las necesidades del contexto; y el impacto de los proyectos de extensión y proyección social. Lo anterior se convierte en un marco propicio para invitar a la comunidad educativa a continuar con su compromiso y a reconocer en el Plan Estratégico de Desarrollo la guía orientadora de la gestión de la Universidad para el próximo quinquenio.

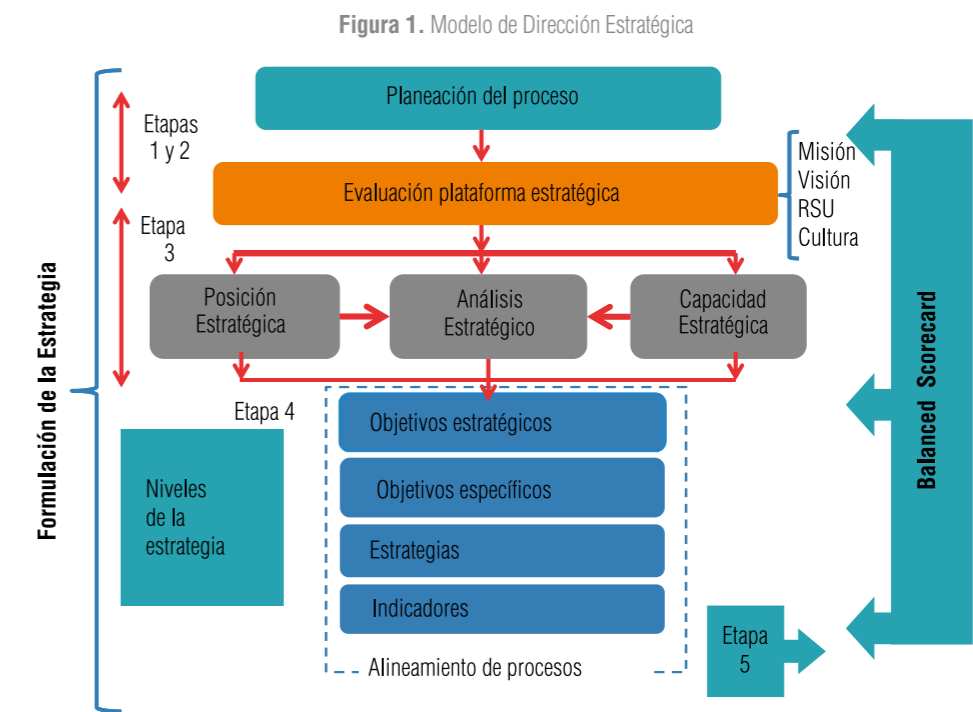
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

Rector Ejecutivo



1. Metodología

Para dar continuidad al ejercicio de planeación institucional, se consideró necesario apoyarse en los principios propuestos por el direccionamiento estratégico y la herramienta del *Balanced Scorecard*. Dicho ejercicio generó un modelo de planeación adaptado que consideró las condiciones del entorno, la cultura y necesidades de la Institución. En este orden de ideas, la proyección del Plan Estratégico de Desarrollo se realizó cumpliendo cinco etapas como se muestra en la Figura 1.



Fuente: Elaborado con base en Garzón (2000), Hill y Jones (2005), Wheelen y Hunger (2007) y Pierce y Robinson (2007)

De izquierda a derecha:

1. Fachada Sede 1.
2. Fachada Sede 2.
3. Zona de esparcimiento interior Sede 2.

Etapa 1. Planeación del Proceso: Etapa definida para la conformación de los equipos de trabajo, la revisión y socialización del modelo de planeación estratégica, el diseño de la metodología para la realización del diagnóstico institucional y el establecimiento del cronograma de actividades para abordar las siguientes etapas.

Etapa 2. Evaluación de la plataforma estratégica: Se centró en la revisión y actualización de los elementos que conforman la plataforma estratégica de la Universidad Simón Bolívar: la misión, la visión, los principios, los valores y la cultura organizacional. En la Figura 2 se representa la estructura de la plataforma estratégica institucional.

Cabe anotar que la Universidad asume la cultura organizacional, como la conciencia colectiva expresada en el sistema de significados comparti-

dos por los miembros de la organización, que los identifica y los diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales (Méndez, 2001). Este concepto incluye principios y valores.

Etapa 3. Diagnóstico de posición y capacidades estratégicas: Durante esta etapa se consultaron documentos de carácter internacional, nacional, regional y local que orientan sobre la dinámica y tendencias de la educación superior, se realizó el análisis de las fuerzas tecnológicas, de mercado y macroambiente, se identificó el sector y la posición estratégica de la Universidad utilizando el diamante de competitividad propuesto por M. Porter.

Para la elaboración del diagnóstico interno se realizó el análisis de los recursos y las capaci-

Figura 2. Plataforma estratégica Universidad Simón Bolívar



Fuente: Equipo Base (2012)

dades estratégicas de la Universidad tomando como referente los requerimientos establecidos en los lineamientos de acreditación institucional en cuanto al desarrollo y articulación de las funciones sustantivas y las de apoyo.

Etapa 4. Niveles de la estrategia: Etapa en la que se definen los objetivos estratégicos a partir de la declaración de visión y se despliegan en objetivos específicos, estrategias e indicadores. Lo anterior posibilita el alineamiento de los procesos del sistema integral de gestión.

Etapa 5. *Balanced Scorecard*: En esta etapa se

utiliza la metodología del *Balanced Scorecard*, propuesta por Kaplan y Norton, para definir las dimensiones sobre las que se estructura el Plan de Desarrollo. A estas dimensiones se les asocia un conjunto de medidores estratégicos que conforman el cuadro de mando integral y permiten llevar la estrategia a la acción.

Como se muestra en la Figura 3 cada etapa fue desarrollada cumpliendo los siguientes pasos: planeación de la etapa, sensibilización y contextualización, aplicación de instrumentos, sistematización de datos, análisis de la información por el equipo base y conclusiones.

Figura 3. Pasos para el desarrollo de cada etapa



Fuente: Equipo Base (2013)



2. Plataforma Estratégica Institucional

MISIÓN

“Somos una Institución de

educación superior sin ánimo de lucro, dedicada a la formación integral en los campos de las ciencias, las humanidades, y la tecnología; al desarrollo de la investigación científica, la internacionalización y la promoción del desarrollo humano, cultural e ideológico, fundamentada en el ideario del Libertador Simón Bolívar de un ser ético, culto, autónomo y líder, constructor de una sociedad democrática, justa, solidaria y sostenible.

Para el cumplimiento de nuestra función social, contamos con talento humano idóneo, aplicamos el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y, articulados con el Estado, el sector productivo y la comunidad en general, propiciamos la equidad, la producción, actualización, la universalización de los saberes y los procesos de autoevaluación permanente para el mejoramiento continuo de la calidad de nuestro quehacer.

La Universidad Simón Bolívar valora y cultiva la identidad, la cultura y el respeto del ancestro”.¹

VISIÓN

“En el año 2017 seremos reconocidos por nuestra cultura de calidad, la acreditación institucional y por ser dinamizadores del conocimiento y del desarrollo integral de la sociedad”.²

¹ Acuerdo 026 de septiembre 12 del 2012.

² Acuerdo 026 de septiembre 12 del 2012.

De izquierda a derecha:

1. Fachada Instituto de Investigaciones.
2. Fachada Servicios Externos y Consultoría.
3. Fachada Instituto de Lenguas Extranjeras.

PRINCIPIOS

Dignidad Humana: Creemos en el ser humano como sujeto de la historia, en su capacidad de crear, trascender y en su condición de ser inteligente que lo convierte en perfectible, preparado para desarrollar su máximo potencial, y en el respeto que cada persona merece por su condición misma de ser humano.

Autonomía: Creemos que es la esencia de la Universidad, en tanto que hace posible la libertad de pensamiento, de expresión y de creación del individuo, basadas en la disciplina, la organización interna y el autocontrol que, en conjunto, propician la autorregulación.

Sinergia: Creemos en la integración de la suma de energías individuales que se potencian progresivamente, reflejándose sobre la totalidad de la Universidad y su contexto, generando dinámicas y creaciones colectivas.

Equidad: Creemos en la igualdad de oportunidades para el acceso y la participación en la educación superior, y la intervención de todos los miembros de la comunidad educativa en nuestros procesos, reconociendo las diferencias de los actores.

VALORES

Ética: En todas nuestras actividades privilegiamos el estricto apego a la consideración del bien común, como base del bienestar individual y del compromiso con la sociedad.

Integralidad: Promovemos las distintas manifestaciones del saber, del hacer y del ser, para propiciar una relación del ser humano consigo mismo, con la sociedad, con la naturaleza y con la cultura que permita la articulación de sus dimensiones biológica, psicológica y social.

Libertad de Enseñanza, Investigación y Aprendizaje: Respetamos el derecho de nuestros docentes de exponer sus posiciones con rigor científico en su ejercicio docente e investigativo. El estudiante, a su vez, tiene el derecho de expresar sus argumentos y apropiarse del conocimiento en la materia que sea objeto de análisis. Todo esto bajo los límites del comportamiento ético y el respeto mutuo.

Responsabilidad: Nuestra comunidad educativa cumple sus deberes, ejerce sus derechos y asume las consecuencias que se desprenden de sus decisiones.

Convivencia: Promovemos el respeto, el diálogo claro, argumentativo y armónico, y el enfoque de bienestar colectivo.

Compromiso: Entendemos que la función transformadora de la Institución es una posibilidad de desarrollo para la sociedad. En este sentido, asumimos el cumplimiento de la misión a través de nuestros esfuerzos.

Calidad: Propondemos por la prestación de un

servicio de educación superior, que trascienda las expectativas de la sociedad, basados en nuestra convicción de trabajo conjunto y el mejoramiento continuo.

Accesibilidad: Posibilitamos el ingreso universal a la educación superior de acuerdo con criterios y capacidades institucionales.

Participación: Posibilitamos a la comunidad educativa, la libertad para intervenir responsable, eficaz, eficiente, respetuosa y oportunamente en la vida institucional y su contexto.³

En la Tabla 1 se muestra la relación entre los valores institucionales y los principios a los cuales están asociados.

Tabla 1. Principios y valores de la Universidad Simón Bolívar

PRINCIPIOS	VALORES
Dignidad Humana	Ética Integralidad
Autonomía	Libertad de enseñanza y aprendizaje Responsabilidad
Sinergia	Convivencia Compromiso Calidad
Equidad	Participación Accesibilidad

Fuente: Elaborado con base en Acuerdo 026 de septiembre 12 del 2012

³ Acuerdo 026 de septiembre 12 del 2012.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es uno de los elementos constitutivos de la plataforma estratégica, considerado esencial dado que es la expresión del componente humano de la Universidad que la identifica y la diferencia de otras. Este concepto incluye principios, valores, significados compartidos y conductas sociales. Un ambiente laboral ameno, con una cultura que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso, es una ventaja para la Institución, y el mejor desempeño de los grupos de interés. La cultura organizacional tiene una relación directa con la calidad institucional.

La cultura organizacional está constituida por competencias del personal, estructura organizacional y el sistema cultural (costumbres, hábitos y ritos). En el marco del proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo se identificaron las características de las variables que integran la cultura organizacional actual de la Universidad Simón Bolívar. A lo largo del documento se incluyen en las distintas dimensiones, estrategias orientadas a fortalecer la cultura de calidad en la organización, tal como se declara en la visión y objetivos estratégicos.

En ese sentido se privilegia la definición de las competencias centrales requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Estas son:

Pensamiento Sistémico: Capacidad de observación y análisis de los contextos, interno y externo, para identificar los componentes de cada uno de ellos y el tipo de relaciones existentes entre sus elementos constitutivos y los contextos entre sí. Lo anterior permite descubrir las verdaderas causas de una situación problema específica, plantear soluciones efectivas e indicar las posibles nuevas relaciones entre los componentes de cada contexto y los contextos entre sí, como información esencial para diseñar nuevos cursos de acción con el fin de generar valor.

Pensamiento Crítico: Entendido como la capacidad del individuo para analizar y evaluar en su contexto y en otros contextos el desarrollo de su pensamiento, sus teorías, posturas, etc., y el de otros; tomar decisiones sobre ellas en función de su utilidad, pertinencia y coherencia con las consecuencias.

Consciencia Ética: Es la capacidad que desarrolla el individuo para expresar su autonomía moral y ética a partir de la responsabilidad personal frente a sí mismo, a los otros, al medio ambiental mediante un conjunto de conocimientos, procedimientos/habilidades y actitudes/valores.

Comunicación: Es la capacidad de utilizar los distintos medios para transmitir de manera clara, precisa y oportuna el conocimiento, la informa-

ción, ideas y opiniones a los actores de la comunidad universitaria, a los usuarios y a los diferentes grupos de interés con los que la Universidad interactúa. Asimismo, se refiere a la capacidad de la Institución para escuchar a los distintos actores y responder, en el marco de su Proyecto Educativo Institucional, sus necesidades y requerimientos.

Autoevaluación: Es la capacidad de realizar ejercicios de reflexión de su quehacer y utilizar los resultados para aplicar acciones de mejora continua a los procesos académico-administrati-

vos y lograr mejores niveles de efectividad institucional.

Trabajo en Equipo: Es la capacidad de compartir el conocimiento y colaborar con los distintos miembros de la comunidad universitaria con miras a alcanzar los objetivos comunes. El trabajo en equipo requiere comunicación asertiva, comprensión de la responsabilidad de las decisiones individuales sobre el éxito del trabajo de los demás.



3. Análisis del contexto

La Universidad, como cualquier otra organización, necesita adaptarse al nuevo y dinámico entorno social, económico, cultural y político que la circunda e interactúa con ella, donde el futuro, caracterizado por nuevos desafíos, ya no es la simple prolongación del presente, es la concurrencia de múltiples y complejos escenarios que inciden en todos los sectores de la economía y en particular en los sistemas de organización y gestión universitarios, objetos de estudio, que generalmente están diseñados para responder a una situación y a un medio mucho más estable que el actual.

Lo anterior hace necesario un análisis de ese contexto a nivel internacional, nacional y regional así como de la situación interna que caracteriza a la Universidad y que se constituye en el punto de partida en la elaboración de su Plan Estratégico de Desarrollo.

CONTEXTO MUNDIAL

Como factor incidente desde los años 80, no se puede hacer abstracción del fenómeno de la globalización que si bien se planteó inicialmente en términos del mundo de los negocios, trascendió a la esfera económica y ahora reaparece en el ámbito de lo social. La globalización promueve la interdependencia entre los países, aumenta la interactividad y magnifica la competencia en condiciones de economía abierta, lo cual establece unos referentes importantes para la educación en los siguientes términos:

De izquierda a derecha:

1. Registros de la realización de eventos internacionales: I Simposio Internacional de Columna Vertebral.
2. Participación de la Universidad en la gestión para el desarrollo regional.
3. Gestión institucional para la internacionalización.

- Orientación hacia lo internacional.
- Ponderación de lo multicultural.
- Mayor exigencia de laboriosidad en el mercado del trabajo.
- Necesidad de mayor adaptabilidad.
- Importancia del manejo emocional en circunstancias volátiles.
- Preeminencia de la tecnología.
- Requisito de una segunda lengua.

De la misma manera, en el plano económico, se debe reconocer la importancia que ha tenido la presencia de países asiáticos considerados motores de la economía mundial, los cuales juegan un papel destacado por su gran impacto en la demanda global, especialmente en la de productos básicos, apreciándolos de manera considerable. Esto promueve el crecimiento económico de países como Colombia y por ende crea la necesidad de ampliar la oferta educativa. Adicionalmente, se refuerza la importancia de lo internacional que reta a la Universidad desde el punto de vista de una formación centrada en lo externo.

Por otra parte, el conocimiento continúa teniendo un alto valor en la sociedad actual y seguirá en este estatus en el futuro, como producto del avance de las tecnologías de la comunicación y la información y la necesidad de creación de productos y servicios de alto valor. En esta sociedad, la asimilación, creación, difusión, protección y

aplicación del conocimiento son actividades de alto aprecio, lo cual le plantea a la Universidad el desafío de constituirse en una organización de alto aprendizaje y desarrollo cognoscitivo. Esto también exige talento humano de alto nivel sobre todo en lo que tiene que ver con preparación, especialización, aplicación de la inteligencia, utilización de la imaginación, capacidad de aprender y asunción de riesgos. Este punto exige de la Institución una postura más activa en actualización de saberes, promoción de competencias de pensamiento en los profesores y generación de conocimiento.

Otra variable de valor significativo por su impacto a nivel institucional y académico es la tecnología. En especial, se ha destacado el amplio desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Así mismo es fundamental para Colombia el desarrollo de la biotecnología y los procesos de automatización. Las características de la tecnología que han sido resaltadas a nivel internacional son: rapidez de su desarrollo, convergencia, multiplicidad, interdisciplinariedad, capacidad disruptiva y obsolescencia rápida. Actualmente se ha adoptado de manera intensiva la tecnología en la educación (Edumática), especialmente en el marco de Internet, bases de datos, multimedia móvil y reconocimiento de voz, lo cual incide directamente en los medios educativos y en general, en el aprendizaje y la enseñanza. En esta perspectiva, la Universidad encuentra

oportunidades para remozar su plataforma tecnológica y aplicar la tecnología al mejoramiento de su desempeño institucional.

En el ámbito latinoamericano se debe tener en cuenta la dinámica que mantiene el campo de la educación con el avance del movimiento pedagógico y sobre todo, el trabajo de investigación en el área. Un tema clave es la calidad educativa, que es un aspecto dominante en el escenario actual, en el que se aplica la comparación con estándares internacionales. Desarrollos importantes que se observan son: la epistemología de la pedagogía, el constructivismo, el pensamiento crítico, pensamiento complejo, la transdisciplinariedad, la educación por competencias, la educación virtual, la ludocreatividad y la internacionalización de la educación superior. Lo cual plantea posibilidades desde el punto de vista curricular y de la adopción de nuevas estrategias pedagógicas.

CONTEXTO NACIONAL

En el concierto nacional se aprecia en perspectiva la gran importancia que tiene el tema de la competitividad no solo por las exigencias de la globalización sino por la política de internacionalización que ha adoptado el Gobierno Nacional, sobre todo considerando la necesidad que tiene el país de avanzar en este punto, dado que, a pesar de haber subido en el escalafón internacional en la materia desde el 2001, se ha estabilizado

en niveles medios en los últimos años, habiendo alcanzado el puesto 58 entre 117 países en 2005, 65 entre 125 naciones en 2006 y 69 sobre 144 en el 2012. En este panorama, la sociedad le ha dado gran importancia a la formación de capital humano y por ello se le ha asignado a la Universidad un papel destacado y por consiguiente una responsabilidad elevada, en tal sentido esto representa un gran desafío tanto en la formación de estudiantes como en la generación de conocimiento. En este contexto se puede aprovechar la demanda por personal con alta preparación y para la solución de problemas de competitividad.

Igualmente, los tratados comerciales que se han firmado o están en proceso de negociación constituyen un referente para la vida económica y social de la región por sus implicaciones comerciales; y en especial son claves los países y áreas que tienen una fuerte relación con Colombia, tales como Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Chile y la Unión Europea, entre otros. Este proceso da prioridad a lo internacional como una acción estratégica de país y promueve a las costas como centros importantes por las ventajas de competitividad en materia de costos de transporte. Pero la orientación hacia fuera también estimula la creación de valor tanto en lo relacionado con calidad y servicio como innovación y agilidad, aspectos que implican un alto desarrollo del capital humano. De nuevo, por este lado, se confirma lo importante del reforzamiento del tema

internacional relacionado con los procesos de investigación científica y la innovación para mejorar la competitividad empresarial.

Alineado con lo anterior, se encuentra el aspecto de la calidad en la educación. Además del esfuerzo de ampliación de la cobertura educativa, el mejoramiento de la calidad y su gestión es un aspecto fundamental. Por esta razón y por el compromiso de la Institución con la sociedad, la acreditación y certificación tienen especial consideración y relevancia institucional en el periodo de planeación considerado.

CONTEXTO REGIONAL

La Universidad Simón Bolívar cuenta con una Extensión en Cúcuta y el Plan de Desarrollo aborda de manera integral toda la Institución, por esta razón en el análisis del contexto regional se incluyen los principales aspectos que en la región Caribe y en la región de influencia de su Extensión, impactan el cumplimiento de la misión y el logro de la visión propuesta.

Con respecto a la región Caribe, se resalta el crecimiento de la economía por efecto de la política comercial del país, la cual se ha expresado en el Atlántico en el aumento de la inversión. Otra variable importante es la presencia de nuevos gobernantes con una orientación amigable hacia el uso del conocimiento como medio de fundamentación de las

políticas públicas, con un mayor compromiso con la ciencia, la tecnología y la innovación y una alta responsabilidad social. Esto posibilita el acceso a recursos para la realización de estudios, especialmente mediante proyectos de regalías.

También se destaca la dinámica de la competencia en el segmento de operación de la Universidad, con entidades educativas que se preocupan especialmente por el campo académico y tecnológico. Las universidades promueven la calidad académica y la vinculación de personal de alto nivel. La competencia se va a agudizar en la medida en que entren al mercado universidades del país y del extranjero. Esto implica que se requiere recortar camino frente a la competencia para poder pasar a segmentos medios o altos de la población.

Finalmente, se debe reconocer la continuidad de la problemática social de la región especialmente en materia de acceso con equidad a educación superior de calidad, sostenibilidad ambiental, salud y convivencia, aspectos en los cuales existe un gran rezago y desafían a la Universidad desde el punto de vista de su responsabilidad social. Este tema social es una oportunidad debido al enfoque que ha mantenido la Universidad en el área.

En lo atinente a la región de influencia de la Extensión en Cúcuta, esta región se ha caracterizado por ser tradicionalmente una economía comercial debido a su proximidad con la frontera venezola-

na, dándose de forma habitual la circulación de dos monedas, generándose un fuerte desarrollo comercial que ha favorecido el crecimiento del sector terciario.

La política nacional de apertura hacia los mercados internacionales, y el gobierno regional han impulsado una transición de una economía de tipo comercial a una economía industrial, siendo uno de los centros de inversión más importantes para la industria venezolana. Las industrias más desarrolladas son las relacionadas con la construcción y la minería, convirtiéndose su capital en un importante distrito minero.

Las dimensiones que se han abordado desde las políticas regionales en materia de educación se refieren a cobertura, pertinencia, calidad y eficiencia. En lo que se refiere al sector estratégico de educación superior en Norte de Santander está fuertemente marcado por universidades públicas. Las universidades privadas existentes en la región, principalmente provienen de otras regiones operando como seccionales o extensiones, desarrollando diferentes acciones para el fortalecimiento de la Ciencia, Tecnología e Innovación.

Es importante reconocer los retos que afronta la región en materia de informalidad laboral, diversificación en innovación, ciencia y tecnología, infraestructura vial, inversión extranjera directa, mercados internacionales, y las capacidades

existentes en el talento humano, lo que exige a la Universidad Simón Bolívar Extensión Cúcuta continuar con el fortalecimiento de sus procesos para impactar la región y finalmente aumentar la calidad de vida de sus habitantes.

Estas características del entorno han creado un escenario que, en síntesis, podría describirse en los siguientes términos:

- Prevalencia de lo internacional. Cada día el componente internacional en el desempeño nacional y regional va adquiriendo una alta consideración
- Cambio permanente. Promovido por nuevos actores que han entrado al escenario, además de la fuerte dinámica derivada de variables como la competencia, tecnología, gustos y preferencias nuevas y regulaciones estatales.
- Alta turbulencia. Generada especialmente por la mayor competencia y el impacto del cambio tecnológico. Con un elevado nivel de riesgo, que hace menos fácil la obtención de logros institucionales.
- Elevada complejidad. Ocasionada por un gran número de variables y actores del contexto que interactúan con mayor intensidad.
- Conectividad. Alcanzada a través de las redes de información, las cuales requieren habilidades interactivas.

- Necesidad de manejar una segunda lengua. Particularmente el inglés, debido a la relación comercial y política del país con Estados Unidos, su peso en el lenguaje científico y tecnológico y su valor en las operaciones comerciales a nivel mundial.
- Requerimientos de un mayor valor. Exigido por una mayor presión competitiva que hace insuficiente trabajar en función de los costos. Por lo tanto adquiere carácter urgente la consideración por parte de empresas o instituciones de cualquier sector el dominio en el manejo de temas relacionados con la gestión, la calidad y la innovación que constituyen, sin duda alguna, factores claves de éxito para lograr y mantener posiciones de competitividad.

Para participar exitosa y efectivamente en este entorno se requieren competencias nuevas, las cuales se agregan a las capacidades básicas de análisis, manejo de relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Ahora las nuevas habilidades incluyen: la capacidad de aprender y desaprender; de apreciar las relaciones causa-efecto; las acciones y retroacciones y decidir frente a situaciones polivalentes y llenas de incertidumbre; de interactuar con agentes de diferentes contextos nacionales e internacionales y anticipar los acontecimientos utilizando la imaginación y herramientas de previsión y prospectiva así como el control emocional frente a un medio volátil, entre otros. Todos estos desafíos exigen una respuesta pensada por parte de la Universidad a partir de sus competencias institucionales, las cuales se integran en el presente plan.



4. Análisis de capacidades estratégicas

Para el análisis de capacidades estratégicas,

el Modelo de Direccionamiento Estratégico de la Universidad Simón Bolívar, se ajusta a los lineamientos para la acreditación institucional propuestos por el CNA, de tal manera que la identificación de fortalezas y debilidades que sirvieron de base para la formulación de los objetivos específicos y estrategias centrales del plan, se basó en la evaluación de los siguientes factores:

- Estudiantes.
- Profesores.
- Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo.
- Investigación.
- Pertinencia e impacto social.
- Autoevaluación y autorregulación.
- Bienestar Institucional.
- Administración, gestión y funciones institucionales.
- Recursos de apoyo académico y planta física.
- Recursos financieros.

Como resultado del ejercicio se identificaron importantes fortalezas que la Universidad espera potenciar para el logro de los propósitos definidos para el quinquenio.

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran:

De izquierda a derecha:

1. Fachada Unidad de Salud.
2. Laboratorio de Genética.
3. Laboratorio de Simulación Clínica - Cuidado Crítico.

- Oferta educativa amplia y pertinente en los niveles de pregrado y posgrado.
 - Programas académicos de pregrado con acreditación de alta calidad.
 - Existencia de diferentes mecanismos y estrategias para el acceso y permanencia de la población, con equidad, a la educación superior en la Universidad.
 - Modelo educativo que facilita el diálogo de saberes, el desarrollo del pensamiento crítico orientado a la formación de individuos competentes para aportar a la solución de problemas del entorno en el que se desenvuelven.
 - Buenas relaciones con entidades nacionales e internacionales pertenecientes a los ámbitos académico, investigativo, estatal, productivo y solidario.
 - Existencia de un sistema de biblioteca con recursos bibliográficos suficientes y actualizados, de apoyo a las actividades académicas e investigativas.
 - Sistema de investigación institucional que permite la generación de dinámicas de desarrollo de grupos y centros a partir de la priorización de intereses de investigación.
 - Fuerte apalancamiento a los procesos y programas de formación para la investigación: Semilleros y Jóvenes Investigadores.
 - Compromiso social como eje central de la misión fundacional, que se ha mantenido a lo largo del tiempo, evidenciado en los programas de extensión y proyección social.
 - Participación activa de la Universidad en escenarios orientados a aportar en el mejoramiento de la educación superior en el país y en el desarrollo de la sociedad.
 - Bienestar Institucional fortalecido en sus diferentes áreas.
 - Existencia de un programa institucional de excelencia académica, como elemento constitutivo de bienestar institucional, considerado experiencia exitosa y replicable en otras IES, por integrar y articular: caracterización del estudiante, plan de estudio, servicios de Bienestar y centros de apoyo académico.
 - Alto sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la misión institucional del talento humano.
 - Adecuada infraestructura física.
 - Adecuada gestión financiera que permite la sostenibilidad de la Institución en el sector estratégico.
- Por otra parte, las oportunidades de mejoramiento, que constituyen los principales desafíos de la Institución de cara al próximo quinquenio son:

- Adecuación de la estructura organizacional a la estrategia general de la Institución en el marco del PED 2013-2017.
- Fortalecimiento del sistema de información académico-administrativo como herramienta de apoyo para la planeación, la gestión institucional y el control institucional.
- Incremento de la capacidad para ofrecer los servicios de bienestar institucional.
- Ejecución de un plan maestro de infraestructura física, que contemple criterios de inclusión, para un crecimiento sólido y efectivo acorde con las necesidades académicas y administrativas.
- Intervención de la cultura organizacional, orientada a la prestación de un servicio que trascienda las expectativas de la sociedad.
- Actualización del marco normativo institucional.
- Fortalecimiento del proceso de comunicación institucional.
- Sostenimiento y mejoramiento de los procesos de cualificación de la planta docente y del personal administrativo.
- Consolidación del sistema y del modelo de autoevaluación y autorregulación con fines de acreditación de programas académicos e institucionales.
- Diseño de un sistema integral que permita una adecuada gestión en términos de planeación, organización, dirección y control de los procesos estratégicos, misionales, de gestión misional y de apoyo.
- Consolidación del uso y apropiación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos académicos y administrativos.
- Diversificación de las fuentes de ingresos.
- Implementación de un sistema de presupuestación y control de gastos de acuerdo con las necesidades institucionales.
- Sostenimiento y mejoramiento del programa institucional de excelencia académica.
- Fortalecimiento del vínculo con egresados.
- Sostenimiento y mejoramiento de la gestión de la investigación.
- Fortalecimiento de los procesos de internacionalización.



5. Despliegue estratégico

El despliegue estratégico

del plan parte de la visión institucional, de allí surgen los objetivos estratégicos para concretarse en estrategias que se agrupan en dimensiones de acuerdo con su naturaleza.

Los objetivos estratégicos son:

- Fortalecer la cultura de calidad de la Universidad en cumplimiento de su compromiso social.
- Ser agente dinamizador del conocimiento y del desarrollo integral de la sociedad.
- Desarrollar una gestión integral que posibilite el logro de la visión institucional.

DIMENSIONES DEL PLAN

Desarrollo y Compromiso Social

En esta dimensión la Universidad Simón Bolívar evalúa la gestión, como consecuencia de la interacción producida por los logros en las otras dimensiones. En ella es donde se verifica "... la realización del ejercicio de comunicación dialógica mediante el cual se proyecta dinámica y coordinadamente el conocimiento científico desarrollado desde la academia, poniéndolo al servicio de la cultura, la ciencia y la investigación para contribuir con la satisfacción de las necesidades

De izquierda a derecha:

1. Interior Teatro José Consuegra Higgins.
2. Fachada Teatro José Consuegra Higgins.
3. Representación internacional de la Universidad Simón Bolívar en New York.

humanas, tanto de los estudiantes como de las comunidades de la región. Se trata de un proceso de doble vía, que permite una instancia superior de pensamiento para enriquecer la dinámica del desarrollo, mediante procesos de inserción, interacción e integración con el entorno social y las personas que lo conforman” (PEI).

Hacen parte de esta dimensión los factores: desarrollo integral de la sociedad, brindar a la sociedad personal altamente calificado, solución de problemas regionales, nacionales e internacionales, responsabilidad social universitaria.

Desarrollo Integral de la Sociedad

La Universidad Simón Bolívar responde a las demandas de la sociedad a través del ofrecimiento de programas académicos pertinentes socialmente y con relevancia académica, en los distintos niveles y modalidades, producción técnico-científica y desarrollo de proyectos de impacto social.

Objetivo Específico

Ser agente dinamizador del conocimiento y del desarrollo integral de la sociedad.

Estrategia

- Evaluación de las necesidades del contexto y visión prospectiva del desarrollo social, frente a las nuevas ofertas de pregrado y posgrado, orientada a fortalecer los procesos institucionales.

Ofrecimiento a la sociedad de personal altamente calificado

Significa para la Universidad Simón Bolívar concentrarse en formar integralmente, con un saber científico y vital (valores), profesionales críticos, competentes para el desempeño de su trabajo, con pertinencia y pertenencia social.

Objetivo Específico

Lograr el posicionamiento y la preferencia de la Institución por parte de nuestros usuarios y grupos de interés por la propuesta de valor y la excelencia en los procesos.

Estrategia

- Formación integral en los diferentes campos del saber propuestos por la Institución, con competencias, conocimientos y habilidades personales coherentes con un perfil profesional que responda a las necesidades regionales con visión nacional e internacional.

Participación activa en la solución de problemas regionales, nacionales e internacionales

La Universidad Simón Bolívar aporta a la solución de problemas sociales mediante el desarrollo de las actividades de extensión y proyección social y la producción de conocimiento derivado de los procesos de investigación que se transfiere a los diferentes sectores de esta.

Objetivo Específico

Diagnosticar y ofrecer al sector externo proyectos, eventos y servicios de calidad, con pertinencia social y académica que apunten al desarrollo de la región.

Estrategias

- Realización de estudios permanentes orientados a identificar las necesidades educativas y de desarrollo que apunten al progreso de la región.
- Selección de las áreas de interés de la Universidad a partir de las cuales se aportarán soluciones a los problemas sociales identificados.
- Desarrollo del portafolio de servicios educativos que responda a las necesidades identificadas.
- Identificación y aplicación de mecanismos efectivos de comunicación e interacción con instituciones del sector externo a nivel regional, nacional e internacional.

Objetivo Específico

Participar en escenarios en los que se discute el desarrollo de la sociedad a nivel local, regional y nacional.

Estrategias

- Monitoreo permanente de la dinámica local, regional y nacional para la identificación de los escenarios de interés para la Institución.

- Gestión de la coparticipación de la Universidad Simón Bolívar en los escenarios que coincidan con los intereses y las capacidades institucionales.

Responsabilidad Social Universitaria

En correspondencia con lo planteado por François Vallaey (2007), la Universidad Simón Bolívar asume la Responsabilidad Social Universitaria, RSU, como una plataforma basada en la gestión ética que busca alinear los procesos universitarios con la visión, misión, principios y valores orientada a la generación de impactos en los ámbitos organizacional (laboral y ambiental), social (extensión, transferencia, proyección social), cognitivo (investigación, epistemológico) y educativo (formación académica) para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de los problemas de exclusión, inequidad, y sostenibilidad.

En el marco del Plan de Desarrollo 2013-2017, la Universidad Simón Bolívar realizará acciones que orienten sus funciones y procesos hacia condiciones que faciliten el cumplimiento de las exigencias planteadas por la definición asumida.

Objetivo Específico

Organizar las acciones de responsabilidad social de la Institución con el propósito de plantear una aproximación a la definición de Responsabilidad Social Universitaria asumida.

Estrategias

- Articulación de las acciones de responsabilidad social de la Universidad alrededor de los impactos sociales y organizacionales sugeridos por RSU.
- Formalización de las acciones de responsabilidad social de la Universidad Simón Bolívar alrededor de los impactos cognitivos y educativos sugeridos por RSU.

PERTINENCIA Y PERMANENCIA

La Universidad Simón Bolívar entiende la pertinencia como el encuentro entre las necesidades del entorno social en el que se enmarca, su historia, su cultura y la propuesta de formación a la que apuesta en consonancia con su misión. Sin embargo, por su propia esencia, no renuncia a sugerir derroteros en temáticas sobre las que hay poca o ninguna propuesta formalizada.

Por otra parte, la permanencia es mirada desde dos perspectivas: una que le asigna a ella misma perdurabilidad en el tiempo como ente transformador de la sociedad y otra en la que encuentra importante poner a disposición de los estudiantes los medios pedagógicos, metodológicos y financieros para garantizar su vinculación a la Institución en los términos que la misma destina para completar la formación que ofrece.

Gestión y Sostenibilidad Financiera

Como consecuencia de una operación articulada

de los factores de esta dimensión, se espera que existan estudiantes formados en una propuesta actualizada y pertinente, un talento humano idóneo, motivado y comprometido con el progreso, y el desarrollo de una labor institucional respaldada por los testimonios de egresados que se destacan en el campo profesional. Todo lo mencionado, deberá contribuir a fortalecer la imagen de la Institución y generar preferencia entre sus grupos de interés, de modo que se asegure una importante absorción de la población de estudiantes locales y regionales, mejores posibilidades para potenciar otras fuentes de ingresos, asegurando así permanencia en el medio y garantizando la generación de fondos para reinvertirlos en su funcionamiento. Dicho de otra manera, se espera que al exceder las expectativas de sus grupos de interés, se valide el rol de la Universidad como agente decisivo en la transformación positiva de la sociedad, con resultados que favorecen su perdurabilidad tanto académica como financiera.

Objetivo Específico

Revisar y actualizar las políticas institucionales relacionadas con la elaboración, ejecución y evaluación del presupuesto de la Universidad con criterios de equidad.

Estrategias:

- Revisión, promoción y fomento de las políticas institucionales relacionadas con la elaboración de presupuestos y evaluación

financiera para la Institución, alineados al Plan Estratégico de Desarrollo y al Plan de Acción Anual.

- Mejoramiento en el proceso de elaboración y ejecución del presupuesto anual de tal manera que se visibilice la asignación a las diferentes unidades de gestión.

Objetivo Específico

Aumentar la proporción de ingresos por conceptos diferentes a matrículas en el presupuesto total de ingresos de la Institución.

Estrategia

- Establecimiento de metas específicas de ingresos para todas las unidades que puedan generar ingresos diferentes a los generados por matrícula.

Permanencia Estudiantil

El funcionamiento de los mecanismos de los Programas Institucionales de Excelencia Académica, PIEA (Barranquilla) y CAINTES (Cúcuta), su articulación con los planes de estudio, los servicios de Bienestar Universitario, estímulos y descuentos otorgados por Vicerrectoría Financiera, generan espacios que favorecen la permanencia del estudiante en la Institución desde la perspectiva de la excelencia. Estos mecanismos se ajustarán a la luz de los análisis de comportamiento de la población de estudiantes, las exigencias planteadas por las actualizaciones de los saberes y los

fenómenos de orden social y cultural que tengan incidencia en la permanencia de estudiantes.

Objetivo Específico

Fortalecer los Programas Institucionales de Excelencia Académica.

Estrategias

- Diagnóstico del estado de funcionamiento del PIEA (Barranquilla) y CAINTES (Cúcuta).
- Implementación de acciones de mejora de acuerdo con las necesidades identificadas.

Vínculo con Egresados

La mejor forma de evidenciar el aporte de la Institución al desarrollo efectivo de la localidad y la Nación es a través del testimonio de egresados que gozan de reconocimiento social y académico por su buen desempeño. Adicionalmente, la relación que la Institución mantiene con el egresado debe mirarse estratégicamente para incorporar sus aportes de percepción sobre tendencias, así como las necesidades del sector productivo, académico y de la sociedad en general, a las modificaciones y actualizaciones de los planes de estudio como consecuencia de las reflexiones académicas y curriculares de cada programa, fortaleciendo la imagen de la Institución. Todo esto, constituye una razón de peso para que la Institución mantenga un vínculo permanente con los egresados a partir de aplicación de estrategias

que faciliten el acercamiento con ellos. El mencionado vínculo se facilitará en la medida que el sistema de información brinde la posibilidad real de contar con la gestión de datos que permita el contacto.

Objetivo Específico

Fortalecer el vínculo con los egresados

Estrategias

- Actualización de la base de datos de egresados.
- Revisión, ajuste y socialización de un portafolio pertinente de servicios al egresado, que favorezca, entre otros aspectos, la incorporación de estos al mercado laboral.
- Revisión, ajuste y socialización de los mecanismos de participación de los egresados tanto en los órganos de gobierno de la Universidad como en los procesos de diseño y actualización de la oferta académica.

Estímulos Estudiantes

Como un medio de reconocimiento a la labor talentosa de los estudiantes, la Institución deberá revisar y ajustar el marco de políticas en las que se conceden estos estímulos. Las actividades de formación integral propiciadas por la Institución hacen que la naturaleza de las acciones meritorias de estímulo sean variadas y por esta misma razón se deben nivelar las formas y las cantidades de estos estímulos para estar en concordancia con

el aumento de retención estudiantil deseados por la Institución.

Objetivo Específico

Actualizar las políticas institucionales para la asignación de estímulos al reconocimiento del desempeño sobresaliente de los estudiantes.

Estrategia

- Revisión, ajuste, socialización y aplicación de las políticas institucionales para el otorgamiento de estímulos a estudiantes.

Pertinencia de la Oferta Educativa

Dentro de las acciones proyectadas para el quinquenio, la Universidad contempla ofrecer nuevas propuestas de formación. Tal idea tiene como punto de partida la consulta permanente y acuciosa de las necesidades del medio próximo y su postura respecto a los sectores estratégicos a los que le apuntan los planes de desarrollo tanto departamentales como nacionales. En este mismo orden de ideas, la oferta académica vigente debe vigilar su pertinencia académica y social adecuándose a las tendencias de las disciplinas y profesiones que componen sus respectivos planes de estudio, a partir de los elementos que brindan para tal fin el Proyecto Educativo y el modelo de autoevaluación y autorregulación institucional.

Objetivo Específico

Garantizar que el diseño y rediseño de la oferta

educativa de la Universidad responda a las necesidades reales del sector productivo y de la sociedad en general.

Estrategias

- Investigación de las necesidades del contexto y visión prospectiva del desarrollo social para la actualización de la oferta educativa existente y el diseño de las nuevas propuestas.
- Evaluación del impacto de los servicios ofertados de educación continuada, consultoría, extensión, transferencia de tecnología, desarrollo, mejoramiento de estos servicios y su retroalimentación en los currículos de cada disciplina participante.
- Adquisición y actualización de los medios educativos de apoyo a la oferta académica de acuerdo con las necesidades.
- Fortalecimiento de la oferta educativa en los niveles técnico profesional y tecnológico.

Cultura investigativa y visibilidad de la producción científica

La construcción y consolidación de la comunidad académica requiere cada vez más el fortalecimiento y expansión de la cultura investigativa para hacer visible sus productos científicos en revistas indexadas. La difusión de la producción escrita en fuentes de alta credibilidad implica

opciones y calidad de vida al generar beneficios para la Universidad, la sociedad y las ciencias.

El acceso, la producción y la aplicación del conocimiento representan una necesidad para los individuos, la sociedad, el sector productivo, el Gobierno en el contexto de la sociedad del conocimiento.

En el mismo sentido, se considera importante referenciar las publicaciones con la apropiación que haga la comunidad academia científica con las citas y cocitas como una forma de evidenciar la presencia de la Universidad en la generación y dinamización del conocimiento.

Objetivo Específico

Desarrollar acciones orientadas a lograr el fortalecimiento de los grupos de investigación y su calidad.

Estrategias:

- Reconocimiento de las revistas científicas de la Universidad en Publindex (Colciencias) y en Bases de Datos de impacto científico nacional e internacional.
- Fomento de la publicación de la producción de los investigadores en revistas categorizadas en alto nivel nacional e internacional (Scopus e ISI, otros).
- Consolidación de un estatuto de propiedad intelectual que permita el desarrollo de pa-

tentes, registros, marcas, prototipos, entre otros como estímulo a los investigadores.

- Consolidación de los procesos de formación para la investigación.

Redes, Alianzas estratégicas de Grupos de investigación y académicos

La producción del conocimiento encuentra una fuente importante de validación y aportes en tanto que genere contribuciones de orden nacional e internacional para robustecerse en calidad y cantidad. La participación en redes y grupos de investigación así como la organización de nuevas redes es una condición para la presencia activa de los investigadores en las comunidades científicas internacionales.

En este sentido, tanto más presencia efectiva a través de acciones de liderazgo haga la Institución en redes y grupos de investigación, mayor será la posibilidad de ganar reconocimiento y motivar la preferencia que le confieran sus grupos de interés.

Objetivo Específico

Fortalecer la cultura de calidad investigativa existente a través de la participación activa de la Universidad en redes y grupos académicos-científicos.

Estrategias

- Fortalecimiento de la dinámica de los grupos de investigación a través de procesos

y actividades inter-transdisciplinarias para potenciar y extender la calidad de la cultura investigativa y sus productos.

- Participación en redes académicas científicas que permitan, entre otras, la realización de investigaciones inter-transdisciplinarias y publicaciones conjuntas.
- Fomento de la movilidad permanente entre investigadores de diversos ámbitos y saberes que permita articular la generación de nuevo conocimiento.

GESTIÓN DE CALIDAD

La calidad en la educación superior es un concepto multidimensional, de múltiples niveles, dinámico, que se relaciona con los elementos contextuales de un modelo educacional, con la misión y fines institucionales y con estándares específicos dentro de un sistema, institución, programa o disciplina determinados (UNESCO, 2004). Por su parte el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, aborda el concepto de calidad en la educación superior haciendo referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico o una institución y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo en que dicha institución o programa se presta el servicio, y el óptimo que corresponde a su naturaleza.

De acuerdo con su concepto el CNA plantea que “la calidad educativa supone el desarrollo de una

cultura organizacional orientada hacia la evaluación y el mejoramiento continuo y la innovación, tanto de los programas como de la institución, lo cual implica el despliegue de políticas, programas estratégicos, proyectos, acciones y recursos que, integrados en planes de desarrollo, promuevan el cumplimiento de los enunciados misionales y de un ideal de excelencia con participación activa de la comunidad institucional. Por esto cobra mayor importancia que exista en cada institución una estructura, procesos y unos mecanismos que hagan seguimiento permanente a la pertinencia, eficiencia y eficacia del quehacer institucional y de los programas, en el marco de un proceso de autorregulación, cuya expresión visible ante la sociedad y el mundo académico es la acreditación temporal y su continua renovación”.

En este mismo sentido, la Institución asume este concepto como un valor expresado como la consecuencia de un trabajo conjunto capaz de superar las expectativas de la sociedad, en procura del mejoramiento continuo. Tal declaración está inmersa en la visión institucional y enmarca los objetivos estratégicos para este quinquenio, orientando la Institución a fortalecer su cultura de calidad a través de la implementación de estrategias que permitan a partir de la interiorización de la plataforma estratégica institucional que toda la comunidad académica actúe en pro de la prestación de un servicio de educación superior con altos estándares de calidad.

Desarrollo Profesional

Se refiere a las acciones orientadas a la cualificación y mejoramiento continuo del desempeño de los profesores en el campo de la docencia, la investigación o la gestión académica.

Objetivo Específico

Contar con una planta docente acorde con las características de calidad de la oferta educativa Institucional, con la implementación de un plan de desarrollo profesional.

Estrategias

- Realización de un diagnóstico de necesidades de formación en los campos disciplinares de la Institución en concordancia con los perfiles profesionales a formar y los planes de estudio de la oferta académica institucional.
- Realización de un diagnóstico de necesidades de formación en las habilidades relacionadas con el ejercicio de la docencia y de la investigación en la educación superior (didácticas, metodologías de enseñanza, uso de mediaciones tecnológicas como apoyo a la docencia, entre otros aspectos).
- Diseño e implementación de los planes de formación, de acuerdo con las necesidades identificadas en los diagnósticos.

Objetivo Específico

Promover el ejercicio calificado de la docencia y la investigación en la Institución.

Estrategias

- Revisión y ajuste de la propuesta actual de escalafón docente en la Institución.
- Ampliación de la base de docentes que se encuentran escalafonados.
- Definición e implementación de programas específicos de estímulos a la docencia y a la investigación calificada.

Calidad de la oferta académica e institucional

Se orienta a la consolidación de un modelo de autoevaluación y autorregulación tanto de programas académicos como institucional, a modo de herramienta para la autorreflexión del quehacer de la Universidad y de su oferta académica, con el fin de implementar acciones de mejoramiento. La Universidad, de esta forma le apuesta al ofrecimiento de un servicio educativo que responde con calidad a las necesidades del contexto local, regional y nacional, con la disposición y compromiso de ser refrendados con la acreditación de alta calidad de programas e institucional.

Objetivo Específico

Consolidar el sistema y el modelo de autoevaluación y autorregulación institucional.

Estrategias

- Revisión y ampliación del alcance del modelo de autoevaluación y autorregulación académico.
- Implementación del modelo de acreditación institucional.

Formación y competencia del Talento Humano

Se refiere a las acciones orientadas a la cualificación y mejoramiento continuo de las competencias del personal administrativo en el ejercicio de sus funciones.

Objetivo Específico

Continuar con los procesos de cualificación del personal administrativo, acorde con los perfiles definidos.

Estrategias

- Realización de un diagnóstico de necesidades de formación continua en concordancia con los perfiles de los cargos provistos por la Universidad.
- Diseño e implementación de los planes de formación continua, de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico.
- Implementación de acciones encaminadas a la retención del personal administrativo formado por la Institución.

Gestión Integral

Se pretende que las acciones de planeación, organización, dirección y control se realicen en la Universidad enmarcadas en el Sistema Integrado de Gestión Institucional, orientado a los usuarios, constituido por procesos estratégicos, misionales, de gestión misional y de apoyo, que interactúen de manera adecuada, como plataforma para el logro de los objetivos estratégicos definidos.

Objetivo Específico

Ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Simón Bolívar.

Estrategias

- Implementación de la segunda fase del Sistema de Gestión de Calidad en la Institución.
- Implementación de un adecuado sistema de gestión documental en la Institución.

Objetivo Específico

Ajustar la arquitectura organizacional a la luz de los objetivos estratégicos declarados en el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017.

Estrategias

- Definición de niveles organizacionales y ajuste de perfiles.
- Diseño y validación del sistema de evaluación del desempeño institucional.
- Revisión de las modalidades de contrata-

ción ajustándolas a las necesidades de la Institución.

Objetivo Específico

Fortalecer el proceso de planeación institucional.

Estrategias

- Hacer uso de sistemas de información de soporte al proceso de planeación institucional.
- Fortalecimiento de la unidad de gestión de proyectos especiales.
- Fortalecimiento de la unidad de estadísticas e indicadores.
- Realización de estudios de prospectiva que orienten la identificación de escenarios de futuro favorables para la Universidad Simón Bolívar.

Apoyo mediado o virtual

Pretende consolidar el uso y apropiación con sentido pedagógico, educativo y didáctico de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como estrategia que posibilita alternativas de flexibilidad y a la vez sea una herramienta aplicada al mejoramiento de la calidad en la educación superior, con aplicación y uso de diversos y dinámicos escenarios y recursos interactivos para el diálogo formativo, académico e investigativo.

Objetivo Específico

Fortalecer el uso y apropiación de las TIC en los procesos formativos, disciplinares e investigativos.

Estrategias

- Producción de material educativo virtual digital.
- Promoción, fomento y desarrollo de estrategias metodológicas y didácticas para el proceso de enseñanza-aprendizaje mediado.
- Definición y validación de los procesos y procedimientos acordes a los lineamientos del MEN para el diseño de programas mediados y virtuales.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Como resultado del diagnóstico institucional en el marco de la proyección del Plan Estratégico de Desarrollo y las lecciones aprendidas de los ejercicios de planeación de los periodos de gestión anteriores la Institución ha identificado los recursos y elementos que deben ser fortalecidos para dar un adecuado soporte al desarrollo de las acciones que se ejecutan con miras a la concreción de su visión.

Esta dimensión incluye los siguientes factores:

Sistema de información académico y administrativo (SIAA)

Es el sistema de Información Integrado de la Uni-

versidad, que se convierte en un aliado estratégico y una propuesta tecnológica para su desarrollo futuro en la medida en que facilite la mejora de los procesos académicos y administrativos del sistema de gestión de la Institución.

Objetivo Específico

Consolidar el aporte del Sistema de información SIAA al desarrollo de los procesos académicos y administrativos del sistema de gestión institucional.

Estrategias

- Diagnóstico del funcionamiento del sistema de información académico y administrativo existente en la Institución.
- Automatización de los procesos del Sistema de Información Académico y Administrativo de la Universidad de tal forma que su funcionamiento esté alineado con el ámbito académico y administrativo (bases de datos, información verificable y confiable).
- Adecuación del SIAA para garantizar la plataforma tecnológica que soporte la oferta académica a distancia con mediación tecnológica.

Objetivo Específico

Contar con un aplicativo para el seguimiento de la gestión institucional.

Estrategia

- Diseño, implementación y socialización del aplicativo para realizar seguimiento al cumplimiento de las metas propuestas para el quinquenio con el uso de la herramienta *Balanced Scorecard*.

Servicios Bienestar institucional

Los servicios de Bienestar Universitario se conciben como un sistema estructurado que procura el bienestar de las personas desde la perspectiva de la formación integral y la promoción del desarrollo humano, con miras a elevar la calidad de vida por medio del fortalecimiento y desarrollando programas que generen el conocimiento de sí mismo como un ser ético, culto y solidario; de igual manera, propiciando espacios de construcción de comunidad que permitan generar el sentido de pertenencia de los sujetos con la Institución, su entorno social y familiar. Asimismo fomenta el diálogo entre la cultura y la academia, valora los aspectos culturales, espirituales y sociales de la vida universitaria, fundadas estas acciones en la dignidad humana, la solidaridad y el respeto a la pluralidad en un ejercicio pleno de la democracia.¹

Objetivo Específico

Fortalecer los servicios de Bienestar Institucional, soportados por personal idóneo, infraestructura física y recursos suficientes.

Estrategias

- Evaluación del impacto y pertinencia de los servicios ofrecidos a la comunidad revisando referentes nacionales e internacionales de Bienestar Institucional, para la identificación de nuevos servicios requeridos e integración del Bienestar Universitario con Bienestar Laboral.
- Implementación de una metodología para la formulación y evaluación del plan de fortalecimiento de Bienestar Institucional.

Infraestructura Física

Para garantizar un crecimiento institucional sólido y efectivo coherente con las necesidades académicas y administrativas de la Universidad, desde este factor se pretende crear un plan maestro de infraestructura física que permita la utilización óptima de sus instalaciones, contemple la adquisición o construcción de nuevos inmuebles, y la restauración y mantenimiento de las sedes.

La Universidad Simón Bolívar asume la conservación del patrimonio arquitectónico de las instalaciones en las que funciona como una prioridad que contribuye a preservar el paisaje histórico-urbanístico y al fortalecimiento de la identidad regional.

Objetivo Específico

Mejorar y conservar la infraestructura física de

¹ <http://www.unisimon.edu.co/es/informacion-bienestar>, consultado el 31 de enero de 2013.

apoyo a las actividades académicas y administrativas.

Estrategias

- Realización del diagnóstico de las necesidades de infraestructura física con participación de la comunidad institucional y concertación de los aspectos generales del plan maestro de desarrollo de la misma.
- Gestión del mejoramiento de la capacidad instalada, aulas, laboratorios, auditorios, espacios de discusión, recursos tecnológicos, entre otros.
- Promoción de hábitos de cuidado y buen uso de la infraestructura física.

Cultura de Calidad

En coherencia con el concepto de cultura entendido como la consciencia colectiva que estandariza e institucionaliza las conductas sociales corporativas y a partir de la definición de calidad como un valor fundamental en la plataforma estratégica institucional se espera que los miembros de la comunidad universitaria desarrollen prácticas de servicio que trasciendan las expectativas de los usuarios, basados en la convicción de trabajo en equipo en pro del mejoramiento continuo.

Objetivo Específico

Promover el desarrollo de las competencias centrales institucionales, para el fortalecimiento de la

cultura organizacional de la Universidad Simón Bolívar, en torno a la calidad.

Estrategias

- Diseño y desarrollo de ejercicios colectivos para la validación de las competencias centrales de la Institución de cara al próximo quinquenio.
- Realización de un diagnóstico institucional respecto a las competencias y determinar la brecha entre el estado actual y el deseado.
- Diseño de un plan de formación en las competencias acorde con la brecha identificada.

Objetivo Específico

Intervenir la cultura organizacional a partir de los principios y valores orientadores 2013-2017.

Estrategias:

- Implementación de programas encaminados a la sensibilización de la comunidad académica en torno a los principios y valores que orientan la cultura organizacional.
- Diseño e implementación de instrumentos de evaluación que permitan conocer el estado de sensibilización de la comunidad académica con respecto a la cultura organizacional.

Marco General de Políticas

Son lineamientos generales que regulan, enmar-

can y cualifican las interacciones entre los miembros de la Institución con el objeto de crear, desarrollar y consolidar un estilo de organización, la relación pedagógica y la actuación de los miembros de la comunidad universitaria en coherencia con los principios. Las políticas son pautas para la decisión y la acción, de tal manera que su cumplimiento imprime a la organización un estilo de gestión siendo este un aspecto que condiciona la construcción de una sociedad con determinadas características.

Objetivo Específico

Contar con un marco normativo actualizado y pertinente, que oriente el proceso de toma de decisiones institucionales en los ámbitos académico y administrativo.

Estrategias:

- Realización del diagnóstico del estado del marco normativo institucional.
- Definición en implementación de una metodología participativa para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, marco general de políticas institucionales y los Proyectos Educativos de los Programas académicos.
- Definición e implementación de una metodología participativa para la revisión y actualización de los reglamentos institucionales.
- Oficialización del marco normativo institu-

cional a través de los actos administrativos correspondientes y la respectiva socialización a la comunidad universitaria.

Plan Integral de Comunicación

Dado que la sinergia ha sido definida como un principio institucional asumida como "... la integración de la suma de energías individuales que se potencian progresivamente, reflejándose sobre la totalidad de la Universidad y su contexto, generando dinámicas y creaciones colectivas", la comunicación cobra gran importancia en la medida en que posibilita la coordinación de actividades y la interacción entre individuos permitiendo el logro de objetivos.

De acuerdo con lo anterior, la existencia de un Plan Integral de Comunicaciones en la Institución, alineado con las intenciones estratégicas corporativas es un medio que permitirá el ejercicio de un liderazgo necesario para orientar óptimamente la integración de los públicos internos y externos alrededor del quehacer institucional.

Objetivo Específico

Fortalecer el proceso de comunicaciones en la Institución.

Estrategias:

- Realización del diagnóstico del estado de la función de comunicaciones en la Universidad.

- Formulación e implementación del Plan de Comunicaciones.
- Elaboración de la propuesta de organización de la instancia administrativa encargada de la función de comunicaciones.

INTERNACIONALIZACIÓN

La Internacionalización de la educación superior es definida como el proceso de integrar la dimensión internacional, intercultural y global en los propósitos, las funciones y la forma de proveer la enseñanza, la investigación y los servicios de la Universidad. Knight & De Wit. (1997) en el texto "Internacionalización de la educación superior" Jane Knight (1999) y Robin Middlehurst la describen en términos del "desarrollo de un enfoque internacional para muchas, sino para todas las actividades universitarias, de tal manera que el currículum para todas las asignaturas incluya dimensiones internacionales, la experiencia estudiantil contenga oportunidades internacionales, la investigación tenga reconocimiento internacional, y el papel amplio de servicio público de la Universidad involucre un alcance internacional".

La Universidad Simón Bolívar reconoce la internacionalización como un factor determinante de calidad, de pertinencia y competitividad para la educación superior, razón por la cual es definida en el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 como una dimensión transversal, con el propó-

sito de permear las funciones de docencia, investigación, extensión y proyección social, así como las funciones administrativas, para lograr los objetivos a los que se apuntan con el fortalecimiento de esta dimensión.

Las relaciones internacionales constituyen un elemento importante para el fortalecimiento de la dimensión, por lo que en la Universidad se continuarán gestionando para estrechar lazos con instituciones de educación superior, nacionales y extranjeras, redes, organismos internacionales gubernamentales y no gubernamentales, entre otros, de acuerdo con los intereses institucionales, en función del cumplimiento de los objetivos y el logro de las metas que se definan en el Plan de Internacionalización.

Plan Estratégico de Internacionalización

La Universidad Simón Bolívar considera que la consolidación de las acciones necesarias para fortalecer la internacionalización como dimensión transversal constituye un proceso en sí mismo, por lo cual se formulará e implementará un plan específico, asociado a los tiempos de ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo.

A través de dicho plan se definirán las acciones, los tiempos, responsabilidades y recursos requeridos para incorporar la internacionalización en:

- **La Docencia:** Internacionalización del

currículo (plan de estudio, segunda lengua, uso de TIC, biblioteca), movilidad académica (docentes, estudiantes, directivos y administrativos).

- **La Investigación:** Movilidad de investigadores, producción internacional, participación en redes de investigación.
- **La Extensión:** Programas especiales, proyección internacional, promoción e imagen.
- **La Administración:** Se propone que las funciones administrativas (planeación, finanzas, mercadeo, recursos humanos, planta física, jurídica, entre otras) y el Bienestar Universitario apoyen la gestión de la internacionalización en la Institución.

Objetivo Específico

Fortalecer las acciones de internacionalización en la Institución a través de la formulación e implementación de un plan específico para el quinquenio 2013-2017.

Estrategias

- Definición de políticas de internacionalización.
- Realización del diagnóstico de la internacionalización en la Universidad.
- Definición de acciones, tiempos, recursos y responsabilidades para la ejecución del plan en el quinquenio.



6. Mapa Estratégico

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad

Simón Bolívar se proyectó bajo un enfoque de planificación estratégica y su formulación responde al uso de la metodología de *Balanced Scorecard*. En el mapa estratégico, se presenta gráficamente la ruta que la Universidad Simón Bolívar ha definido para lograr sus objetivos misionales y acercarse a su visión. En concordancia con lo que considera la herramienta del Cuadro de mando integral, el mapa institucional cuenta con cuatro dimensiones: Desarrollo y compromiso social, Pertinencia y permanencia, Gestión de calidad y Fortalecimiento institucional. En este plan ninguna de las dimensiones se considera más importante que otra, porque se asume que estas funcionan como un todo integrado.

El mapa estratégico de la Universidad Simón Bolívar tiene en la base la dimensión, Fortalecimiento institucional, porque en el ejercicio de planificación en el que se proyectó el plan para el quinquenio 2013-2017, se identificaron los recursos y elementos claves que soportan el desarrollo institucional. Se espera que a partir del fortalecimiento de los aspectos descritos en esta dimensión, se facilite el desarrollo de los factores constitutivos de las otras dimensiones.

En la dimensión denominada Gestión de calidad se incluyen los factores críticos de éxito en el ámbito académico que la Universidad ha decidido fortalecer en el quinquenio. Se espera que la participación de los colaboradores en los procesos de formación contribuya a potenciar sus capacidades en función de lo que somos y lo que gestionamos: el conocimiento, a través de la docencia, investigación y extensión. En otras palabras, la Universidad espera que sus co-

De izquierda a derecha:

1. Fachada Edificio de Posgrados.
2. Fachada Casa de la Cultura de América Latina.
3. Fachada Edificio de Admisiones.

laboradores desarrollen las competencias necesarias para gestionar los procesos académicos y administrativos de una manera más efectiva.

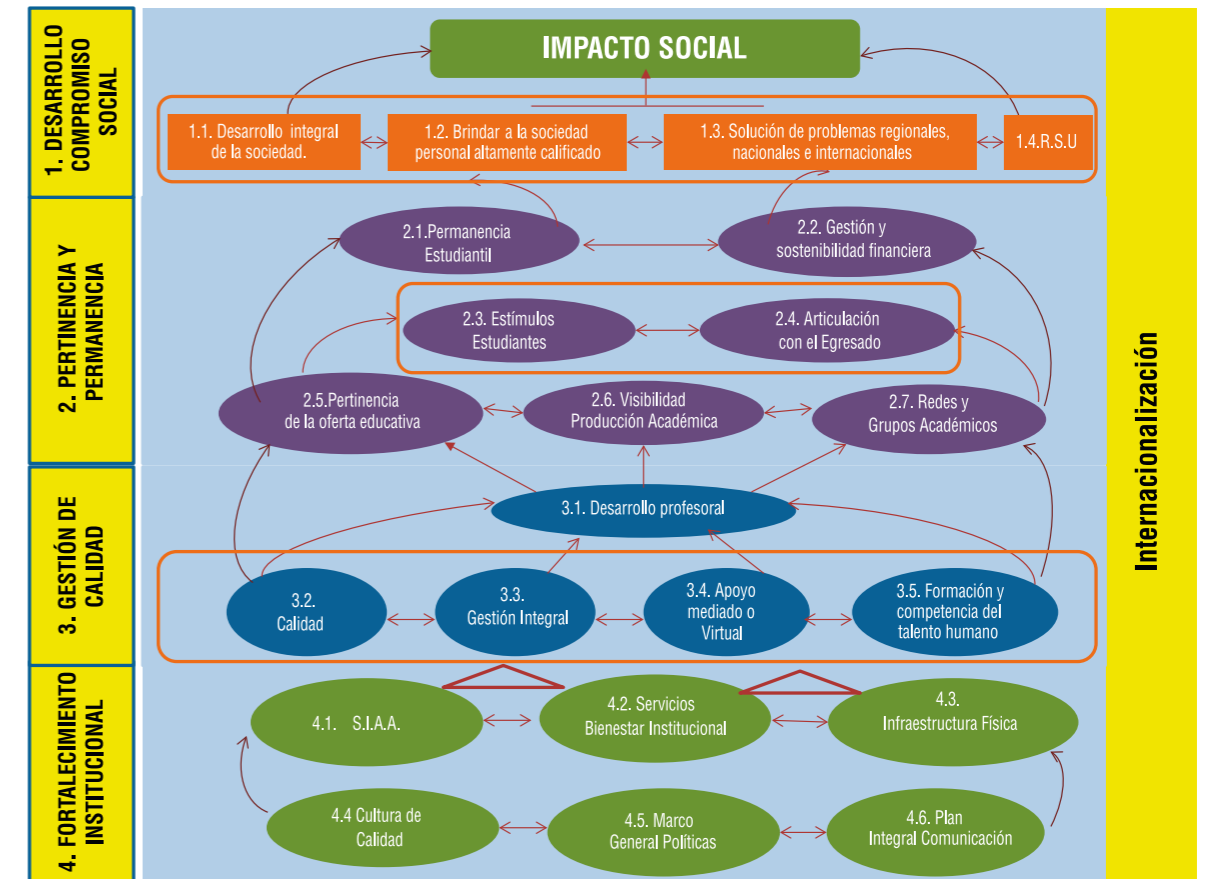
Como se muestra el Gráfico 4, sigue en orden ascendente la dimensión pertinencia y permanencia. Esta se refiere al encuentro entre las necesidades del entorno social en el que se enmarca su historia, su cultura y la propuesta de formación a la que apuesta en consonancia con su misión conectándose con sus grupos de interés en forma creativa Gibbons (1998). Por otra parte, la permanencia se aborda desde la perdurabilidad en el tiempo de la Universidad como Institución que hace parte del sistema de educación superior, pero también como el interés de proveer a la población estudiantil de los medios pedagógicos, metodológicos y financieros para facilitar que su relación con la Universidad se dé en los términos definidos por ella para completar la formación que ofrece.

Finalmente, en la dimensión de desarrollo y compromiso social la Universidad Simón Bolívar evalúa la gestión realizada. Dicho de otra manera, una vez la Institución fortalece los procesos de apoyo,

potencia las competencias claves en las personas que desarrollan los procesos misionales, alcanza mayores y mejores niveles de pertinencia y permanencia y empieza a hacerse visible en la sociedad, en la medida que forma integralmente a profesionales competentes. Asimismo, participa de manera efectiva en el desarrollo social y cultural, genera conocimiento en consonancia con las declaraciones contenidas en la misión, impactando el contexto local, nacional e internacional.

Existe una quinta dimensión, Internacionalización, la cual se concibe transversal al quehacer institucional. En esta, se definen los objetivos y estrategias orientadas a asumir los retos que plantean los procesos de globalización y el uso y aplicación de las TIC en la forma en la que se desarrollan los procesos misionales y de apoyo de la Universidad. Lo anterior se abordará a través de la implementación de un plan específico de internacionalización para el quinquenio, que incluye acciones orientadas a flexibilizar las estructuras y procesos institucionales como el camino para adaptarse y mantenerse en la sociedad actual como una propuesta válida.

Figura 4. Mapa estratégico de la Universidad Simón Bolívar 2013-2017



Fuente: Elaborado por el equipo base (2013)



7. Evaluación del PED

Para la concreción de las estrategias definidas en cada una de las dimensiones que conforman el Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017 “Fortaleciendo Nuestra Cultura de Calidad” se hace necesario la implementación de elementos de planeación en el nivel operativo. Para esto, en la Universidad Simón Bolívar se formularán e implementarán anualmente planes de acción por cada uno de los procesos que hacen parte de su sistema integral de gestión de calidad, que en su conjunto constituirán el plan de acción anual de la Institución.

La evaluación de la gestión realizada por los responsables de los procesos y sus equipos de trabajo está orientada fundamentalmente a:

- Hacer seguimiento al cumplimiento de las metas, objetivos específicos y objetivos estratégicos definidos en el PED.
- Hacer seguimiento a los procesos y al modelo de direccionamiento estratégico definido en la Universidad.
- Posibilitar el autocontrol.
- Facilitar el aprendizaje organizacional.
- Formular el nuevo plan de desarrollo institucional, a partir de los resultados globales obtenidos.
- Retroalimentar a la comunidad universitaria en general.
- Aplicar acciones para el mejoramiento institucional.

De izquierda a derecha:

1. Museo de Tecnologías Informáticas - Extensión Cúcuta.
2. Tribunal Académico Arturo Valencia Zea - Barranquilla.
3. Consultorio Jurídico - Extensión Cúcuta.

La responsabilidad por el seguimiento y evaluación de la implementación de los planes de acción anual recae sobre el Consejo de Gobierno en primera instancia y en segunda instancia en la Dirección de Planeación, como estamento responsable de coordinar el proceso en la Institución y rendir los informes de seguimiento y evaluación.

A continuación se explicitan los mecanismos que aplicará la Universidad para realizar el seguimiento a los impactos logrados en el marco del Plan Estratégico de Desarrollo 2013-2017:

- Autoevaluación del plan de acción anual por procesos. Se realizará seguimiento periódico al cumplimiento del plan de acción anual por procesos, en los tiempos y en la forma definida en el procedimiento implementado para tal fin, en el marco del Sistema de Gestión de Calidad.
- Seguimiento al cumplimiento de las metas definidas a través del uso de la herramien-

ta *Balanced Scorecard*. Se implementará una herramienta de seguimiento y control de cumplimiento de las metas definidas a través del análisis de los indicadores de gestión formulados, usando el *Balanced Scorecard*.

- Auditorías internas de calidad. Se utilizarán como herramienta para evaluar la eficacia del Sistema Integral de Gestión de Calidad y orientarán la aplicación de acciones de mejora de los procesos, que redunden en el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos definidos.
- Aplicación de instrumentos orientados a conocer la percepción de los diferentes miembros de la comunidad universitaria acerca del cumplimiento de los objetivos y metas definidos. Se diseñarán y aplicarán instrumentos dirigidos a lograr la participación de estudiantes, docentes, investigadores, funcionarios administrativos y egresados, en la evaluación del Plan.

Anexos

Anexo 1. Metas, Indicadores y Proyectos Especiales Barranquilla

Anexo 2. Metas, Indicadores y Proyectos Especiales Extensión Cúcuta

Bibliografía

ASCUN (2003). *Hacia una Internacionalización de la Universidad con Sentido Propio*. Bogotá, Colombia.

BUENO E. (2008). *Dirección estratégica*. España: Editorial Pirámide.

CNA (2006). *Lineamientos para la acreditación Institucional, serie documentos CNA No 2*, CNA Bogotá D.C.

GARRIDO, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

GARZÓN, M. (2000). *Planeación Estratégica*. Bogotá D.C., Colombia: Editorial UNAD.

GHEMAWAT, P., COLLIS, D., PISANO, G. y RIVKIN, J. (2000). *La Estrategia en el Panorama del Negocio*. México, D.F.: Editorial Prentice-Hall.

GOODSTEIN, Leonard Ph.D. et al. (1997). *Planeación Estratégica Aplicada, revisión técnica de la traducción Manuel Alfonso Garzón Castrillón*. Santafé de Bogotá D.C.: Editorial McGraw-Hill.

HILL, C. y JONES, G. (2005). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill.

JARILLO, José Carlos (1990). *Dirección Estratégica*. España: Editorial McGraw-Hill.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y WHITTINGTON, R. (2005). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: Editorial Pearson Prentice-Hall, Séptima Edición.

KAPLAN R. & Norton D. (1992). *Cuadro de mando Integral*. España: Editorial Gestión 2000.

KAPLAN R. & Norton D. (2005). *Mapas Estratégicos*. España: Editorial Gestión 2000.

KNIGHT, J. y DE WIT, H. (2003). *Internationalisation of Higher Education*.

KNIGHT, J. y MIDDLEHURST, R. (1999). *Internacionalización de la educación superior*.

MÉNDEZ C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio*. Grupo Noriega Editores. Editorial Limusa. 2006.

MÉNDEZ C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC. Un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Rosarista. Colección Lecciones. Facultad de Administración, Bogotá D.C.

MINTZBERG, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. España: Editorial Díaz de Santos.

PEARCE, J. y ROBINSON, R. (2005). *Strategic Manangement*. New York, USA: Editorial McGraw-Hill, Novena Edición.

PORTER, Michael (1987). "Corporate Strategy the state of strategic thinking". *The Economist*, USA.

PORTER, Michael (1992). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.

PRAHALAD, C., HAMEL, G., DOZ, Y. y Bettis, A. (2006). *Estrategia Corporativa*. Barcelona, España: Deusto,

RESTREPO, L. et al. (2006). *Comprensión del Entorno: Ventaja Competitiva para la empresa*, fascículo 15, Universidad del Rosario.

RESTREPO, L. y RIVERA, H. (2004). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Bogotá, D.C., Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

STEINER, George (1985). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México D.F.: Editorial CCSA.

THOMPSON JR., A., STRICKLAND III, A.J., y GAMBLE, J.E. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill, Decimoquinta Edición.

TRUJILLO, F. (2006). *Direccionamiento Estratégico CMAPS*, Focused Management de Colombia S.A., Concept Maps: Theory, Methodology, Technology, Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping, A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds., San José, Costa Rica.

VALLAEYS, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria, Propuesta para una Definición Madura y Eficiente*, Perú.



Barranquilla: Carrera 59 No. 59 - 92 / PBX 344 4333. / A.A. 50595 / Fax : 3682892
www.unisimonbolivar.edu.co

Cúcuta: Avenida 3 No. 13 – 34 La Playa / PBX: 5712621
www.unisimoncucuta.edu.co