

**DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN A DIRECTORES DE ESCUELA DE
LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

ALVAREZ GARCÍA LIANNA MARIA

Trabajo de investigación en modalidad de “Monografía” presentado como requisito
parcial para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia

Directora
Ingeniera Piedad Arenas Díaz

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
Facultad de Ingenierías Físicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
2006

A Dios, respaldo Eterno en mis sueños y retos

A mi madre y hermana, porque sus oraciones
Y compañía amorosa, me han apoyado
en los más difíciles momentos

A mi hijo, Sergio Alejandro, porque la luz
de su mirada, iluminó mi camino para seguir
adelante

A mi esposo, por su apoyo silencioso y comprensivo

A la Ingeniera Piedad Arenas, los directivos y profesores,
que siempre han impulsado y acompañado
mis proyectos

LIANNA MARIA

AGRADECIMIENTOS

La Autora expresa sus agradecimientos a:

La Ingeniera Piedad Arenas Díaz, directora del proyecto, por su asesoría, acompañamiento y orientación.

El Doctor Hernán Pabón Barajas, Coordinador del Programa de Especialización en Alta Gerencia, por su colaboración, apoyo y acompañamiento en mi proceso formativo.

El Ingeniero Adolfo León Arenas, Decano de la Facultad de Ingenierías Físicomecánicas, por su disposición y colaboración para sacar adelante este proyecto.

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN A DIRECTORES DE ESCUELA DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER*

AUTOR: ALVAREZ GARCÍA, Lianna María**

PALABRAS CLAVES: Entrenamiento, Formación, Inducción, Competencias, Administración Universitaria, Gestión, visión estratégica

DESCRIPCIÓN:

La globalización y el entorno en el cual desarrolla sus actividades la academia y particularmente las Instituciones de Educación Superior, así como la normatividad establecida en relación a la descentralización y autonomía universitaria, generan un ambiente que impacta en las unidades académicas y administrativas, en cuanto a la necesidad de transformar su visión y direccionamiento, de tal forma que se perciban como “unidades empresariales” cuya finalidad debe ser la satisfacción de sus usuarios, sean estos estudiantes, comunidad universitaria o comunidad en general.

Lograr este cambio en las escuelas, facultades y demás dependencias con índole administrativo, exige de los directivos, una formación que supere la docencia, el conocimiento específico del área y la investigación, y que sea inmersa en competencias que faciliten su gestión, anteponiendo al corto plazo, una visión estratégica que busque el desarrollo y crecimiento sostenido de las unidades a su cargo.

En la actualidad, se percibe la necesidad de formar a los directivos de las escuelas en estos aspectos que involucran actitudes, conocimientos y habilidades, que les permita trabajar en equipo con quienes conforman dichas unidades, trabajar en red y sinérgicamente con los demás directivos y coordinada y estratégicamente con su entorno.

En este contexto, surge la investigación realizada en torno a la administración universitaria, la normatividad que sustenta los procesos de descentralización, y la formación ejecutiva, temas que se relacionan en el marco teórico y que apoyan la identificación de competencias, áreas de enfoque y estructura general del programa de inducción, que culminan con una propuesta específica de temas a tratar, metodologías e intensidad horaria, para lograr que quienes se desempeñan como directivos actualmente, obtengan herramientas técnicas que consoliden su gestión, y que, futuras generaciones de directivos ostenten este cargo, habiéndose familiarizado previamente con sus labores, práctica y teóricamente, lo cual garantice resultados más favorables.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Piedad Arenas Díaz

SUMMARY

TITLE: DESIGN OF THE PROGRAM OF INDUCTION TO DIRECTORS OF AN INSTITUTION OF THE INDUSTRIAL UNIVERSITY OF SANTANDER*

AUTHOR: ALVAREZ GARCIA, Lianna Maria**

KEY WORDS: Training, Formation, Induction, Competitions, University Administration, Management, strategic vision

DESCRIPTION:

The globalization and the surroundings in as develop to its activities the academy and particularly the Universities, as well as the legal documents established in relation to the decentralization and university autonomy, generate an atmosphere that hits in the academic and administrative units, as far as the necessity to transform its vision and address, of such form that are perceived as “enterprise units” whose purpose must be the satisfaction of its users, are these students, university community or community in general.

Obtaining this change in the schools, faculties and other dependencies with administrative nature, demands of the directors, a formation that surpasses teaching, the specific knowledge of the area and the investigation, and that is immersed in competitions that facilitate their management, putting in front to the short term, a strategic vision that it looks for the development and maintained growth of the units its position.

Now, perceives necessity to form to directors of schools in these aspects that they involve attitudes, knowledge and abilities, that allows them to work in equipment with those who these units conform, to work in network and with the other directors and coordinated and strategically with their surroundings.

Against this background, the investigation made around the university administration arises, the legal documents that sustains the decentralization processes, and the executive formation, subjects that are related within the framework theoretical and which they support the identification of competitions, areas of approach and general structure of the induction program, which they culminate with a specific proposal of subjects to treat, methodologies and hour intensity, to obtain that that evolve at the moment like directors, obtain technical tools that consolidate their management, and that, future generations of directors show this position, having itself familiarized previously with their workings, practice and theoretically, which guarantees more favorable results.

* Work of Grade.

** Faculty of Engineerings Physique Mechanics. School of Industrial and Managerial Studies. Piedad Arenas Díaz

TABLA DE CONTENIDO

			Pág.
	Introducción		
1.	Marco Conceptual		
	1.1	Contexto Global de la educación Superior	1
		1.1.1 Educación en Colombia	2
	1.2	Procesos Formativos del Personal en las Organizaciones	5
		1.2.1 Inducción	5
		1.2.2 Entrenamiento y desarrollo personal	5
	1.3	Administración Universitaria	14
		1.3.1 Funciones Básicas o Fundamentales	14
		1.3.2 Funciones Complementarias y de Apoyo	16
2.	Estructuración del Programa de Inducción		18
	2.1	Metodología	18
		2.1.1 Recopilación bibliográfica	18
		2.1.2 Identificación de necesidades	18
		2.1.3 Estructuración de la propuesta	18
		2.1.4 Institucionalización de la propuesta	19
	2.2	Objetivos	19
		2.2.1 General	19
		2.2.2 Específicos	19
	2.3	Necesidades de formación y Competencias a Potenciar	20
		2.3.1 Contextualización	20
		2.3.2 Lineamientos Institucionales relacionados con la labor del Director de Escuela	24
		2.3.3 Identificación de Debilidades de Formación para la Gestión y de Expectativas de Beneficios del Programa	33
		2.3.4 Rol Institucional del Director de Escuela	35
3.	Diseño del Programa de Inducción		52
	3.1	Desempeño Gerencial en Unidades Académico administrativas	52
	3.2	Modelo Pedagógico	53
	3.3	Áreas de Enfoque del programa	55
	3.4	Contenido del programa	56
4.	Alternativas Metodológicas		61

4.1	Estrategia pedagógica	61
4.2	Metodología Empleada	64
4.3	Roles	65
4.4	Mediaciones	66
4.5	Modalidad de trabajo	67
5.	Seguimiento, apoyo, evaluación y requerimientos	68
5.1	Estrategias de seguimiento, apoyo y evaluación	68
5.2	Requerimientos	71
5.2.1	Recursos y Costos	71
5.3	Procedimientos asociados	73
5.4	Beneficios	74
6.	Institucionalización de la Propuesta	76
7.	Conclusiones	78
8.	Recomendaciones	82
9.	Bibliografía	83
	Anexos	

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Requerimientos del desarrollo ejecutivo	8
Figura 2	Funciones de las Instituciones de Educación Superior	15
Figura 3	Interrelación de actores en las Unidades Académicas. Analogía con Empresas	20
Figura 4	Organigrama Funcional de la Universidad Industrial de Santander	21
Figura 5	Ciclo evolutivo del Docente en la Institución	22
Figura 6	Distribución de inconvenientes en la Dirección de Unidades Académicas y Administrativas	34
Figura 7	Percepción de Beneficios del Programa de Formación	34
Figura 8	Ciclo de la metodología “Aprender Haciendo”. Basado en el Modelo CEFE*	63

* Proyecto de Capacitación. Educación Polimodal. Provincia de Chubut.

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Herramientas de Gestión utilizadas en la UIS	23
Tabla 2	Temas a tratar según directivos	35
Tabla 3	Procedimientos académicos y financieros más importantes en donde participa el Director de Escuela	47
Tabla 4	Resumen de costos	72

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Guía de Inducción a Directores de Escuela

INTRODUCCION

La descentralización, fenómeno que ha caracterizado el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior en el país (1992), hace indispensable el análisis de las unidades académicas y administrativas de estas entidades, como pequeñas empresas que se desenvuelven en un entorno con oportunidades y amenazas, y que tienen la necesidad de consolidar sus fortalezas y superar sus debilidades internas, en pro de su sostenibilidad, crecimiento y permanencia.

Este contexto coloca en un lugar preponderante a los directivos, quienes deben asumir el liderazgo de las dependencias administrativas y unidades académicas, de una manera estratégica que garantice su desarrollo y crecimiento en un contexto fundamentado en la competitividad y la globalización. Esto exige de los mismos, competencias relacionadas con la gestión, la gerencia y la visión empresarial, única herramienta que poseen para afrontar los retos.

En el caso específico de las unidades académicas, éstas han sido tradicionalmente lideradas por docentes de trayectoria, que por diferentes razones (en ocasiones azar) han terminado desempeñando el cargo de directores de escuela, lo cual hace que su gestión se dificulte, dado el poco conocimiento de herramientas administrativas que apoyen su labor.

Este documento pretende generar conciencia respecto a la necesidad de consolidar competencias cognoscitivas, generales y específicas en los directores de escuela actuales y así mismo en los venideros, dada la magnitud de impacto de una gestión cortoplacista que no incluya la visión estratégica, el análisis del entorno y el conocimiento de las responsabilidades y alcances de las funciones de los directivos, en la presencia

institucional de la Universidad Industrial de Santander en los niveles local, regional y nacional.

Así mismo, se presenta una propuesta relacionada con un programa de inducción a los directores de escuela, que les permita conocer más a profundidad la labor que desempeñarán, así como desarrollar competencias actitudinales, procedimentales y cognitivas, para asumir la responsabilidad.

En primera instancia se establece un marco teórico, relacionado con el contexto nacional de la educación superior y con las características que como “gerentes” de las unidades académico administrativas, los directivos deben poseer. En el segundo capítulo se realiza la consolidación de la propuesta, iniciando en el marco institucional que reglamenta y a su vez, la sustenta; y culminando con la presentación de áreas de enfoque, contenidos, recursos, y costos de la iniciativa.

En los últimos capítulos se aborda la institucionalización del proceso de formación sugerido, para lo cual se propone el proyecto de acuerdo necesario y, finalmente se resaltan las conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de todos los hallazgos realizados.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 CONTEXTO GLOBAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR²

El conocimiento y la información en la sociedad contemporánea han alcanzado un valor que refuerza el papel fundamental que las instituciones de Educación Superior desempeñan en términos del crecimiento sostenido y del desarrollo económico de los pueblos. Es evidente que el dominio del saber se constituye en el principal activo de los países, a medida que la sociedad basada en el conocimiento ofrece nuevos horizontes en todos los niveles, y otorga a las instituciones de educación superior -IES un rol innovador de liderazgo, tanto en sus tareas de formación de investigadores, técnicos, tecnólogos y profesionales, como de generación, transferencia y aplicación del conocimiento para solucionar problemas y apoyar el avance de los sectores económicos.

La Educación Superior encuentra en el crecimiento acelerado de los conocimientos científicos y tecnológicos y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, un sinnúmero de oportunidades en el campo de la academia y la investigación, traducidas en una mayor facilidad de acceso a la información y a su distribución por medios informáticos, lo cual implica a su vez un mayor impacto formativo de las IES y una mayor interacción entre las comunidades científicas y académicas del globo.

Por otra parte, el proceso de globalización económica, la interdependencia mundial y la constitución de bloques regionales, constituye el nuevo contexto internacional que presenta oportunidades a las Instituciones de Educación Superior mediante el establecimiento de alianzas estratégicas en el terreno cultural y educativo, por medio del fortalecimiento de programas de intercambio y movilidad de estudiantes y de profesores, la realización de programas académicos conjuntos en pregrado, posgrado e investigación,

² Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI. (México).

educación virtual, y el establecimiento de redes educativas en los distintos campos del conocimiento, aprovechando las ventajas comparativas de las instituciones tanto del nivel nacional como internacional.

“La educación superior entonces, opera en un nuevo escenario de competencia mundial, que es más visible en el marco de los tratados comerciales en furor en la actualidad, y que sumado a las nuevas perspectivas del mundo laboral plantean para las instituciones de Educación Superior un desafío, en la medida en que deben orientar sus objetivos fundamentales a encontrar un *equilibrio entre la transferencia del conocimiento por sí mismo y un servicio directo a la sociedad, entre fomentar capacidades genéricas o desarrollar conocimientos específicos, entre responder a demandas del empleador o adelantarse y descubrir anticipadamente el mundo futuro del trabajo*”.

1.1.1 EDUCACIÓN EN COLOMBIA

La educación se ha convertido en el instrumento clave de los países para la construcción de una sociedad en la cual primen los valores de respeto, convivencia y desarrollo, aspectos que lograrán alcanzarse a través del conocimiento que, sin lugar a dudas, se constituye en ventaja comparativa de las naciones en cuanto a su capacidad para generar y manejar la innovación. En este panorama, la inteligencia humana ha pasado a ocupar un lugar importante como capital primordialmente exportable en la sociedad del conocimiento.

La educación entonces ha adquirido un papel estratégico y prioritario en las políticas de los países, observándose específicamente en Colombia que en todos los discursos de los gobiernos se da prioridad al tema educativo. Queda sin embargo aún, mucho camino por recorrer: no se ha logrado universalizar el acceso de la población infantil y juvenil a una educación básica de calidad, lo cual ha comprometido el desarrollo nacional.

De esta manera, se plantea para la educación colombiana, como institución especializada de la sociedad para crear y transmitir conocimiento, el reto de abordar cuatro grandes ejes:

²Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. La Educación Superior en el Siglo XXI. (México).

- Conocimiento y capacidad de innovación,
- Aprendizaje de la convivencia,
- Superación de las desigualdades y,
- Eficacia en la administración

Desde el punto de vista económico, los modernos análisis de la capacidad de innovación como explicación del desarrollo y del papel crítico de la difusión y aprecio social por la ciencia y la tecnología (Investigación y Desarrollo -I&D-) en el fortalecimiento de las instituciones y el espacio de oportunidades para el desarrollo individual y colectivo de un país, han evidenciado la necesidad de fortalecer áreas de investigación y desarrollo en la sociedad, teniendo como centro la reflexión universitaria³. Y es precisamente en el aspecto económico que la educación ha tomado una importancia preponderante para la prosperidad nacional, al establecerse una relación estrecha entre ésta y la productividad.

A nivel nacional, existen varias normas que regulan el funcionamiento del sector educativo; estas normas hacen una diferencia en la consideración del conjunto de organizaciones y actividades que conforman la educación. El sector educativo, se define entonces "como el conjunto de organismos responsables de garantizar la educación integral y el deporte"⁴, existiendo a su vez leyes que regulan el funcionamiento de la educación formal⁵ (ley 115 de 1994 -Ley General de Educación) y de la educación superior⁶ (ley 30 de 1992) y las actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico por la Ley 29 de 1990 (Ley de Ciencia y Tecnología). En este punto, se aborda la importancia de la educación superior desde la perspectiva del Estado y de sus organismos, los cuales reiteran el papel fundamental de la misma a través de diversos documentos; entre estos se destacan:

³ En particular, para el crecimiento endógeno, el famoso trabajo de barro, Robert J. Determinants of Economic Growth. A Cross-Country Empirical Study. MIT. Press, 1997, especialmente en las páginas 3 a 8. Para la importancia de las instituciones y los marcos colectivos ver North., especialmente los capítulos 9 y 11.

⁴ Decreto 1413 de 2001, artículo 1.

⁵ Se divide en los siguientes niveles: (a) preescolar, con una duración de tres años; (b) básica, con una duración de nueve años, que a su vez se divide en dos ciclos: básica primaria (grados primero a quinto) y básica secundaria (grados sexto a noveno), y (c) media (grados décimo y undécimo), al final de la cual la persona se gradúa como bachiller.

⁶ La educación superior se organiza en: (a) universidades, con programas de pregrado y posgrado que comprenden especializaciones, maestrías, doctorados y postdoctorados; (b) instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, con programas de formación en ocupaciones, profesiones o disciplinas y especialización, y (c) instituciones técnicas profesionales, con programas de formación en ocupaciones de carácter operativo e instrumental, así como especializaciones.

- En la Constitución Política de Colombia (1991), se establece que la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, y se consagran las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra. Así mismo, se garantiza la **autonomía universitaria**, se ordena al Estado fortalecer la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecer condiciones especiales para su desarrollo, y se le asigna a éste (el Estado), la obligación de facilitar mecanismos financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.
- En la *LEY 30 DE 1992*, se hace explícito el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo; así mismo, se define la *autonomía de las instituciones* según su naturaleza y los campos de acción de que se ocupan; y se refuerza la concepción del Estado como apoyo al fomento, la inspección y vigilancia de la misma, en aras de garantizar la prestación adecuada en términos de cantidad y calidad de dicho servicio. En este documento se define adicionalmente, la naturaleza jurídica de las universidades estatales, otorgándoles un régimen especial, y precisando sus modos de organización y de elección de sus directivas y estableciendo los regímenes docente, administrativo, financiero, de contratación y de control fiscal. La Ley ordena la organización de las instituciones del Estado como un sistema.

En este mismo documento se hace referencia a aspectos relacionados con la normatividad para las instituciones de educación superior de carácter privado y de economía solidaria y se crea el Sistema Nacional de Acreditación, con la finalidad de garantizar que las instituciones que voluntariamente hacen parte de él cumplen los más altos requisitos de calidad y realizan sus propósitos y objetivos.

Finalmente, se instituye el Consejo Nacional de Educación Superior como organismo de planificación y coordinación de la educación superior, al cual compete, entre otras funciones, la puesta en marcha del Sistema Nacional de Acreditación y la definición de funciones y forma de integración del Consejo Nacional de Acreditación, organismo también previsto en esa Ley.

1.2 PROCESOS FORMATIVOS DEL PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.2.1 INDUCCIÓN

Por lo general, los individuos que ingresan a una organización o cargo dentro de la misma, presentan una actitud receptiva y permeable a todos los aspectos relacionados con la empresa, que les permitan adaptarse a su labor. Sin lugar a dudas, este primer contacto del personal con el cargo, favorece su inserción y apoya las actividades a desarrollar, lo cual le imprime una importancia especial al establecimiento de una estrategia apropiada de inducción. Los programas de inducción permiten encauzar el potencial de quien ingresa al cargo, en el mismo camino de los objetivos de la empresa.

Cuando se habla de un programa de inducción, se persiguen entre otros los siguientes objetivos:

- Guiar y orientar el comportamiento de los nuevos integrantes, en alineación con los valores organizacionales: misión, visión, principios, objetivos.
- Establecer un puente de comunicación entre las expectativas de la organización y las del nuevo personal.
- Reflejar la estructura de la empresa: recursos, funciones.
- Definir claramente roles y responsabilidades de las distintas áreas de la organización
- Clarificar las responsabilidades del nuevo miembro de la entidad.

1.2.2 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

Para Arthur M. Witehill, Jr., el entrenamiento se constituye en parte de un área genérica llamada desarrollo. En este contexto, el entrenamiento definido como la preparación de la persona para el cargo, se complementa con la educación, la cual se enfoca en la preparación de la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Cuando se habla de educación entonces, se referencia toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptadas. Se puede hacer alusión a una educación social, religiosa, cultural, política, moral, profesional.

Educación profesional es aquella educación institucionalizada o no, que tiene por objeto la preparación del hombre para la vida profesional; comprende tres etapas interdependientes pero perfectamente distintas:

- a. La que prepara al hombre para la profesión: Formación profesional
- b. La que adapta al hombre para una función: Entrenamiento
- c. La que perfecciona al hombre para una carrera: Perfeccionamiento o desarrollo profesional

El entrenamiento por su parte, como educación institucionalizada o no, tiene por objetivo adaptar al hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada organización. Sus objetivos son restringidos e inmediatos, en la medida en que buscan dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual.

Steinmetz⁷, define el entrenamiento como el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido. El mismo autor considera el desarrollo como un proceso a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado que facilita al personal ejecutivo el aprendizaje de conocimientos conceptuales y teóricos con fines genéricos.

Según Sikula⁸, existen cuatro diferencias significativas entre entrenamiento y desarrollo:

1. “Lo que” es aprendido
2. “Cómo” es aprendido
3. “Cómo” ocurre el aprendizaje

El entrenamiento se refiere únicamente a la instrucción de operaciones técnicas y mecánicas, mientras que el desarrollo se refiere a los conceptos educacionales, filosóficos y teóricos. El entrenamiento se orienta a los trabajadores, mientras que el desarrollo, se

⁷ Lawrence Steinmetz, “Age: Unrecognized Enigama of Executive Development”

⁸ Andrew F. Sikula. Personnel Administration and Human Resources Management

dirige al personal ejecutivo. Los cursos de entrenamiento son proyectados a corto plazo y buscan un propósito definido y específico, como la operación de una máquina, mientras que el desarrollo involucra una educación más amplia con propósitos más genéricos a largo plazo⁹.

1.2.2.1 Desarrollo Ejecutivo y Organizacional

Indudablemente, una de las tareas más importantes de la dirección de personal es la relativa al desarrollo ejecutivo, actividad que ha tomado gran auge desde la Segunda Guerra Mundial. El ejecutivo tiene la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar actividades y proyectos con una dirección clara y definida, teniendo presente en todo momento hacia dónde desea enfocar la organización. En teoría, son estas las principales responsabilidades que se asumen en el momento de ocupar un cargo ejecutivo; sin embargo, la cotidianidad de la labor deja a la vista lo fragmentado, interpersonal, verbal y dinámico del mismo.

El talento directivo es esencial para el éxito de la institución, ya que como mínimo, los directivos proveen comunicación e interrelación entre los diferentes miembros y áreas organizacionales, aspectos fundamentales en el logro de coordinación en las acciones. Los ejecutivos se encuentran ubicados en el punto de unión entre el ambiente externo e interno de la entidad, lo cual exige a éstos una visión global y sistémica de la organización, de tal forma que su direccionamiento impida duplicidad de esfuerzos, propósitos cruzados o ausencia de ligamento jerárquico.

La naturaleza compleja y esencial de las tareas de los directivos requiere una atención consciente y sistemática, determinada por el desarrollo de las capacidades directivas, las cuales no sólo se sustentan en una formación académica determinada, sino que representan un mezcla compleja y variable de experiencia, entrenamiento y educación.

1.2.2.2 Principios del Desarrollo Ejecutivo¹⁰

⁹ J.P. Campbell. "Personnel Training and development", Annual Review of Psychology.

¹⁰ FLIPPO, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Editorial Calypso. México, 1988.

- a. *Todo desarrollo es autodesarrollo:* El programa ha de contemplar todas las diferencias individuales.
- b. *El desarrollo ejecutivo es un proceso a largo plazo:* El desarrollo se asimila más a la educación que a un entrenamiento específico para adquirir habilidades. Un directivo no se desarrolla porque tome un curso, lea un libro, tenga un cargo, o asista a la universidad o a una conferencia.

1.2.2.3 Necesidades Ejecutivas y Programas de Desarrollo

La figura 1 presenta los requisitos típicos necesarios en una posición ejecutiva. En cada una de las categorías hay disponibles varios métodos alternativos para alcanzar las metas:

Capacitación para toma de decisiones	Conocimiento del cargo	Conoc. Generales
Capacitación para comunic. interpersonal	Otras Necesidades Conocimiento de la org.	Necesid. específicas del cargo

Figura 1. Los requerimientos del desarrollo ejecutivo

Las capacidades de toma de decisión se pueden mejorar a través del uso de técnicas tales como: “juegos de empresa” y el “análisis de casos”. Dada la necesidad de desarrollar las capacidades interpersonales, éstas se pueden promover a través de medios como el juego de papeles, el entrenamiento de sensibilidad, la estructuración del criterio. El conocimiento del cargo se obtiene a través de métodos como la experiencia en el cargo, la captación y la información disponible.

Con el fin de obtener un desarrollo general a largo plazo del talento directivo, los esfuerzos se deben intensificar hacia la adquisición de conocimientos generales. Cada organización debe diseñar el programa particular que le convenga, de acuerdo con el clima de la firma, el nivel organizativo en el cual se da el entrenamiento, las características particulares del personal a desarrollarse, el reconocimiento de las

necesidades de desarrollo específicas, y la disponibilidad de fondos para el efecto de entrenar y educar.

Según una encuesta realizada con 225 directores de personal en firmas que tenían más de mil empleados, dio como resultado el siguiente orden de importancia para los métodos de desarrollo: 1. experiencias en el ejercicio del cargo y transferencias, 2. seminarios, 3. conferencias, 4. juego de papeles, 5. técnica del in-basket, 6. técnicas cuantitativas y 7. entrenamiento de sensibilidad o grupos T¹¹. En general, el éxito del plan depende la integración de métodos de desarrollo para el cargo específico y también de la motivación del candidato. Es necesario resaltar sin embargo, que un buen programa de desarrollo ejecutivo tiene un equilibrio entre los métodos usados, tanto dentro como fuera del cargo.

A continuación se presentan algunos métodos de entrenamiento y educación que existen para efecto del desarrollo:

* Capacitación para la toma de decisiones

Para muchos, la esencia del cargo ejecutivo es la toma de decisiones. En este sentido, últimamente se ha venido generalizando la utilización de métodos que llevan consigo una simulación del ambiente ejecutivo. Entre estos métodos se encuentran:

- a. "In basket". Es un método popular que se usa para determinar o identificar el potencial ejecutivo en centros diseñados para el efecto. Se puede utilizar también para la enseñanza de la toma de decisiones. Después de que a los entrenados se les ha dado una información panorámica de lo que constituye una compañía ficticia con sus productos, su organización y personal clave, se les da una serie de informaciones clarificadoras, en forma de memorandos, informes, en fin, datos acerca de la firma. El entrenado debe hacer conciencia de esta masa informativa y preparar memorandos, tomar notas, delegar tareas en un tiempo limitado, apersonándose del papel de un ejecutivo de dicha empresa y recibiendo información retroalimentadora del resultado de sus decisiones.

- b. Juegos de empresa. Las múltiples facetas que presenta una simulación concuerdan con la apreciación de la complejidad e interrelación que contienen los

¹¹ William J. Hearney y Desmond D. Martin. "Quantitative Methods in Management Development".

sistemas empresariales, la necesidad que se tiene de un amplio punto de vista para la toma de decisiones y el desarrollo de aptitudes para realizar un estudio analítico de la situación.

- c. Estudio de Casos. Utiliza sucesos que se han dado en la realidad, recolectados en diversas organizaciones, con propósito de diagnóstico. El entrenado debe en ellos: 1. Identificar los problemas y darles una ponderación, 2. Distinguir los aspectos significativos de los que no lo son, 3. Analizar los resultados, de tal manera que puedan llenar lagunas debidas a la falta de información, 4. Llegar, mediante un método lógico, a solución del problema identificado.

* Tacto

Los directivos tradicionales gustan resaltar el aspecto racional de la tarea del directivo, de manera que prestan gran atención a los elementos de la toma de decisiones. Los administradores orientados en el sentido del comportamiento no aceptan que la decisión se tome de manera tan cuantitativa; más bien refieren incluir en ella elementos de juicio respecto de la calidad y equidad. De esta manera enfatizan sobre la necesidad del desarrollo de una capacidad interpersonal. El directivo está “buscando hacer las cosas a través de los otros”, “cosas” que se hacen como resultado de un proceso de decisión, pero de manera que sea a través de los “otros”, es decir, de manera que los otros acepten gustosos y ejecuten efectivamente la decisión tomada. Ello requiere ciertas capacidades de tacto respecto de las relaciones interpersonales con los demás seres humanos.

- a. Juego de papeles. Es una simulación en la que se pide al entrenado que tome parte en una situación problemática, que requiere interacción con otros. A todos los participantes se les provee de información básica sobre la situación. Se asignan entonces papeles a cada uno de los subordinados; alguno debe mostrarse a favor de las decisiones tomadas por la dirección, otros enfáticamente en contra, otros temerosos; todos reflejando la resistencia humana usual a cualquier cambio. Este juego se constituye en un excelente medio para simular lo que constituyen las situaciones humanas en los cargos.

- b. Entrenamiento de sensibilidad o grupos T. Tiene el propósito general de desarrollar la conciencia y capacidad de percibir los patrones de comportamiento de uno mismo y de los demás.

- c. Estructuración del criterio. Coloca el énfasis en la consecución sistemática de las actitudes del entrenado y en sus presunciones acerca de los motivos, habilidades y aptitudes de los demás, particularmente de sus subordinados, a manera de diagnóstico. Esto es seguido por un cuestionario de preferencias en relación con el estilo directivo; por ejemplo, una supervisión altamente autoritaria o bien el establecimiento de unas buenas relaciones, o tal vez, un alto grado de participación de los subordinados y autodirección. Un método alternativo es presentado por Chris Argyris. En este, al ejecutivo se le pide primero que enuncie por escrito las teorías en las que él cree, sobre el liderazgo, particularmente con referencia a cómo trata él a la gente. En segundo lugar, se toma una cinta de una reunión que dirija; más tarde estando juntos todos los ejecutivos involucrados en el programa de desarrollo, se le pide a cada uno que describa su teoría actual y que la compare con la revelada como de su uso en la cinta; por otra parte, ellos deben ayudar a hacer lo mismo con la cinta de otro ejecutivo en el grupo; en seguida, la participación de los miembros del grupo se dirige hacia la comparación de la diferencia entre la teoría expuesta como la defendida por él con la teoría que usa en la realidad. El propósito de este proceso es revelar la diferencia inevitable entre lo que constituyen las creencias o sentimientos que se afirma se poseen y el comportamiento en la realidad; para reducir la falta de armonía uno debe cambiar su teoría defendida o la teoría en uso para conformarlas. De esta manera, es necesario preparar un programa específico de acción para cerrar la brecha entre una y otra. Meses más tarde, es necesario llevar a cabo una repetición de este proceso, para analizar cambios, avances o retrocesos en relación al monitoreo inicial.

* Conocimiento del cargo

Como es obvio, el ejecutivo debe adquirir un conocimiento relativo al cargo para el cual va a ser asignado. El método de entrenamiento de la experiencia en el ejercicio del cargo es el que mayor preferencia tiene y es a la vez el más ampliamente usado:

- a. Experiencia en el cargo. El aprendizaje mediante la experiencia no puede eliminarse como método de desarrollo aunque como enfoque absoluto es altamente costoso. Contrario a lo que se cree, el aprendizaje en el ejercicio del cargo no está limitado a personas que ejecutan tareas de carácter simple. Las interacciones de profesionales en el cargo son vistas como la mejor fuente, tanto de motivación como de información.

- b. Adiestramiento. La experiencia en el ejercicio del cargo en conjunción con el adiestramiento en habilidades específicas, con sendos jefes por cada uno de los individuos que van a ser desarrollados, se juzga por muchos como la técnica de entrenamiento más efectiva, ya que la enseñanza se individualiza y el aprendizaje se realiza actuando.

- c. El delfinismo. Se aplica este nombre en recuerdo de una práctica existente en algunos reinados de Europa en siglos pasados, de proporcionar al futuro rey, ahora príncipe, oportunidad de conocer los problemas del Estado y la forma como se resolvían.

* Conocimiento de la Organización

Los programas diseñados con el fin de incrementar en el entrenado su conocimiento de la organización, necesariamente involucran la exposición de hechos que suceden, aún fuera de los confines de su cargo.

La dirección múltiple. No es posible clasificar exclusivamente la dirección múltiple como un método de desarrollo o como una filosofía de la dirección, puesto que ambos elementos se encuentran involucrados como método de desarrollo ejecutivo. Se podría considerar como una forma de alcanzar entrenamiento fuera del cargo, especialmente a través de la constitución de comités.

En este sentido, se plantea la constitución de un comité que permita entrenar nuevos ejecutivos. Esta junta posee autoridad para discutir cualquier problema que la junta directiva de “veteranos” en la dirección pudiera discutir; siendo estimulados sus miembros a poner a trabajar sus mentes sobre el negocio como un todo, más que a concentrarse en

sus áreas específicas. Al final de cada periodo de seis meses se toma de entre los miembros de este comité a un porcentaje de sus miembros, los cuales se constituyen en opcionados para ocupar cargos directivos en la organización.

* Conocimientos Generales

Se ha sugerido que el desarrollo ejecutivo cuando se le compara con el entrenamiento operativo, tiende a moverse en el sentido de la educación, considerados entrenamiento y educación como parte de un continuo. En estas búsquedas de desarrollo se presentan problemas de transferencia del aprendizaje de las clases o conferencias a la situación en el cargo.

- a. Cursos especiales. Este método requiere que el entrenado abandone el puesto de trabajo y se dedique por entero a los objetivos del desarrollo. Pueden ser de diferentes tipos: primero, hay cursos que la firma por sí misma establece y se realizan dentro de ella; en algunas compañías se tienen instructores regulares asignados a sus departamentos de entrenamiento. Un segundo enfoque es la técnica del curso especial; en él, las organizaciones empresariales trabajan con una entidad educativa en el establecimiento de un curso o serie de cursos ideados por los instructores de la entidad. Otro método consiste en que la firma envíe personal a programas establecidos por una escuela o facultad.
- b. Reuniones especiales. Contempla actividades tales como reuniones de uno o dos días, en materias de carácter especial, sostenidas bajo los auspicios de varias organizaciones. Las reuniones consisten en una serie de pláticas respecto a temas de interés, con preguntas al final de periodo. En la práctica, la “Sociedad para el Avance de la Administración” facilita reuniones de capítulos locales, una vez al mes. Cada reunión trata sobre alguna materia relativa a la dirección.
- c. Lecturas seleccionadas. La escasez de tiempo para leer cosas diferentes de las absolutamente requeridas para el ejercicio de sus tareas, se ha vuelto un factor común entre los ejecutivos. En muchas ocasiones, la propia organización de la rutina diaria suministra tiempo para las lecturas que servirán de avance para el conocimiento general y el logro de una visión de conjunto en el individuo.

1.3 ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad es considerada como un sistema social abierto, dentro del cual ocurren los procesos y las actividades propias de cada una de las funciones que tienen lugar en la institución.

Se identifican en este sentido, funciones básicas o fundamentales de una Universidad y aquellas que son complementarias y de apoyo para el cumplimiento de las primeras.

1.3.1 FUNCIONES BÁSICAS O FUNDAMENTALES.

Hacen alusión a la académica y el servicio a la comunidad. Se entiende por función académica la docencia y la investigación, y por servicio a la comunidad los programas y proyectos que desarrolla en beneficio de su medio social. Para cumplir la función académica, dentro del carácter quiera imprimirle, por lo menos, entre otras, debe cumplir las siguientes actividades:

1.3.1.1 De programación curricular (docencia)

Corresponden a aquellas que permiten a la universidad definir el diseño curricular para los diferentes programas y niveles que ofrezca la institución. Los programas pueden ser de posgrado y profesionales de corta o larga duración.

1.3.1.2 Investigativas

Actividades que permiten a la universidad crear, adaptar y aplicar los conocimientos científicos y tecnológicos con el fin de aprovechar mejor los recursos de la región de influencia de la universidad. Igualmente, aquellas actividades que permitan un adecuado flujo y reflujo con las actividades propias de la docencia y el servicio a la comunidad (extensión).

1.3.1.3 De servicio a la comunidad

Para poder cumplir su función de centro de dinámica cultural, de educación permanente y de recursos científicos y técnicos, para resolver problemas regionales, la universidad debe tener una serie de actividades que le aseguren un continuo que hacer en beneficio de la comunidad bajo su influencia.

1.3.1.4 De laboratorios y equipamiento

Con el fin de evitar la tendencia a una formación y capacitación teorizante y no experimental, es necesario que la universidad cuente con equipos y laboratorios bien dotados y mantenidos que permitan el desarrollo de prácticas y de proyectos pilotos.

1.3.1.5 De registro y control académico

Son actividades que permiten, en cualquier momento, determinar el nivel y grado de formación y capacitación de los estudiantes, mediante los récords individuales de cada uno de ellos, conforman una de las tareas más importantes de la docencia en las instituciones de educación superior.

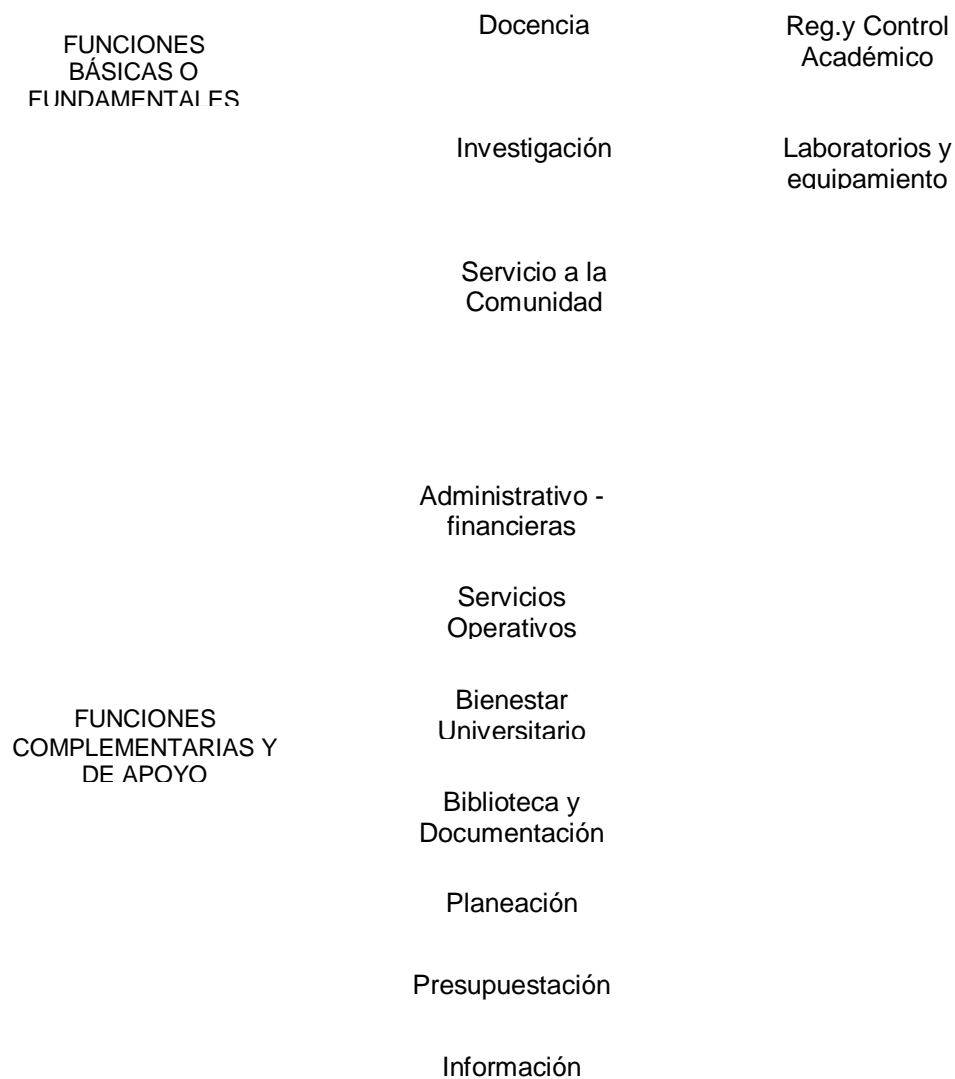


Figura 2 Funciones de las Instituciones de Educación Superior

1.3.2 FUNCIONES COMPLEMENTARIAS Y DE APOYO

Son todas aquellas funciones que en una forma u otra contribuyen a la eficiencia de las funciones básicas o fundamentales. Se tienen las siguientes:

1.3.2.1 Administrativo – Financieras

Conforman este grupo de actividades todas aquellas que se desarrollan en una Universidad con el propósito de facilitar el que las actividades docentes, investigativas y de servicio se cumplan adecuadamente. Se tienen principalmente las relacionadas con personal, control financiero, de tesorería, de contabilidad, de almacén y de servicios generales.

1.3.2.2 De servicios operativos

Las universidades manejan hoy día grandes cantidades de información, lo que ha hecho indispensable contar con adecuados servicios de procesamiento de datos y de producción y entrega de materiales. Las actividades desarrolladas por estos medios, contribuyen enormemente en la cuantificación y diseminación de la información.

1.3.2.3 De Bienestar Universitario

Corresponden al principio de la relación directa entre el grado de satisfacción de las necesidades de las personas y la eficiencia de las actividades que estas cumplan dentro de una institución. De allí, que se ofrezca un mínimo de servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de estudiantes, docentes y administrados de las Instituciones de Educación Superior –IES.

1.3.2.4 De Biblioteca y Documentación

Incluye las actividades relacionadas con la consecución y almacenamiento de información por áreas específicas del conocimiento.

1.3.2.5 De Planeación

Las actividades que buscan que los programas y actividades de la institución correspondan a las necesidades y demandas de su medio socio-económico-político-cultural, que se desarrollen estudios y proyectos a corto, mediano y largo plazo y que se establezcan programas experimentales para su control y evaluación, antes de

institucionalizarlos, conforman el planeamiento institucional. Este permite racionalizar el proceso de toma de decisiones, la programación y la ejecución de las funciones universitarias y de los procesos de control y evaluación de las mismas.

1.3.2.6 De Presupuestación

La estructuración del presupuesto en una institución es de suma importancia dentro del proceso de toma de decisiones. Este, por un lado, permite el mejor uso de los recursos financieros a través de adecuados mecanismos de control y ejecución presupuestal y, por otro, el poder desarrollar los estudios de costos que permiten racionalizar el gasto, mediante la comparación y complementación de los egresos por centros de costos.

1.3.2.6 De Información

Son actividades encaminadas a lograr un flujo adecuado de información que permita evaluar y controlar el desarrollo de las actividades y funciones encomendadas a la institución, a la vez que contar con unas estadísticas sobre los aspectos fundamentales de la misma.

2. ESTRUCTURACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 RECOPIACIÓN BIBLIOGRÁFICA

La fundamentación bibliográfica en la cual se sustenta la propuesta, se constituye en su principal insumo. Esta recopilación de literatura inicial, incluye libros e investigaciones relacionadas con las competencias necesarias en los individuos que lideran organizaciones, así como información referente a la Administración de Instituciones de Educación Superior, sus principales funciones y áreas de acción.

2.1.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Paralela a la anterior fase, se llevó a cabo la recolección de información que permitiera definir debilidades críticas en la gestión de los actuales directores de escuela, con la finalidad de determinar las áreas de enfoque primordiales en las cuales se estructurarían los contenidos. Como insumo fue utilizada la encuesta aplicada a directores de unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander, durante el mes de abril de 2006, con el liderazgo de la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión de la institución el apoyo de la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

2.1.3 ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA

La estructuración de contenidos y de los aspectos centrales del programa, surge como resultado de la recopilación bibliográfica relacionada con la formación de directivos en las organizaciones; ello obedece a la necesidad de cimentar a nivel de las unidades académico administrativas de la Universidad, y principalmente de quienes ostentan el cargo de directores de Escuela, una visión empresarial que supere el entorno académico en el cual tradicionalmente se han desenvuelto.

La propuesta así mismo se sustenta en información relacionada con un enfoque distinto de capacitación que antes que enfocarse en la multiplicación de contenidos, busque generar competencias significativas, basándose en la experiencia y el trabajo en equipo. En este sentido, se identificaron metodologías propuestas por entidades de cooperación internacional cuyo enfoque concordaba de manera importante con el deseado y podía ser abordado y apropiado para el programa de formación.

Se alimentó complementariamente esta estructura con nuevas maneras de ver el aprendizaje a través de estrategias que apoyaran el proceso, de donde se realizó el cálculo respectivo de las jornadas necesarias para su abordaje. Finalmente, se realizó el cálculo de costos asociados al programa, discriminando los rubros según los recursos y fases requeridas para la implementación.

2.1.4 INSTITUCIONALIZACION DE LA PROPUESTA

Teniendo en cuenta que una propuesta como la planteada requiere del apoyo y compromiso de la alta dirección en términos de disponibilidad de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, y que es necesario que responda a un lineamiento directivo para alcanzar efectividad en la población objetivo, se redactó el proyecto de acuerdo que establece el programa como medio de fortalecimiento de las competencias de directores de escuelas, decanatos y centros de investigación, así como su periodicidad.

2.2 OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA

2.2.1 GENERAL

Introducir a los Directores de Escuela en los aspectos básicos gerenciales relacionados con conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desarrollar efectivamente la gestión administrativa de las unidades académicas a su cargo.

2.2.2 ESPECIFICOS

- Generar compromiso con las políticas y estrategias institucionales y de las unidades académicas establecidas en el Proyecto y Plan de Desarrollo Institucional, así como en los proyectos educativos y planes de gestión y desarrollo de las escuelas.

- Dar a conocer un panorama global del impacto de la acción gerencial de los directores de escuela, en el crecimiento y permanencia de la misma.
- Propiciar la generación de un ambiente de apoyo mutuo entre los directores de escuela de la universidad, que facilite la comunicación, colaboración y desarrollo de proyectos y programas, entre unidades académicas.

2.3 NECESIDADES DE FORMACIÓN Y COMPETENCIAS A POTENCIAR

2.3.1 CONTEXTUALIZACIÓN

La descentralización administrativa que ha venido caracterizando el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior en el país, hace indispensable el análisis de las unidades académicas de la entidad, como pequeñas empresas que se desenvuelven en un entorno con oportunidades y amenazas, y que tienen la necesidad de consolidar sus fortalezas y superar sus debilidades internas, en pro de su sostenibilidad, crecimiento y permanencia.

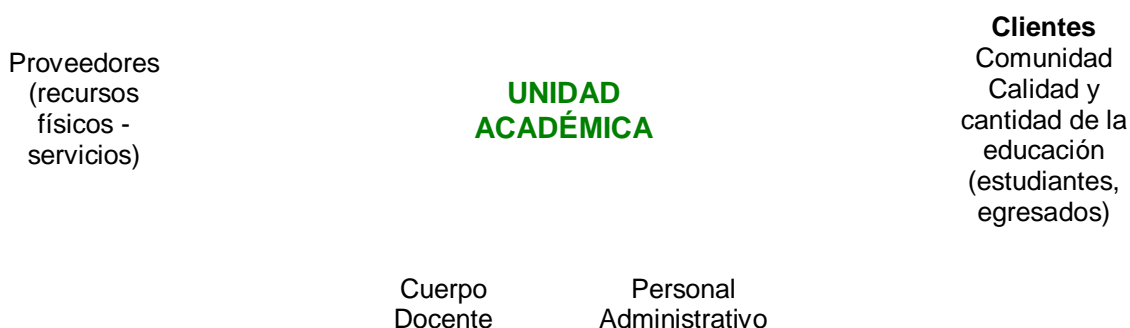


Figura 3. Interrelación de actores en las Unidades Académicas. Analogía con Empresas

Paralelamente, estas “organizaciones” cuentan con un talento humano que en el contexto académico está constituido por docentes de planta y de cátedra, y en el ámbito administrativo, por el personal encargado de los aspectos estratégicos y operativos de la escuela (director, coordinadores, secretarías, personal técnico).

La figura 4 presenta la Estructura Organizacional definida por el Acuerdo 057 de 1994 expedido por el Consejo Superior de la UIS, la cual es coherente con la organización académica y administrativa de los programas. Se establece como se observa una

organización académica de la Institución, basada en Facultades, Escuelas y Departamentos:

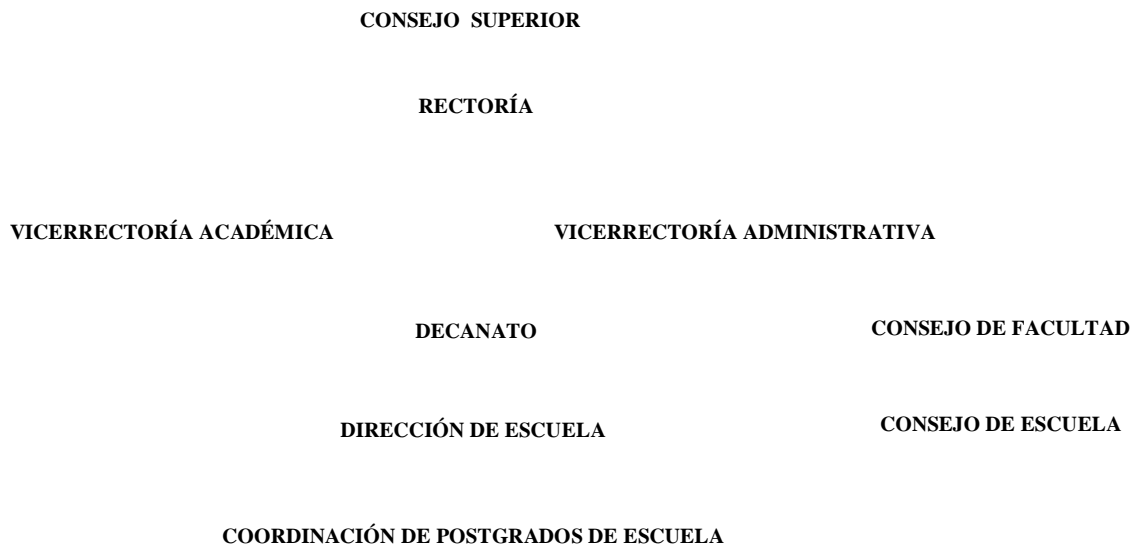


Figura 4. Organigrama Funcional de la Universidad Industrial de Santander

El personal que ingresa a la escuela puede hacerlo mediante diferentes procedimientos, los cuales dependen de las funciones a realizar dentro de la misma; de esta manera, el ingreso de un docente de cátedra difiere del de uno de planta, y el de un individuo que ejercerá un cargo administrativo es distinto al de un técnico de los talleres o laboratorios, dependiendo de las funciones y forma de vinculación con la institución.

La Universidad fundamenta el éxito en el alcance de los objetivos trazados, en el talento humano del que dispone y en la efectividad de su trabajo. A nivel de docentes se realizan en la actualidad una secuencia de fases que inician con el reclutamiento y finalizan con la entrevista de salida:

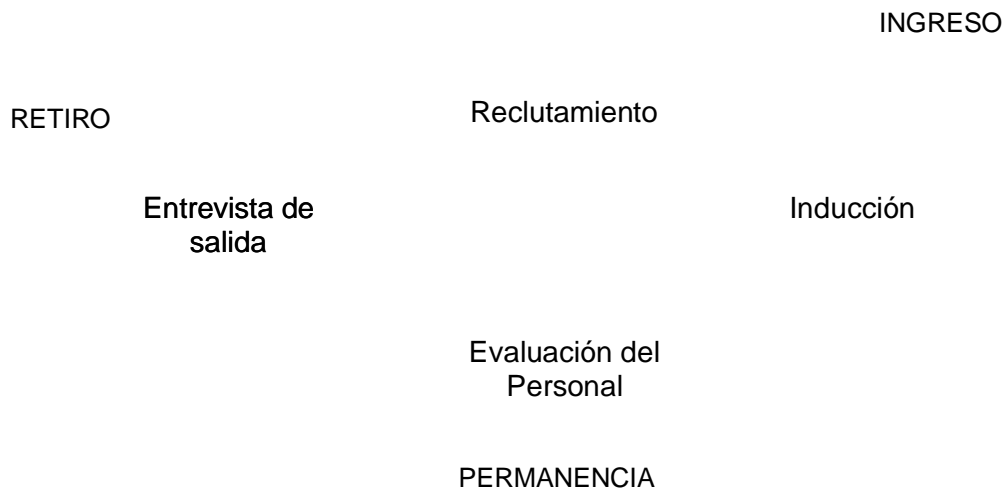


Figura 5. Ciclo evolutivo del Docente en la Institución

- Reclutamiento: Generalmente comienza con el anuncio a través de diversos medios (página Web, prensa local) de la convocatoria del empleo y contempla la realización de pruebas para las cuales se organizan comités evaluadores a nivel de las diferentes unidades académico administrativas de la institución. Es aún antes de la inducción cuando se comienzan a tener las primeras impresiones de los candidatos.
- Inducción: Una vez definido el ingreso del docente a la Universidad, se procede a la inducción, realizada con el objetivo principal de familiarizar al nuevo integrante de la institución con la cultura, los procesos y procedimientos de la misma. La inducción ha de ser más un proceso que un curso, siendo necesario lograr la interrelación entre ésta, el reclutamiento y la posterior evaluación. En la actualidad, se desarrolla a nivel institucional, un proceso de inducción liderado por la División de Recursos Humanos.
- Evaluación de personal y revisión de la inducción: Liderada a nivel institucional, la evaluación docente se realiza periódicamente, utilizando como herramienta encuestas aplicadas a los estudiantes a través de intranet o en medio físico. Los resultados de estas evaluaciones se utilizan en el marco de incentivos laborales al profesor.

- Entrevista de salida: Pese a ser la etapa final del ciclo, es muy importante, dado que permite establecer las razones principales por las cuales los individuos dejan la institución.

2.3.1.1 GESTIÓN DE UNIDADES ACADÉMICAS ADMINISTRATIVAS DE LA UIS

En la Universidad Industrial de Santander -UIS, la Gestión Administrativa de las unidades académicas administrativas se basa en tres pilares: planeación, ejecución y evaluación, los cuales se constituyen en elementos de enfoque estratégico, táctico y operativo, soportados en documentos e informes que se presentan periódicamente al orden central de la Universidad. Estos instrumentos se referencian a continuación:

Tabla 1. Herramientas de Gestión utilizadas en la UIS

ENFOQUE	PILAR DE GESTIÓN	DOCUMENTOS E INFORMES INSTITUCIONALES O DEL PROGRAMA	PERIODICIDAD
ESTRATÉGICO	FORMULACIÓN	Plan de Desarrollo Institucional	5 años
		Plan de Desarrollo de la Escuela	3 años
		Plan Financiero	Anual
		Acreditación	Según tiempo de acreditación. Comité continuo de autoevaluación
		Propuesta Inicial / /Reforma Proyecto Institucional	Según se considere, pertinencia con el medio, evaluación periódica de pertinencia
		Plan de capacitación docente	Según se considere, pertinencia con el medio, evaluación periódica de pertinencia
TÁCTICO	EJECUCIÓN	Plan de acción	Anual
		Presupuesto	Anual
		Plan Operativo Anual de Inversiones	Anual

ENFOQUE	PILAR DE GESTIÓN	DOCUMENTOS E INFORMES INSTITUCIONALES O DEL PROGRAMA	PERIODICIDAD
		Plan de Gestión	Anual
OPERATIVO	GESTIÓN	Actas Consejo Escuela	Semanal
		Actas Consejo Facultad	Semanal
	EVALUACIÓN	Informe de gestión	Trimestral
		Evaluación al plan	Trimestral
		Autoevaluación	Continua

2.3.2 LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES RELACIONADOS CON LA LABOR DEL DIRECTOR DE ESCUELA

2.3.2.1 Instancias Directivas de la Universidad

- ❑ Consejo Superior¹²: “El Consejo Superior es el máximo organismo de dirección y gobierno de la Universidad Industrial de Santander y estará integrado por: a. El Gobernador del Departamento de Santander, quien lo preside. b.El Ministro de Educación o su delegado. c. Un miembro designado por el Presidente de la República, que tenga o haya tenido vínculos con el sector universitario. d. Un Decano de Facultad elegido por el Consejo Académico, en calidad de representante de las directivas académicas. e. Un representante de los profesores de la Universidad elegido mediante votación secreta por los profesores inscritos en el escalafón docente. Este representante debe ser profesor asociado o titular. f. Un representante de los estudiantes de la Universidad, elegido mediante votación secreta por los estudiantes con matrícula vigente en programas formales de pregrado y posgrado de la Universidad, quien debe tener el carácter de estudiante regular, haber aprobado por lo menos el treinta por ciento de los créditos del programa académico al cual se encuentra adscrito y no tener ningún tipo de condicionalidad. g. Un representante del sector productivo, designado por los presidentes de los gremios de Santander

¹² Acuerdo 046 de 2001. Por el cual se expide el Reglamento Interno del Consejo Superior de la Universidad Industrial de Santander.

convocados para tal fin por el Rector. Este representante deberá tener título universitario y experiencia profesional de cinco años. h Un egresado graduado de la Universidad, elegido por la Asociación de Egresados de la Universidad, quien debe tener experiencia profesional mínimo de cinco años y no tener vínculo laboral con la Universidad. i. Un ex rector universitario designado por los ex rectores de la Universidad, quienes deben haber ejercido el cargo de Rector de la Universidad en propiedad. j. El Rector de la Universidad, con voz pero sin voto”.

Son funciones del Consejo Superior:

a. Definir las políticas académicas, de investigación, de extensión, de bienestar universitario y de planeación institucional. b. Definir o modificar la organización académica, administrativa y financiera de la Universidad. c. Aprobar el plan general de desarrollo institucional, sometido a su consideración por el Rector, previo estudio y evaluación del Consejo Académico. d. Velar porque la marcha de la Universidad esté de acuerdo con las disposiciones legales, el Estatuto General y las políticas institucionales. e. Expedir, previo concepto del Consejo Académico, los estatutos y reglamentos de la Universidad. f. Designar y remover al Rector en la forma prevista en los Estatutos. g. Aprobar el presupuesto y la planta de personal de la Universidad, sus adiciones y modificaciones, de conformidad con la Ley y las normas vigentes. h. Examinar y aprobar anualmente los estados financieros de la Universidad. i. Fijar los derechos pecuniarios que debe cobrar la Universidad. j. Darse su propio reglamento. k. Reglamentar, de conformidad con la ley, la aplicación en la Universidad del régimen de propiedad intelectual, en materia de derechos de autor y propiedad industrial. l. Evaluar el programa anual de gestión y de desarrollo institucional ejecutado por el Rector. m. Aprobar el acuerdo mensual de ingresos y egresos. n. Las demás que le señalen la Ley y el Estatuto General. o. Ser instancia de apelación según lo previsto en el Estatuto General.

☐ Consejo Académico¹³: El Consejo Académico es autoridad académica de la Universidad y órgano asesor del Rector. Está integrado por a. El Rector, quien lo

¹³ ACUERDO No. 43 DE 1982 julio 7 Por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander

preside. b. El Vicerrector Académico, quien lo presidirá en ausencia del Rector. c. EL Vicerrector Administrativo. d. Los Decanos de Facultad. e. Un profesor y un estudiante elegidos respectivamente por los representantes de los profesores y estudiantes en los Consejos de Facultad. Estos representantes tendrán suplente elegidos en la misma forma de los representantes principales. El suplente asistirá a las reuniones cuando el principal no pueda hacerlo. El período del profesor será de dos (2) años y el del estudiante de un (1) año.

Son funciones del Consejo Académico:

a. Revisar y adoptar los programas docentes al tenor de las normas legales. b. Definir las políticas y adoptar los programas de investigación que deba desarrollar la Institución. c. Ser el órgano superior de apelación en asuntos académicos, cuyo conocimiento le corresponda. d. Designar un Decano como su representante ante el Consejo Superior. e. Conceptuar ante el Consejo Superior sobre la creación, modificación o supresión de unidades académicas. f. Proponer al Consejo Superior a través del señor Rector candidatos a las distinciones de profesor distinguido, profesor emérito y profesor honorario, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Ley y los reglamentos vigentes. g. Proponer al Consejo Superior cada año, de acuerdo con el reglamento de personal docente, candidatos al periodo sabático. h. Las demás que le asigne el Estatuto General, los reglamentos y normas de la Universidad.

2.3.2.2 Proyecto Institucional

Como documento orientador del accionar de la Universidad en cuanto a docencia, investigación e interacción con la sociedad, el proyecto institucional se constituye en marco de referencia para la gestión de los directores de escuela. A continuación se resaltan los aspectos de dicho documento, que se relacionan más directamente con la propuesta en análisis y que respaldan la consolidación de la formación de los docentes como estrategia para alcanzar el cumplimiento de los resultados de eficiencia y eficacia propuestos para la UIS:

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER:

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo. Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

POLITICAS GENERALES:

POLITICA	DESCRIPCIÓN
Construcción de la Comunidad Universitaria	Construcción de la identidad y sentido de pertenencia a la UIS, basados en la constitución de un compromiso colectivo de asimilación y cumplimiento de los propósitos definidos en la misión de la Institución
Responsabilidad Social	Generación en el seno de la Universidad, de los saberes, las actitudes y prácticas innovadoras que permitan pensar y transformar el país y la región con sentido ético y responsabilidad, asumiendo plenamente la condición pública de la Institución
Cultura de la Investigación	Investigación como cultura básica de todos los universitarios para que el espíritu científico impregne todas las acciones académicas, sociales y prácticas profesionales, pues la pertinencia social de las comunidades universitarias en el mundo globalizado, depende de su capacidad para ofrecer la formación de los ciudadanos que se necesitan para dar respuestas efectivas, desde las ciencias y mediante las

POLITICA	DESCRIPCIÓN
	ciencias a los grandes problemas de la sociedad
Desempeño Integral de los Docentes	Articulación del desempeño de las funciones de docencia, investigación y extensión por parte de los docentes, plenamente concientes de su responsabilidad ética y social, y de su papel como orientadores del proceso de aprendizaje y formación integral de los estudiantes
Mejoramiento de la Calidad y Pertinencia de los Programas	Los programas académicos ofrecidos por la Universidad en todas sus sedes y bajo las diversas modalidades, deben estar comprometidos con un proceso permanente de mejoramiento de su calidad y pertinencia. La autoevaluación y evaluación externa, asegurarán la excelencia académica y la vigencia social de los programas
Pedagogía para la Formación Integral	La pedagogía que ha de regir las acciones de docentes y estudiantes es dialógica, como norma de acción académica y como principio de democracia participativa, la cual exige reconocer en la práctica la autonomía de los estudiantes para que asuman por sí mismos los procesos de aprendizaje y de formación integral
Eficacia y Eficiencia de las Acciones Universitarias	<p>Propiciación de un compromiso colectivo con el prudente manejo de los recursos, con un sentido de la racionalización en todos los procesos y unos propósitos de eficacia y eficiencia en la realización de las tareas institucionales:</p> <p>“Todos los demás estamentos universitarios deben acoger esta política de mejoramiento de la eficiencia de sus respectivas acciones”.</p> <p>“Por ello, debe asumirse como comportamiento imprescindible en la vida institucional, la planeación y evaluación del desarrollo y la gestión del mismo, en donde los criterios de priorización sobre las acciones a desarrollar permitan tomar las decisiones más acertadas, oportunas, eficaces y eficientes; dentro de ello se deberá dar la importancia requerida, a la evaluación de los costos de todas las actividades desarrolladas al interior de la Universidad”.</p>

POLITICA	DESCRIPCIÓN
Ampliación de Cobertura	En cuanto políticas de ampliación de la oferta de programas de pregrado y de profundización de la oferta hacia los niveles de maestría y doctorado
UIS: Proyecto Cultural	Desarrollo de los propósitos culturales formulados en la misión: formar personas de alta calidad ética, política y profesional, es decir, desarrollar la cultura del ejercicio responsable de la ciudadanía, la cultura ética de la modernidad de Occidente, y las culturas del decir y del hacer correspondiente a los ejercicios profesionales
Internacionalización	Asume la educación superior en el contexto moderno de la globalización y con espíritu crítico crear las condiciones necesarias para posicionar la Universidad Industrial de Santander en una activa interrelación con las comunidades académicas internacionales (movilidad, alianzas, posicionamiento, normalización)
Relación permanente con los egresados	Reconocimiento de los egresados como miembros activos de la comunidad universitaria, respetando su autonomía y confiando en su capacidad para apoyar el desarrollo y el fortalecimiento de la institución, así mismo su contribución al progreso nacional. Parte de esta política es la organización de la oferta de educación permanente para este sector de la comunidad universitaria y la invitación a su participación en todas las actividades institucionales
Política Financiera	Los ingresos económicos de la UIS dependen de las circunstancias de la globalización, de adecuadas políticas estatales de financiación de la Universidad, de la generación de recursos propios, de la captación de donaciones y de la puesta en marcha de alternativas innovadoras de asociación con el sector productivo para crear empresas rentables aportando el conocimiento y su infraestructura. Parte de esta política debe ser el intervenir decididamente ante el Estado, para incrementar la financiación a la Universidad estatal como reconocimiento a su buen desempeño en las funciones de

POLITICA	DESCRIPCIÓN
	<p>formación, investigación y extensión:</p> <p>“La generación de recursos propios debe ser el resultado de la calidad en todas las funciones universitarias: la docencia que atrae mayores cantidades de estudiantes dispuestos a pagar matrículas y derechos académicos por formación profesional o disciplinaria de alta calidad; la de las investigaciones que atrae recursos del sector productivo y de instituciones nacionales e internacionales por la calidad y la pertinencia de las propuestas y la de extensión que atrae usuarios igualmente satisfechos por la calidad y oportunidad de los servicios prestados”.</p>
Política Organizacional	<p>Se trata de disponer de los recursos y de conducir el desarrollo universitario hacia el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en el marco de la ley y en correspondencia con los desarrollos de la ciencia y de la tecnología, profundizando la cultura de la organización inteligente, con una gestión descentralizada, flexible, autónoma y responsable .</p> <p>“La estructura organizativa de la Universidad deberá evolucionar hacia una organización inteligente que permita la flexibilidad necesaria y la toma de decisiones fundamentada en información de tal manera que esta sea oportuna, eficaz y eficiente, respondiendo así a las necesidades de un mundo en permanente cambio”.</p>

Como acciones propuestas para lograr la consolidación institucional de las políticas definidas, el proyecto institucional establece estrategias para cada una de ellas; a continuación se resaltan aquellas más estrechamente relacionadas con la Gestión en las unidades académico administrativas:

POLITICA 7. MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DE LAS ACCIONES

UNIVERSITARIAS: a). Cada unidad académica o administrativa de la Universidad debe elaborar su Plan de Desarrollo trianual en consonancia con las políticas generales, el Plan de Desarrollo institucional y el Proyecto Institucional. Así mismo deben construir su Plan de Gestión anual a través del cual operacionalicen su desarrollo, clarificando los proyectos, metas, responsables, cronogramas de trabajo e identificando las fuentes de recursos que respaldarán cada una de las acciones.

b). Cada unidad académica o administrativa debe evaluar permanentemente el estado de cumplimiento de los propósitos que ha formulado en su misión y políticas particulares y que ha consignado en su Plan de Gestión. Adicionalmente, la evaluación del trabajo de los profesores-investigadores debe efectuarse con la metodología de evaluación por objetivos concertados semestralmente con el director de su escuela, siguiendo el formato correspondiente del Departamento Administrativo del Servicio Civil que rige a todos los empleados de la Universidad.

c). Institucionalizar un programa anual de capacitación de los profesores que se encuentren ejerciendo funciones de dirección de escuelas, decanatos o centros de investigación, en habilidades gerenciales de programas y proyectos universitarios, dirigido a mejorar sus capacidades de gestión de la eficiencia.

d). Establecer y aplicar un sistema de indicadores que permita evaluar de manera periódica el funcionamiento de cada una de las dependencias de la Universidad.

POLÍTICA 12. FINANCIERA: a). Mantener como norma la evaluación de costos y la optimización del gasto en todas las decisiones que se tomen en cualquiera de los niveles de la organización.

b). Optimizar la utilización del principal capital de la Universidad, su talento humano, desarrollando proyectos que permitan generar nuevos recursos a la Universidad y mayores ingresos para el personal, cuando estos trabajos se hagan luego del cumplimiento de su carga laboral asignada.

POLÍTICA 13. ORGANIZACIONAL: La organización de la Universidad debe avanzar hacia una concepción en la cual la descentralización, la autonomía, la responsabilidad, la participación y la eficiencia sean el camino para hacer posible de una manera fluida las características de calidad, pertinencia e internacionalización de sus programas.

a). Perfeccionar los procesos de elección de personas para los cargos de Dirección en la Universidad, dando prioridad a los méritos alcanzados, la experiencia y la actualización en el área de la administración y gestión de los recursos.

b). Promover mecanismos para realizar alianzas internas y externas eficaces, para lograr mayores desarrollos en programas de formación, investigación y proyección social.

2.3.2.3 Plan de Desarrollo UIS 1998 – 2005

El Plan de Desarrollo 1998-2005, parte del diagnóstico del estado de avance del plan diseñado e implementado durante el periodo 1995-1998 y de la propuesta inicial presentada ante los Consejos académico y superior, por parte de la comisión accidental creada para adelantar este estudio.

Se adicionaron entonces nuevos elementos y proyectos al plan establecido para 1995-1998, y se definieron como pilares estratégicos:

- Posicionamiento institucional
- Consolidación financiera
- Construcción de la comunidad UIS
- Articulación Universidad – sociedad
- Modernización institucional
- Desarrollo académico

El pilar estratégico “Modernización Institucional” hace evidente la preocupación e interés existente por el desarrollo humano de la Universidad, estableciéndose como proyecto la Definición y ejecución de programas de formación y capacitación, que relaciona la formación y capacitación permanente de directivos y personal administrativo, y que establece como dependencias responsables a la Vicerrectoría Administrativa y la División de Recursos Humanos.

Complementariamente, este documento presenta diversidad de programas asociados a la optimización de la gestión institucional, en donde relaciona aspectos como los estatutos, la estructura organizacional y específicamente, el fortalecimiento del sistema de planificación, tema primordial para los directores de escuela, y en donde se establece como responsable al director de planeación de la Universidad. Este ítem encuentra continuidad en el programa “Diseño y Desarrollo del Sistema de Evaluación Institucional”,

liderado por el Director de Evaluación y Control de Gestión, quien propenderá por la definición de indicadores de gestión, para todos los niveles de la Universidad.

2.3.3 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE FORMACIÓN PARA LA GESTIÓN Y DE EXPECTATIVAS DE BENEFICIOS DEL PROGRAMA

Como insumo en el levantamiento de esta información, fue utilizada la encuesta aplicada durante el mes de abril de 2006, a los directivos de unidades académicas y administrativas de la Universidad Industrial de Santander, labor liderada por la Dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión de la institución y apoyada por la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. La herramienta diseñada para esta actividad constó de 11 preguntas que presentaban diferentes alternativas de respuesta, en algunas de las cuales se dejaba abierta la opción de profundizar en su opinión por parte del encuestado.

Tanto el contenido como los resultados globales de esta encuesta fueron suministrados por el Dr. Javier Acevedo, con la autorización de la Ingeniera Piedad Arenas, material analizado para la consolidación de esta propuesta y de gran valía para aproximar el diseño de esta inducción a las expectativas reales del cuerpo docente vinculado a la administración de las escuelas.

Cabe anotar que de los directivos que diligenciaron el formato, el 33% se desempeñan en dicho cargo desde un periodo que oscila entre uno y dos años; y que de estos mismos directivos un 70% no recibió inducción al cargo, hecho que se reflejó en la gestión principalmente, en las dificultades que encontraron para su ejercicio. Entre las dificultades relacionadas se encuentran:

INCONVENIENTES GESTIÓN ADMINISTRATIVA

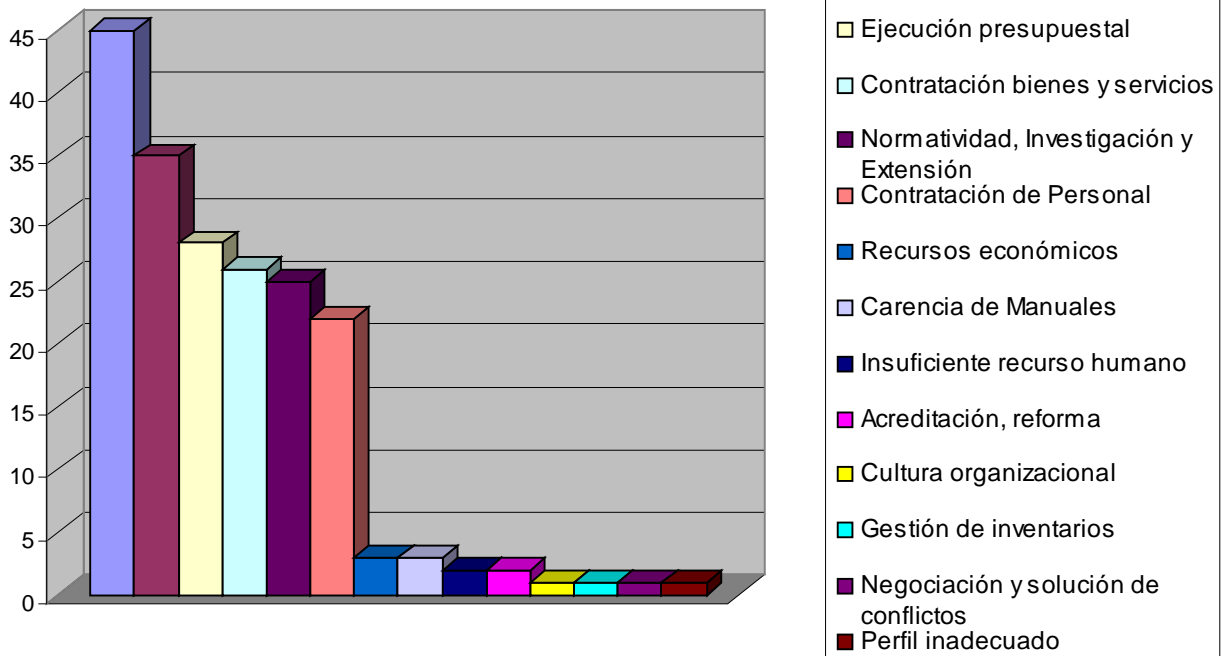


Figura 6. Distribución de inconvenientes en la Dirección de Unidades Académicas y Administrativas
En cuanto a las expectativas cifradas en un proceso de formación como el Diplomado al cual se hizo referencia en la encuesta, las bondades del mismo se enfocaron en los siguientes aspectos:

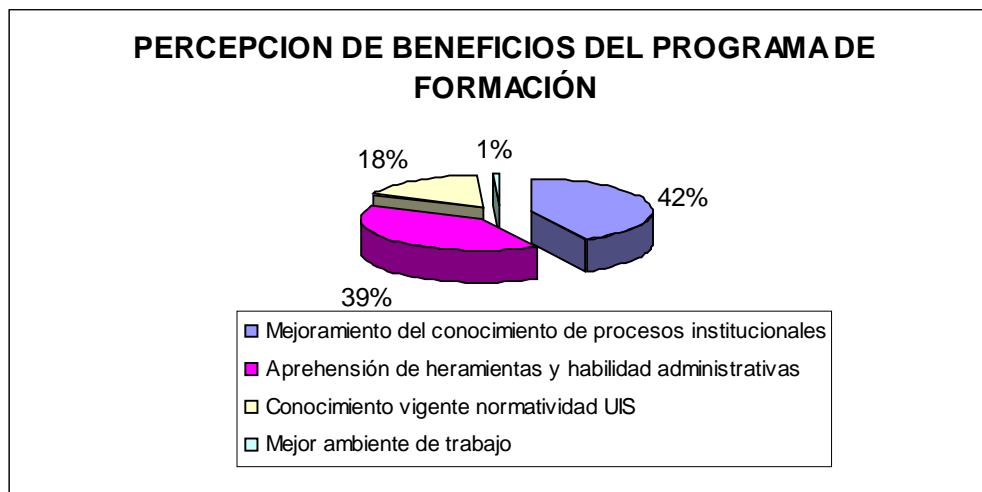


Figura 7. Percepción de beneficios

Finalmente, los temas más destacados a tratar, en torno a los cuales enfatizaron los directivos encuestados, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 2. Temas a tratar según directivos

TEMA	Frec.	%	Frec. acum.
Normatividad y estructura organizativa UIS	30	15,5%	15,5%
Planeación Institucional	22	11,3%	26,8%
Procesos y normatividad financiera	20	10,3%	37,1%
Procesos académico administrativos	17	8,8%	45,9%
Planeación Estratégica	16	8,2%	54,1%
Administración talento humano	15	7,7%	61,9%
Procesos de Gestión e indicadores	14	7,2%	69,1%
Gestión, formulación y ejecución de proyectos	13	6,7%	75,8%
Negociación y solución de conflictos	8	4,1%	79,9%
Administración Pública - contexto político	6	3,1%	83,0%
Prospectiva	6	3,1%	86,1%
Otros	27	13,9%	100,0%
	194		

2.3.4 ROL INSTITUCIONAL DE LOS DIRECTORES DE ESCUELA

2.3.4.1 Funciones del Director de Escuela

El Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander contempla en los artículos 53 al 55, la normatividad asociada a las Direcciones de Escuela:

- **ARTICULO 53º.** Cada Escuela tendrá un Director quien es la autoridad académica y administrativa de la misma.
- **ARTICULO 54º.** El Rector nombrará Director a quien resulte elegido mediante votación secreta de los profesores adscritos a la respectiva Escuela y cumpla los requisitos exigidos para tal cargo.
- **ARTICULO 55º.** Para ser Director de Escuela se requiere pertenecer al Escalafón Docente, tener dedicación de tiempo completo, poseer título de posgrado equivalente o superior al máximo nivel académico de los programas de formación adscritos a la Escuela.

- **ARTICULO 56º.** Son Funciones del Director de Escuela:
 - ✓ Cumplir y hacer cumplir en la Escuela el Estatuto General, reglamentos, acuerdos y decisiones emanados de los consejos, las resoluciones e instrucciones provenientes del Rector, Vicerrector y Decanos¹⁴.
 - ✓ Planear, dirigir y controlar el funcionamiento de la Escuela de acuerdo con los planes y políticas institucionales y los reglamentos de la Universidad.
 - ✓ Participar en el correspondiente Consejo de Facultad y mantener informado a este Consejo del funcionamiento de la respectiva Escuela.
 - ✓ Presentar al Decano y al Consejo de Facultad sugerencias y recomendaciones en relación con los programas y planes académicos y administrativos que incidan la buena marcha de la Escuela y de la Universidad.
 - ✓ Planear, dirigir y organizar la adecuada utilización de las instalaciones y los recursos de la Escuela.
 - ✓ Planear, dirigir y controlar la programación de las actividades del cuerpo docente y administrativo adscritos a la Escuela.
 - ✓ Ser primera instancia para asuntos académicos y administrativos propios de la Escuela.
 - ✓ Planear y promover la formación y capacitación del personal docente adscrito a la Escuela.
 - ✓ Presentar al Decano y al Consejo de Facultad propuestas sobre planes y programas de desarrollo académico, programas de inversión y el presupuesto¹⁵ anual de ingresos y gastos de la Escuela.

¹⁴ Es de resaltar que permanente se generan acuerdos y decisiones relacionadas con la gestión del Director de Escuela, lo cual dificulta la realización de un inventario al respecto.

¹⁵ y ⁵ Mediante Acuerdo Superior 019 de 2005, el Consejo Superior adoptó el Reglamento de Contratación para la Universidad y autorizó al Rector de la Universidad para expedir las normas reglamentarias y definir los procedimientos de contratación; en el inciso final del Artículo 21 de dicho acuerdo, se establece que la delegación de funciones en los ordenadores del gasto para llevar a cabo licitaciones públicas, sólo podrá hacerse por vía general en los servidores de la Universidad, titulares de las funciones de Vicerrector, Secretario General, decanos, directores de unidades académicas o administrativas, con nivel funcional equivalente o superior al de Director de Escuela o Departamento o Jefe de Sección. Complementariamente, mediante Resolución 249 de 2004, el Rector de la Universidad delegó la facultad de representar legalmente a la Universidad para adelantar procesos de selección de proponentes y celebrar contratos, en los diferentes niveles de dirección y gestión de las actividades universitarias. Aquí se resalta la resolución 228 de febrero de 2006, en donde se delega por el término establecido en el artículo 33 de la ley 996 de 2005, en concordancia con el artículo 1 y 2 del Acuerdo 007 de 2006, en los ordenadores de gasto mencionados en el artículo 6 de la resolución 294 de 2004, incluyendo al Vicerrector de Investigaciones y extensión, de conformidad con el parágrafo primero del artículo 3 del acuerdo 007 de 2006, las competencias y facultades necesarias para realizar procesos licitatorios públicos hasta en los montos señalados en dicha resolución.

- ✓ Cumplir las actuaciones disciplinarias que le correspondan por disposición de los reglamentos de la Universidad.
- ✓ Programar y administrar los fondos financieros adscritos a la Escuela, de conformidad con las reglamentaciones de la Universidad¹⁶.
- ✓ Fomentar el desarrollo de la Escuela en concordancia con las políticas de desarrollo institucional.
- ✓ Estimular y fomentar las actividades de investigación de la Escuela.
- ✓ Realizar de conformidad con las normas institucionales, el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la Escuela.
- ✓ Planificar, dirigir, controlar y evaluar el programa de servicios académicos que presten a otras Escuelas.
- ✓ Las demás que le asigne el Estatuto General, los reglamentos y las normas de la Universidad.

2.3.4.2 Procedimientos en donde participa el Director de Escuela

A nivel institucional, los procedimientos se clasifican en tres tipos: financieros, académicos y recursos humanos¹⁷. A continuación se discriminan los procedimientos correspondientes a cada una de estas áreas:

A. PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

Presupuesto

F01.01 Programación Presupuestal

F01.02 Elaboración del Plan de Inversión

F01.03 Modificación Presupuestal (adiciones, reducciones y traslados) ___

F01.04 Reserva Presupuestal

Contratación

¹⁷ Fuente: Intranet UIS.

- F02.01 Inscripción de Proveedores
- F02.02 Contrato de Suministros
- F02.03 Compras de Montos Hasta 300 SMLMV
- F02.04 Prestación de Servicios u Órdenes de Trabajo de Montos Hasta 300 SMLMV
- F02.05 Contratación de Montos Superiores a 300 SMLMV y Hasta 500 SMLMV
- F02.06 Licitaciones
- F02.07 Importaciones de Montos Hasta 300 SMLMV
- F02.08 Importaciones de Montos Superiores a 300 SMLMV y Hasta 500 SMLMV
- F02.09 Importaciones de Montos Superiores a 500 SMLMV
- F02.10 Orden de Pago
- F02.11 Fondo Fijo
- F02.12 Caja Menor
- F02.13 Compra de Pasajes
- F02.14 Anticipos para Funcionarios
- F02.15 Reembolsos para Fondos Fijos y Cajas Menores

Ingresos y Egresos

- F03.01 Ingresos por Caja
- F03.02 Ingresos por Bancos
- F03.03 Egresos por Bancos
- F03.04 Colocación de Excedentes Temporales de Liquidez
- F03.05 Conciliaciones Bancarias
- F03.06 Gestión de Cartera
- F03.07 Liquidación y Pago de Matrícula para Estudiantes Nuevos de Pregrado Presencial
- F03.08 Liquidación y Pago de Matrícula para Estudiantes Activos de Pregrado Presencial
- F03.09 Liquidación y Pago de Matrícula para Estudiantes de Progrado
- F03.10 Liquidación y Pago de Matrícula para Estudiantes del INSED

F03.11 Solicitud de Crédito con el ICETEX

Inventarios

F04.01 Ingreso de Elementos al Inventario

F04.02 Baja de Elementos

F04.03 Inventario Físico

F04.04 Préstamo de Bienes

F04.05 Ingreso de Elementos por Fabricación

F04.06 Trámite para Donación de Bienes

B. PROCEDIMIENTOS ACADEMICOS DE PREGRADO

Selección e Ingreso

A01.01 Selección de Aspirantes

A01.02 Reasignación de Cupos

A01.03 Transferencia de Estudiantes

A01.04 Readmisión de Estudiantes

A01.05 Cambio de Programa Académico

A01.06 Simultaneidad de Programas Académicos

A01.07 Reserva de Cupos

A01.08 Ingreso de Profesionales

A01.09 Selección y Admisión de Estudiantes en Convenio con Escuelas Normales

Planeación de Matrículas

A02.01 Planeación de la Matrícula de Estudiantes

A02.02 Planeación de Cursos de Vacaciones

Matrículas

A03.01 Matrícula de Estudiantes Nuevos

A03.02 Matrícula de Estudiantes Antiguos

A03.03 Cursos de Vacaciones

A03.04 Validación por Suficiencia de Asignaturas

A03.05 Cursos Dirigidos de Asignaturas

A03.06 Cursos Especiales de Asignaturas

A03.07 Cancelación de Matrícula

A03.08 Inclusión y/o Cancelación de Asignaturas

A03.09 Cancelación de Matrícula con Reserva de Cupo

Registro de Calificaciones

A04.01 Registro de Calificaciones Normales del Período Académico

A04.02 Registro de Calificaciones de Curso de Vacaciones

A04.03 Registro de Calificaciones de Validaciones

A04.04 Registro de Calificaciones de Cursos Dirigidos

A04.05 Registro de Calificaciones de Cursos Especiales

A04.06 Creación de Certificado de Calificaciones

Planes de Estudio

A05.01 Creación de Programas Académicos

A05.02 Modificación de Planes de Estudios

Trabajos de Grado

A06.01 Trabajos de Grado Modalidad Investigación

A06.02 Trabajos de Grado Modalidad Docencia

A06.03 Trabajos de Grado Modalidad Práctica Empresarial o Servicio Social

Título Profesional

A07.01 Procedimiento para Optar al Título Profesional

A07.02 Validación para Grado

A07.03 Distinción de Trabajo de Grado

Certificados

A08.01 Expedición de Certificados

Proceso Disciplinario

A09.01 Proceso Disciplinario

Actividad Docente

A10.01 Registro de la Carga Docente

Intercambio Académico

A11.01 Intercambio de Estudiantes UIS a Otras Instituciones

A11.02 Intercambio de Estudiantes de Otras Instituciones a la UIS

A11.03 Pasantías de Estudiantes UIS

C. PROGRAMAS ACADEMICOS DE POSGRADO

Planes de Estudio

A01.21 Creación de Programas de Especializaciones y Especialidades Médico Quirúrgicas

A01.22 Modificación de Programas de Especializaciones y Especialidades Médico Quirúrgicas

A01.23 Extensión de Programas de Especializaciones y Especialidades Médico - Quirúrgicas

A01.24 Actualización de Programas de Especializaciones

A01.25 Creación de Programas de Maestrías y Doctorados

A01.26 Modificación de Programas de Maestrías y Doctorados

A01.27 Extensión de Programas de Maestrías y Doctorados

A01.28 Renovación de Funcionamiento de Programas de Maestrías y Doctorados

Selección e Ingreso

A02.21 Selección de Aspirantes

A02.22 Reasignación de Cupos

A02.23 Readmisión de Estudiantes

Planeación de Matrícula

A03.21 Planeación de la Matrícula

Matrícula

A04.21 Matrícula de Estudiantes Nuevos

A04.22 Matrícula de Estudiantes Antiguos

A04.23 Cancelación de Matrícula

Registro de Calificaciones

A05.21 Registro de Calificaciones en Programas de Posgrado y Cursos de Nivelación

A05.22 Generación de Certificado de Calificaciones

A05.23 Corrección de Calificaciones

Trabajos de Grado

A06.21 Trabajos de Grado en Especializaciones

A06.22 Trabajos de Grado en Especialidades Médico - Quirúrgicas

A06.23 Trabajos de Grado en Maestrías y Doctorados

Grados

A07.21 Procedimiento para Optar al Título Profesional

Certificados

A08.21 Expedición de Certificados

Actividad Académica

A09.21 Registro de la Actividad Académica

Proceso Disciplinario

A10.21 Proceso Disciplinario

Contratación y Vinculación de Personal

RH01.01 Selección de Docentes bajo la Modalidad General

RH01.02 Selección de Docentes por Concurso de Méritos Académicos

RH01.03 Selección de Docentes bajo la Modalidad Especial

RH01.04 Vinculación de Docentes

RH01.05 Concurso Abierto para Empleados Públicos Administrativos

RH01.06 Provisión de Cargos del Escalafón Administrativo

RH01.07 Provisión de Cargos de Trabajadores Oficiales

RH01.08 Contratación del Aprendiz SENA

- RH01.09 Contratación del Docente Cátedra
- RH01.10 Contratación Civil por OPS (Fondo Común)
- RH01.11 Contratación Civil por OPS (Fondo Especial y Fondos Ajenos)
- RH01.12 Contratación Civil por Carta de Oferta (Fondo Común)
- RH01.13 Contratación Civil por Carta de Oferta (Fondo Especial y Fondos Ajenos)
- RH01.14 Contratación con Entidades de Outsourcing (Fondo Común)
- RH01.15 Contratación con Entidades de Outsourcing (Fondo Especial y Fondos Ajenos)

D. RECURSOS HUMANOS

Pago de Servicios Personales

- RH02.01 Liquidación de Nómina General
- RH02.02 Liquidación de Nómina de Pensionados
- RH02.03 Liquidación de Nómina de Docente Cátedra
- RH02.04 Liquidación de Apoyo y Sostenimiento al Aprendiz SENA
- RH02.05 Liquidación de Servicios Prestados
- RH02.06 Liquidación de Auxiliatura Estudiantil
- RH02.07 Liquidación de Becas de Sostenimiento
- RH02.08 Seguimiento y Control de la Nómina Emitida por la Entidad de Outsourcing
- RH02.09 Liquidación de Prima y Vacaciones del Personal de Planta y Mesadas de Pensionados
- RH02.10 Liquidación de Cesantías Ley 50 de 1990
- RH02.11 Liquidación de Cesantías Régimen de Retroactividad (Retiro Parcial)
- RH02.12 Liquidación de Prestaciones Sociales del Personal Vinculado (Retiro Definitivo)
- RH02.13 Liquidación de Contrato de Docente Cátedra
- RH02.14 Liquidación de Retroactivos

RH02.15 Expedición de Certificados de Ingresos y Retenciones

Situaciones Administrativas

RH03.01 Seguimiento y Control de las Comisiones del Personal Docente

RH03.02 Encargo de Empleados Públicos Administrativos

RH03.03 Acumulación de Vacaciones del Personal Docente

RH03.04 Seguimiento y Control de los Docentes en Periodo Sabático

Movimientos de Personal

RH04.01 Traslado de Empleados Públicos No Profesionales

RH04.02 Ascenso de Empleados Públicos Administrativos Profesionales

RH04.03 Concurso de Ascenso para Empleados Públicos No Profesionales

RH04.04 Promoción del Personal Administrativo No Profesional

Administración de la Actividad Académica

RH05.01 Evaluación de la Producción Intelectual del Personal Docente

RH05.02 Evaluación de la Producción Intelectual del Personal Administrativo Profesional

RH05.03 Renovación de la Tenencia del Personal Docente

Reconocimiento de Pensión

RH06.01 Trámite de Reconocimiento de Pensión de Trabajadores Oficiales

RH06.02 Trámite de Reconocimiento de Pensión

Capacitación y Desarrollo

RH07.01 Capacitación del Personal Administrativo No Profesional

RH07.02 Dotación del Personal Administrativo No Profesional

Evaluación del Desempeño

RH08.01 Evaluación Administrativa a Empleados Públicos

RH08.02 Evaluación Administrativa a Profesionales y Asignación de Puntos por Méritos

Salud Ocupacional

RH09.01 Procedimiento a Seguir en Caso de Accidente de Trabajo No Biológico (A.T.N.B.)

RH09.02 Procedimiento a Seguir en Caso de Accidente de Trabajo Biológico (A.T.B.)

Una vez identificados los procedimientos definidos en el orden institucional, la determinación de las responsabilidades del Director de Escuela o Jefe de la Unidad Académico Administrativa, se constituye en una labor de importancia en el momento de establecer temas críticos de profundización en un programa de inducción.

A ese respecto, es necesario resaltar que el Director de Escuela de la Universidad Industrial de Santander, tiene la responsabilidad de guiar el accionar de la Unidad Académico Administrativa, con el apoyo del consejo de escuela, ente conformado por docentes de la unidad y el cual se reúne ordinariamente con una periodicidad semanal, bajo la presidencia del Director.

El direccionamiento se realiza desde dos flancos: por una parte, se toman decisiones en relación a aspectos académicos que incluyen temas estratégicos como reformas a los proyectos educativos, acreditación o renovación de acreditación de los programas, y modificaciones a los planes de estudio, entre otras, y complementariamente se evalúan, analizan y deciden temas de índole cotidiano como cancelaciones de matrículas y asignaturas, matrículas, diseño y oferta de cursos vacacionales entre otras.

La tabla 3 presenta algunos de los procedimientos académicos y financieros más importantes en donde participa el Director de Escuela:

Tabla 3. Procedimientos académicos y financieros más importantes en donde participa el Director de Escuela

PROCEDIMIENTO	FUNCION
ACADÉMICOS	
PROCEDIMIENTO	FUNCION
FUNCIONES GENERALES	Estar en constante contacto con estudiantes, docentes de la escuela y en general, miembros de la comunidad universitaria para la recepción de solicitudes y comunicación de respuestas a las mismas.
Admisión de estudiantes	Estudiar y analizar la hoja de vida del estudiante que solicita la readmisión, y compararla con el plan de estudios vigente para verificar si existen cambios. Presentar ante el Consejo de Escuela la solicitud de readmisión
Cambio de Programa Académico	Estudiar las solicitudes de estudiantes que quieran cambiar de programa e ingresar a un programa de la Escuela de la cual es Director Realizar el estudio de equivalencias de las asignaturas con ayuda del Sistema de Información, para determinar la posición académica del estudiante que desea cambiar de programa académico
	Formular el concepto, generar el estudio, lo firma y enviar junto con la solicitud del estudiante al Consejo de Escuela.
Simultaneidad de programas académicos	Estudiar las solicitudes de estudiantes que quieran realizar simultaneidad con uno de los programas de la Escuela de la cual es Director Realizar el estudio de equivalencias de las asignaturas con ayuda del Sistema de Información, para determinar la posición académica del estudiante que desea realizar la simultaneidad Formular el concepto, generar el estudio, lo firma y enviar junto con la solicitud del estudiante al Consejo de Escuela.
Planeación de la Matrícula de los Estudiantes	El Director de Escuela programa las asignaturas que ofrecerá en el siguiente período con información completa de horarios, aulas y profesores, y los registra en el sistema, un mes antes de finalizar el semestre académico según calendario Velar por la oportuna publicación de horarios en la escuela Analizar la solicitud de información del estudiante cuyo formato de matrícula está incorrecto consultando en el sistema; si la información obtenida sugiere que no existen errores en el formato, el estudiante debe diligenciar el formulario y continuar con el proceso. Reportar a la Dirección de Admisiones y Registro Académico con soportes, las observaciones correspondientes a las inconsistencias presentadas en el formato de matrícula de estudiantes.

PROCEDIMIENTO	FUNCION
ACADÉMICOS	
PROCEDIMIENTO	FUNCION
Transferencia de estudiantes	Estudiar, decidir y emitir concepto de recomendación, en conjunto con el consejo de escuela, en relación a estas solicitudes
Readmisión de estudiantes	Estudiar y analizar la hoja de vida del estudiante que solicita la readmisión, y compararla con el plan de estudios vigente para verificar si existen cambios.
	Presentar ante el Consejo de Escuela la solicitud de readmisión
Cambio de Programa Académico	Estudiar las solicitudes de estudiantes que quieran cambiar de programa e ingresar a un programa de la Escuela de la cual es Director
	Realizar el estudio de equivalencias de las asignaturas con ayuda del Sistema de Información, para determinar la posición académica del estudiante que desea cambiar de programa académico
	Formular el concepto, generar el estudio, lo firma y enviar junto con la solicitud del estudiante al Consejo de Escuela.
Simultaneidad de programas académicos	Estudiar las solicitudes de estudiantes que quieran realizar simultaneidad con uno de los programas de la Escuela de la cual es Director
	Realizar el estudio de equivalencias de las asignaturas con ayuda del Sistema de Información, para determinar la posición académica del estudiante que desea realizar la simultaneidad
	Formular el concepto, generar el estudio, lo firma y enviar junto con la solicitud del estudiante al Consejo de Escuela.
Planeación de la Matrícula de los Estudiantes	El Director de Escuela programa las asignaturas que ofrecerá en el siguiente período con información completa de horarios, aulas y profesores, y los registra en el sistema, un mes antes de finalizar el semestre académico según calendario
	Velar por la oportuna publicación de horarios en la escuela
	Analizar la solicitud de información del estudiante cuyo formato de matrícula está incorrecto consultando en el sistema; si la información obtenida sugiere que no existen errores en el formato, el estudiante debe diligenciar el formulario y continuar con el proceso.
	Reportar a la Dirección de Admisiones y Registro Académico con soportes, las observaciones correspondientes a las inconsistencias presentadas en el formato de matrícula de estudiantes.
Planeación de Cursos de Vacaciones	Programar las asignaturas a ofrecer
Cursos de vacaciones	Apoyar la planeación de los cursos de vacaciones
Validación por suficiencia	Apoyar al Consejo de Escuela en la asignación de profesores

PROCEDIMIENTO	FUNCION
ACADÉMICOS	
PROCEDIMIENTO	FUNCION
Cursos Dirigidos de Asignaturas	Estudiar el caso en Consejo de Escuela y tomar decisiones al respecto
	Estudiar cronograma de actividades propuesto por el profesor para los cursos dirigidos
Cursos Especiales de Asignaturas	Programar cursos especiales y dirigir su registro en el sistema
	Ajustar programación de cursos y autorizar devolución de dinero cuando estos se cancelan
Cancelación de Matrícula	Estudiar y decidir en Consejo de Escuela, respecto a solicitudes extemporáneas de cancelación de matrícula
Inclusión y/o Cancelación de asignaturas	Decidir sobre casos de inclusión o cancelación cuando sean remitidos al Consejo de Escuela
Creación de programas académicos	Delegar en conjunto con el Consejo de Escuela, un grupo de trabajo encargado de presentar propuesta de creación de un programa
	Evaluar la propuesta de creación del programa, presentada por el grupo delegado
Modificación de Planes de Estudio	Delegar en conjunto con el Consejo de Escuela, un grupo de trabajo encargado de presentar propuesta de modificación
	Evaluar la propuesta de modificación del programa, presentada por el grupo delegado y dar trámite a la misma
Trabajos de Grado Modalidad Práctica empresarial o servicio social	Evaluar en el interior del comité de trabajos de grado, las propuestas de práctica presentadas por los estudiantes
	Tramitar convenio para la realización de la práctica o servicio social aprobado
	Analizar y aprobar con el comité de trabajos de grado, el plan de trabajo presentado por el estudiante
	Registrar en el sistema las entregas para su control
	Estudiar solicitudes en el marco del comité de trabajos de grado, en cuanto a ampliación de tiempos de la práctica
	Asignar a nivel de comité de trabajos de grado, los calificadores y proyectar la comunicación respectiva
Validación para Grado	Verificar en la hoja de vida que el estudiante cumple con los requisitos para graduarse

PROCEDIMIENTO	FUNCION
ACADÉMICOS	
PROCEDIMIENTO	FUNCION
Distinción de trabajo de grado	Definir junto con el estudiante que cumple los requisitos, cuáles son las asignaturas a validar, para presentar propuesta al consejo de escuela Hacer solicitudes de distinción de trabajo de grado de los estudiantes de su escuela y presentar al consejo de escuela
FINANCIEROS	
Programación Presupuestal	Preparar el programa de gestión, plan de inversión, presupuesto y plan de compras, con base en el instructivo enviado por planeación. Presentar al Consejo de Escuela los documentos elaborados, para su estudio y recomendación. Enviar la Programación Presupuestal a Planeación a través del Sistema de Información, y hacer ajustes si se presentan una vez se ha llevado a cabo la revisión de planeación.
Elaboración del Plan de Inversión	Formular programas y proyectos de inversión teniendo en cuenta las Premisas básicas y Criterios de elegibilidad definidos por la Oficina de Planeación. Estos programas y proyectos deben ser enviados a Planeación, en papel y medio magnético, en el transcurso del año. (art. 27 Acuerdo 032 de 2002). Realizar ajustes sugeridos por la Oficina de Planeación cuando son viables los proyectos. Actualizar los proyectos viables archivados en el Banco de Proyectos e Inversiones de la UIS, y que considere pertinentes. Establecer programa de ejecución de los proyectos aprobados en el POAI (Programa Operativo Anual de Inversiones).
Modificación Presupuestal (adiciones, reducciones y traslados)___	Preparar solicitud de adición o reducción de las partidas presupuestadas, debidamente documentada especificando por concepto de ingresos los rubros y montos a modificar y por concepto de gastos las partidas que deben ajustarse. (Enviar solicitud a Jefe de Sección de Presupuesto). Traslado: Diligenciar en el sistema la solicitud, discriminando valor del traslado y rubros afectados.
Reserva Presupuestal	Anular en el sistema los compromisos que definitivamente no se van a cumplir. Registrar la reserva para pago de servicios públicos; elaborar y remitir a Presupuesto un memorando con las proyecciones de estos servicios. Enviar a Sección de Presupuesto copia de los documentos de contratación que soportan los compromisos que han quedado registrados en el módulo de reserva.

PROCEDIMIENTO	FUNCION
ACADÉMICOS	
PROCEDIMIENTO	FUNCION
Compras de Montos Hasta 300 SMLMV	<p>Definir requerimientos o especificaciones de elementos a comprar, consultando las unidades asesoras si es necesario. Definir las pólizas o garantías.</p> <p>Identificar el Ordenador del Gasto según lo dispuesto en la Resolución de Rectoría 249 de 2004, por la cual se delega la facultad para representar legalmente a la Universidad.</p> <p>Consultar a través del sistema financiero si existe Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP).</p> <p>Verificar disponibilidad presupuestal en el rubro a afectar con base en el saldo presupuestal disponible, en caso de que no exista CDP. Si existe apropiación, solicitar CDP.</p> <p>Si no existe apropiación, solicitar a través del sistema la modificación presupuestal (Procedimiento F01.03).</p> <p>Consultar a través del Sistema Financiero si está vigente algún contrato de suministros para los elementos que desea adquirir, de ser así, identificar el proveedor al cual debe hacer el pedido verificando que no este registrado en el Banco de Deudores Morosos del Estado. Elabora orden de suministro. Si los elementos a adquirir no están incluidos en ningún contrato de suministros, ingresar a la página Web de proveedores activos de la Universidad (http://halcon.uis.edu.co/financiero).</p> <p>Consultar flujo de ingresos; si se tiene disponibilidad de efectivo, programar pago y generar número de registro presupuestal, comprometiendo CDP. De lo contrario, llevar a cabo los ajustes y replantear el pago.</p> <p>Crear en el sistema, imprimir y enviar orden de suministro u orden de compra al proveedor*.</p> <p>Revisar pedido y en caso de estar todo en orden, registrar el recibo del mismo (en este momento el sistema hace el ingreso de los bienes al inventario del responsable).</p> <p>* Se debe revisar el Plan Anual de Caja para la realización de anticipos y pagos parciales; así mismo, la mercancía debe ser verificada frente a la factura y pólizas con visto bueno de las Unidades Asesoras.</p> <p>Enviar originales de documentos a Tesorería y archivar copia de los mismos, si el pago es final, generar en el sistema la orden de pago por el valor del saldo.</p> <p>Para compras menores a 100 smlmv: publicar aviso en cartelera y en la página Web de la Universidad.</p> <p>Para compras menores a 300 smlmv: publicar aviso en cartelera y términos de referencia en la página Web de la Universidad por no menos de dos días hábiles.</p>

3. DISEÑO DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

3.1 DESEMPEÑO GERENCIAL EN UNIDADES ACADEMICO ADMINISTRATIVAS

Como se establece en el Estatuto General de la Universidad, el Director de Escuela, como primera instancia para asuntos académicos y administrativos propios de la misma, es responsable de planear, dirigir y controlar su funcionamiento, en relación con los recursos, las instalaciones y el personal, entre otros; dicha responsabilidad ha sido plenamente asumida por los directivos de las unidades académico administrativas de la Universidad, evidenciándose sin embargo, debilidades en la gestión, tal como se presentó en la figura 6, en donde aspectos como la planeación institucional, la normatividad UIS, la ejecución presupuestal, y la contratación se sitúan como los que generan mayores inconvenientes en el desarrollo de las funciones del directivo.

- **Perfil Actual del Director de Escuela**

Generalmente, quien ocupa este cargo directivo en la institución, es un docente de trayectoria que cumple con los requisitos mínimos establecidos en relación a su escalafón, formación y dedicación. Estos aspectos arrojan como resultado un director de escuela conocedor de la Universidad, en la gran mayoría de ocasiones, comprometido con su desarrollo, pero con un enfoque hacia la academia que no siempre se complementa con un perfil administrativo. Es así como en su gestión se observa cierta prioridad hacia las funciones básicas o fundamentales (docencia, investigación, extensión) en detrimento –quizás como resultado de su poca experticia en estos temas- de las funciones complementarias o de apoyo (administrativas, financieras, de planeación, entre otras).

3.2 MODELO PEDAGÓGICO

- Propósitos de formación¹⁸
 - Consolidar en los directivos de unidades académico administrativas las competencias necesarias para apoyar su gestión de las mismas, teniendo como horizonte el entorno institucional, regional y nacional, en el marco del corto, mediano y largo plazo.
 - Proporcionar al directivo los instrumentos para el cambio y desarrollo de actitudes que le permitan incrementar su capacidad gerencial y desarrollar una visión integral de su entorno.
 - Promover y facilitar el desarrollo de la solidaridad, el sentido de cooperación y la conciencia de grupo como medio indispensable para enfrentar y superar los problemas y dificultades en forma asociativa.
 - Inculcar y fortalecer el liderazgo, la participación, el pensamiento estratégico, la planeación y la visión de futuro para orientar más acertadamente las unidades académico administrativas

- Perfil Deseado

El Director de una Unidad académico administrativa, debe ser un individuo motivado hacia la educación continua; capaz de aprender por sí mismo, y dispuesto a estudiar permanentemente. Debe, así mismo, poseer las competencias comunicativas y gerenciales necesarias para visionar, planificar, gestionar, ejecutar y evaluar programas y proyectos enfocados hacia la sostenibilidad de la unidad a su cargo, basando su gestión en el trabajo en equipo.

- Competencias a Desarrollar

La formación empresarial se enfoca en la visión global de quien se prepara, en relación al presente y futuro de la organización que lidera. Así mismo, gira en torno al desarrollo de las cualidades y adquisición de las habilidades necesarias para una actuación competente en el manejo de la institución.

¹⁸ Basado en el documento Metodología de Formación para Organizaciones de Empresarios de la microempresa

Para alcanzar el perfil deseado, el Director de la Unidad Académico administrativa debe poseer y fortalecer las competencias¹⁹:

Competencias Generales

- 1) Competencias de logro y acción: motivación por el logro, habilidad para el orden y la calidad, iniciativa; búsqueda de información.
- 2) Competencias de ayuda y servicio: sensibilidad interpersonal, orientación al servicio al usuario (Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste).
- 3) Competencias de persuasión: Habilidades de comunicación, impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.
- 4) Competencias gerenciales: Habilidades de dirección, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- 5) Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
- 6) Competencias de eficacia y efectividad personal: Capacidad de manejar situaciones de cambio, capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados; desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas; autocontrol, confianza en sí mismo; comportamiento ante fracasos, compromiso con la organización.
- 7) Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.

Competencias Profesionales y Técnicas

- 1) Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo asociado con el usuario y la unidad académico administrativa; habilidades de negociación, conocimiento y manejo de servicios.

¹⁹ Basado en "Desarrollo de Competencias Gerenciales". Eje transversal de la estrategia de e-learning de aula global.

- 2) Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos del sector, desarrollar conocimiento del usuario y las áreas potenciales de acción, diseño y desarrollo de planes, dirección de proyectos, identificación y administración del riesgo, aplicación de tecnología.
- 3) Conocimiento Emprendedor: Implica tanto el conocimiento de la realidad actual como la capacidad de intervención sobre la misma. Para ello es necesario conocer y encuadrar sus acciones en el marco de las políticas de desarrollo estratégicas institucional, regional y local.

3.3 AREAS DE ENFOQUE DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Teniendo en cuenta las herramientas de gestión utilizadas en la Universidad Industrial de Santander, en relación a la labor del Director de Escuela²⁰, y la identificación de necesidades y competencias a potenciar en estos directivos, se establecen las áreas principales de fortalecimiento en el programa de inducción, las cuales obedecen a los enfoques estratégico, táctico y operativo. Estas áreas se presentan como directriz en la selección de contenidos de inducción:

Enfoque	Área	Temas de profundización
ESTRATEGICO	Perspectiva Gerencial	Relacionado con la administración, la planeación, el monitoreo del entorno, competencias de los gerentes.
	Direccionamiento estratégico/ Conocimiento Institucional	Políticas y proyectos institucionales Planes de desarrollo Autoevaluación con fines de acreditación Reformas académicas
TÁCTICO/OPERATIVO	Planeación	Planes de gestión Formulación de proyectos Plan de acción Presupuesto Plan Operativo Anual de Inversiones
	Control y Seguimiento	Indicadores

²⁰ Ver Tabla número 1. Pág. 23.

3.4 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Una vez acopiada la información referente a las diferentes funciones a cargo de los Directores de Escuela y los lineamientos institucionales que guían su labor, y teniendo en cuenta el perfil gerencial que dado su rol deben asumir en las unidades académico administrativas que lideran, se consolida una propuesta de composición del programa de formación de inducción, la cual utiliza como base la siguiente matriz de relación:

Requerimientos del Desarrollo Ejecutivo	Mecanismo de potenciación de la competencia	Interrelación con temas sugeridos por directivos	Nivel de manejo de la competencia ²¹		
			Alto	Medio	Bajo
Capacitación para toma de decisiones	Juegos de empresa Análisis de caso	Administración del talento humano (6) Negociación y solución de conflictos (9)		X	
Capacitación para comunicación interpersonal	Juego de papeles, entrenamiento de sensibilidad, estructuración del criterio	Administración del talento humano (6) Negociación y solución de conflictos (9)		X	
Conocimientos Generales	Cursos especiales Reuniones especiales Lecturas seleccionadas	Planeación estratégica (5) Administración del talento humano (6) Negociación y solución de conflictos (9)		X	
Conocimiento de la organización	Dirección múltiple	Normatividad y estructura organizativa UIS (1) Planeación Institucional (2) Procesos y normatividad financiera (3) Procesos académico administrativos (4)			X

²¹ Se utiliza como criterio de evaluación del dominio de la competencia, el porcentaje de encuestados que hace referencia al tema asociado, en la encuesta diligenciada en el marco del Diplomado en Dirección Universitaria. En este sentido, aquellas competencias en donde se presentaran más de dos temas en los que un porcentaje superior al 10% de los encuestados relacionaran debilidad, se calificaban en un rango bajo de manejo.

Requerimientos del Desarrollo Ejecutivo	Mecanismo de potenciación de la competencia	Interrelación con temas sugeridos por directivos	Nivel de manejo de la competencia ²¹		
			Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del Cargo	Experiencia en el cargo, captación e información disponible	Planeación Institucional (2) Procesos y normatividad financiera (3) Procesos académico administrativos (4) Proceso de gestión e indicadores (7) Gestión, formulación y ejecución de proyectos (8)			X

- Módulos de formación

Se propone un programa de formación compuesto por eventos o módulos debidamente integrados, en un proceso que permita desarrollar en los directivos, una cultura solidaria, una conciencia de grupo, y una mentalidad estratégica que cimiente sus esfuerzos en la interacción y el impacto de las unidades académico administrativas en el entorno institucional, regional y nacional. Cada módulo corresponde a un conjunto de acciones y eventos que buscan mejorar un desempeño profesional determinado, propiciando la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes.

La estructura general del programa contempla entonces:

ETAPA	ENFOQUE	TÉCNICA/ METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	MATERIAL	DURACIÓN
Primera	MARCO INSTITUCIONAL ¿Hacia dónde se dirige la labor del Directivo?	Ejercicios de experiencias de aprendizaje estructuradas; ejercicios de autointrospección	Reflexión inicial Misión Institucional Funciones de la educación superior Misión y objetivos del programa	Presentación Power Point Material. Planes de desarrollo a nivel institucional y de unidades	1 jornada: 4 horas

ETAPA	ENFOQUE	TÉCNICA/ METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE		MATERIAL	DURACIÓN
			CONTENIDO		
Segunda	PAPEL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR DE ESCUELA	Seminario -Taller 2	Qué es administrar? Quiénes están involucrados en este proceso?	académico administrativas Presentación power point Material taller Estudio de casos	1 jornada: 4 horas
			Herramientas y estrategias de administración en la UIS y la escuela Con qué recursos se cuenta en la escuela	Presentación power point Material taller	1 jornada: 4 horas
Segunda	PAPEL ADMINISTRATIVO DEL DIRECTOR DE ESCUELA	Seminario -Taller 2	Seguimiento a la gestión - Indicadores	Presentación power point Material	0.5 jornada: 2 horas
Tercera	FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS	Juego de empresa/ Análisis de caso	Toma de decisiones	Según actividad	1 jornada: 4 horas
		Juego de papeles	Comunicación Interpersonal	Según actividad	1 jornada: 4 horas
	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y ACADÉMICOS	Seminario	Manuales	Presentación power point Inventario procedimientos/ CD procedimientos	1 jornada: 4 horas
	FORO DE APRENDIZAJE	Foro	Participación de	Definición de	1 jornada: 4 horas

ETAPA	ENFOQUE	TÉCNICA/ METODOLOGÍA DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	MATERIAL	DURACIÓN
			Directores de Escuela que ejercieron en el periodo inmediatamente anterior a los directivos en formación	temas de Formato de preguntas Discusión informal de temas de interés	horas
Complementaria	CONSOLIDACION DE COMPETENCIAS	Plan de información que quincenalmente se envía por correo electrónico a los directivos Lectura de casos, experiencias, enviados en medio físico y a través de internet	Material alusivo al tema	Artículos, libros, análisis, ensayos	Fortalece la jornada de foro de aprendizaje, con la estructuración de un Permanente
Evaluativa	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	Seminario – Taller 3	Calificación del programa Indicadores de evaluación del programa y de gestión de la dirección de escuela	Material de trabajo	0.5 jornada: 2horas

Para efectos de ejecución, cada uno de los módulos debe estructurarse periódicamente de la siguiente forma, atendiendo al perfil de los directivos a preparar y las variaciones del entorno

- a. Objetivo General
- b. Objetivos específicos
- c. Actividades de aprendizaje
- d. Estrategias pedagógicas
- e. Medios y materiales
- f. Duración máxima

4. ALTERNATIVAS METODOLÓGICAS

La consolidación de las competencias enunciadas, requieren de estrategias pedagógicas que se enfoquen entre otras en el trabajo grupal y la participación, dada la importancia de que en los cargos directivos, los individuos desarrollen sus capacidades para trabajar en equipo, participar y motivar una participación activa. Se consideran entonces las siguientes alternativas metodológicas para el diseño del curso de inducción propuesto:

- a) **Taller.** entendido como un proceso activo de transformación recíproca entre el facilitador y el participante, como un camino con alternativas de acercamiento progresivo al conocimiento.
- b) **Seminario.** estrategia pedagógica que facilita la creación colectiva del conocimiento, la participación y el trabajo en equipo, también es imprescindible en la formación de gerentes.
- c) **Seminario – Taller.** Tiene como propósito formalizar espacios institucionales de intercambio, discusión y análisis sobre los logros y dificultades de la gestión. Busca promover la reflexión de los docentes sobre las particularidades de la formación de los estudiantes de ciencias, a partir de sus propias experiencias como educadores científicos, así como elaborar colectivamente las mejores estrategias para lograr una educación científica de excelencia, posibles de implementar en nuestra realidad.

4.1 ESTRATEGIA PEDAGÓGICA

Las estrategias pedagógicas que se acomodan más a la consolidación de las competencias citadas en el marco del perfil esperado del docente, son aquellas que se basan en el trabajo grupal, la participación, la construcción del conocimiento, la creatividad, la cooperación, la proactividad y la anticipación, generando espacios para la información actualizada, la recuperación de experiencias, el intercambio, la exploración del contexto, la elaboración de síntesis y la evaluación permanente. Las nuevas estrategias pedagógicas deben apoyar entonces la consolidación de formas alternativas de pensamiento, actuación e incluso de sentimientos, que permitan que el directivo sea inmerso y se integre a un mundo que supera el aula y el campus universitario y que necesariamente está en interacción con el mundo empresarial, político y social, de manera que intente y logre comprenderlo y transformarlo.

El curso de inducción propuesto aplica una estrategia pedagógica de aprendizaje activo, basada en el **Aprender- Haciendo**, soportada a su vez, en el modelo CEFE – Competencia de Economía a través de la Formación Emprendedora-, que busca aprovechar la experiencia de vida, profesional y directiva de cada uno de los educandos, para terminar en la acción.

Se desarrolla en un proceso formativo que estimula la confrontación de auténticos problemas y situaciones con la academia, mediante la estructuración de talleres de formación que contemplan ejercicios que buscan objetivos de aprendizaje concretos.

El siguiente ciclo de aprendizaje, presenta un resumen de la estructuración de los ejercicios a desarrollar en el marco de esta metodología, que puede alimentarse así mismo de las dos anteriores:

GENERALIZAR

APLICAR

PROCESAR

VIVENCIAR

COMPARTIR

Figura 8. Ciclo de la metodología "Aprender Haciendo". Basado en el Modelo CEFE²²

El ciclo consiste en los pasos:

- 1) La **vivencia** o experiencia del ejercicio permite generar la información individual en cada uno de los participantes respecto a sus sentimientos, pensamientos, comportamientos y formas de actuar en situaciones específicas; adicionalmente activa e integra los conocimientos existentes de la persona acerca de la problemática tratada.
- 2) **Compartiendo** esta experiencia individual con los compañeros del taller permite conocer y confrontar las distintas posibles reacciones y formas de actuar; ampliando de esta manera el propio horizonte con alternativas y nuevos caminos.
- 3) El **procesamiento** posterior con el apoyo de un facilitador profesional permite ampliar y enriquecer aun más la experiencia, al "hacer ver" a los participantes informaciones y resultados vividos pero todavía no articulados por ellos.
- 4) Mediante la **generalización** se estructuran informaciones e interpretaciones de la experiencia generada para después desarrollar una síntesis abstracta pero aplicable.
- 5) Mediante su **aplicación** inmediata en el aprendizaje o su aplicación posterior en la vida y el negocio se permite hacer puente entre el presente y el futuro.

²² Proyecto de Capacitación. Educación Polimodal. Provincia de Chubut.

4.2 METODOLOGÍA EMPLEADA

La utilización de una metodología participativa durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, posibilitará el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes de involucrados, para el logro de un buen desempeño profesional.

Al ser un Proceso Participativo, se debe generar crecimiento grupal, que incluye la experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación que permite que existan diversos puntos de vista, apreciación y manejo de las diferencias, toma de decisiones, cooperación, respeto y construcción de ideas, a la vez que promueve la intervención activa de los participantes por medio de preguntas, aportes, análisis y conclusiones, que incrementan la retención, la creatividad y por lo tanto el aprendizaje.

La participación se puede motivar a través de técnicas:

- De presentación
 - De integración de grupos
 - De exploración
 - De introducción al tema
 - Para repasar y evaluar el tema
 - De formación de sub-grupos
 - De mantenimiento de grupos / Animación
-
- Uso de Material Didáctico y de Apoyo en la Facilitación

Un facilitador debe conocer el uso del material didáctico o de apoyo que va a utilizar. El facilitador asimismo, debe tomar en cuenta las características del grupo con el que va a trabajar, las condiciones del lugar donde se realizará el taller (cuenta con servicios de electricidad, tamaño del lugar ,etc.) y el tema que va a desarrollar, para la elección y uso del material.

4.3 ROLES

- Del Facilitador: Acompañante que estimula y organiza el proceso de aprendizaje. Desempeña la función de preparar y guiar el proceso de aprendizaje, en lugar de instruir. El facilitador es la persona que guía las sesiones, imparte conocimientos e información y a diferencia de los educadores tradicionales, tiene como responsabilidad facilitar el aprendizaje mediante el uso de técnicas participativas que estimulen a los participantes a reflexionar sobre sus propias experiencias acerca del tema que se está tratando.

Debe poseer el siguiente perfil:

- Conocimiento técnico del tema a tratar en la sesión y de la metodología a emplear.
- Manejo de la información o el contenido del cual tratará el proceso, ya que se requiere de la capacidad y habilidad de poder responder a todas las inquietudes o dudas de los participantes.
- Experiencia profesional en el área a abordar
- Facilidad en el Manejo de grupo, que le permita direccionarlo en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Habilidades comunicativas que le faciliten interactuar con el equipo en formación en cuanto a preguntar, escuchar, promover reflexiones, motivar, apoyar y recompensar a los participantes

El facilitador debe:

- Contribuir a la interacción entre los participantes.
- Guiar el proceso grupal.
- Construir información con base en las experiencias.
- Ayudar a que los participantes participen, clarifiquen y cumplan con sus propósitos.
- Ayudar al aprendizaje grupal.
- Contribuir al clima grupal.
- Ser visualizado como un recurso más del grupo.
- Mantener al grupo focalizado en la tarea y el proceso.

- Tratar de percibir las diferencias dentro del grupo , (nivel de conocimientos, educación).
- Proteger a participantes que pudieran ser atacados por otros por pensar diferente.
- Energizar o desacelerar al grupo, según sea necesario.
- Ayudar al grupo a hacer conclusiones y síntesis sobre los diferentes temas trabajados.
- Promover la exploración de diferentes alternativas, antes de tomar decisiones.
- Identificar signos de confusión, preguntas a otros participantes, resistencias, etc.
- Motivar a los miembros del grupo para que descubran por sí mismos el aprendizaje.
- Hacer uso correcto del tiempo, y distribuir este de forma adecuada para acompañar a los miembros del equipo durante tareas grupales, de modo que se asegure la comprensión de los temas.
- Recordar al grupo la importancia de la experiencia que ellos tienen, haciendo énfasis en que es un Facilitador, no un experto. Puede no responder todas las preguntas, y comprometerse a averiguar aquello para lo que no tiene respuesta.

Una vez establecido el clima grupal, el Facilitador puede compartir opiniones con el grupo, pero no de modo de imponer sus ideas, sino como un compartir más del grupo, donde los participantes puedan acordar o no, y no influya.

- Del participante: Establece una red de apoyo interpersonal para intercambiar experiencias, conocimientos e informaciones así como para desarrollar un espíritu grupal a fin de apoyarse mutuamente durante y después de la formación.

Dentro de esta metodología, el facilitador y los participantes asumen una responsabilidad compartida en el proceso de aprendizaje.

4.4 MEDIACIONES

El curso utilizará básicamente tecnologías audiovisuales, e impresas, complementadas con la generación permanente de espacios de intercambio de experiencias entre facilitadores y participantes.

4.5 MODALIDAD DE TRABAJO

La modalidad de trabajo es semipresencial: 8 jornadas (32 horas) presenciales, fortalecidas con la realización de lecturas y comentarios que se envían a través de Internet a manera de red de directivos que comparten experiencias y material que consideran pertinente y relevante para sus colegas.

5. SEGUIMIENTO, APOYO, EVALUACIÓN Y REQUERIMIENTOS DEL PROCESO

La efectividad en logro de los propósitos de formación del programa de inducción se medirá mediante el diligenciamiento de un cuestionario, por parte de los participantes, una vez finalizada cada sesión, y al culminar el curso. Adicionalmente, se diseñarán formatos de sugerencias y se comunicará a los asistentes los espacios que en la división de gestión humana se encontrarán abiertos para la recepción de sus comentarios.

Los modelos a continuación, se proponen como instrumentos para recopilar la información respecto a la percepción de los participantes respecto al programa, con la finalidad de llevar a cabo la evaluación del mismo:

5.1 ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO, APOYO Y EVALUACIÓN

❖ ENCUESTA ESPECÍFICA POR MODULO

En el siguiente formato, califique de 1-5 los diferentes aspectos abordados, otorgando al mayor grado de satisfacción el número 5.

ASPECTO	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
AMBIENTE FÍSICO					
1. El espacio físico (salón) en donde recibió el módulo fue:					
1.a. En iluminación					
1.b. En mobiliario					
1.c. En sonido					
1.d. En ambiente exterior: ruido, interrupciones					
1.e. En ubicación					
MATERIAL DE APOYO					
2. Respecto al material impreso que le fue entregado:					
2.a. Fue pertinente					

ASPECTO	VALORACIÓN				
2.b. Estaba completo					
2.c. Fue suficiente					
3. Respecto a los materiales audiovisuales usados fueron:					
FORMADORES	1	2	3	4	5
4. Respecto a los formadores, califique:					
a. Dominio del tema					
b. Capacidad de compartir el conocimiento					
c. Manejo del grupo					
d. Logro de los objetivos					
e. Manejo de medios audiovisuales					
f. Manejo del material impreso					
e. Cumplimiento del horario					
CONTENIDO DEL MODULO					
Los temas tratados en el módulo fueron:					
a. Pertinentes					
b. Claros					
c. Abarcaron sus expectativas					

2. ¿Qué aspectos positivos desea resaltar del Módulo?
3. ¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?

❖ ENCUESTA GENERAL DEL PROGRAMA

1. Respecto al programa de inducción recibido, por favor califique de acuerdo al grado de cumplimiento de los siguientes propósitos de formación del mismo:

PROPOSITO DE FORMACION	CUMPLIMIENTO				
	1	2	3	4	5
Consolidar en los directivos de unidades académico administrativas, las competencias necesarias para apoyar su gestión de las mismas, teniendo como horizonte el entorno institucional, regional y nacional, en el marco del corto, mediano y largo plazo.					
Proporcionar al directivo los instrumentos para el cambio y desarrollo de actitudes que le permitan incrementar su capacidad gerencial y desarrollar una visión integral de su entorno.					

PROPOSITO DE FORMACION	CUMPLIMIENTO				
	1	2	3	4	5
Promover y facilitar el desarrollo de la solidaridad, el sentido de cooperación y la conciencia de grupo como medio indispensable para enfrentar y superar los problemas y dificultades en forma asociativa.					
Inculcar y fortalecer el liderazgo, la participación, el pensamiento estratégico, la planeación y la visión de futuro para orientar más acertadamente las unidades académico administrativas					

2. Considera que la formación recibida le proporciona aportes para el desempeño de sus funciones?

Sí ___

No ___

3. Cuáles considera son las fortalezas del programa?

4. Qué debilidades detectó en el programa?

5. Por favor suminístrenos sus sugerencias, comentarios, e inquietudes

❖ **FORMATO DE SUGERENCIAS**

Fecha:
Módulo de formación:
Docente:
En qué aspectos detecta debilidades:
Cuáles considera son las medidas correctivas que se deben tomar:
Comentarios adicionales

5.2 REQUERIMIENTOS

5.2.1 Recursos y costos

Recursos Humanos

	Dedicac.	Perfil	Función
GENERAL	0.3	Director Gestión Humana	Coordinación
PLANEACIÓN	1	Ingeniero Industrial	Estructuración del programa en todas sus fases (incluye evaluación del mismo) / Reajuste Semestral. Psicólogo: sustento pedagógico
	1	Pedagogo	
PROGRAMACION	1	Ingeniero Industrial	Organización logística
	3	Auxiliar	Apoyo logístico
EJECUCIÓN	5	Capacitadores según enfoque	Consolidación y aplicación de los módulos

Recursos Tecnológicos y Materiales

	Cantidad	Descripción
PLANEACIÓN	1 cartucho	tinta
	1 resma	Hojas tamaño carta
	2	Computador en alquiler
	1	Impresora en alquiler
	1	USB
PROGRAMACION	1 cartucho	tinta
	1 resma	Hojas tamaño carta
	1	Computador en alquiler
EJECUCIÓN	20 pliegos	Papel bond (para exposición)
	20	Marcadores
	10	Marcadores de tablero en acrílico
	1	Vídeo beam en alquiler

Recursos Físicos

	Cantidad	Descripción
PLANEACIÓN	1	Oficina
PROGRAMACION	1	Oficina
EJECUCIÓN	1	Auditorio

Tabla 4. Resumen de Costos

RECURSO	FASE	DETALLE			REQUERIMIENTO ANUAL												COSTO ANUAL	
		Cargo/Descripción	Dedicación/ Cantidad	Costo Aproximado Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	Especie
HUMANO	GENERAL	Director Gestión Humana	0,15	600.000												3.600.000	3.600.000	
	PLANEACIÓN	Ingeniero Industrial	1	1.500.000												4.500.000		
		Pedagogo	1	1.500.000												4.500.000	4.500.000	
	PROGRAMACION	Ingeniero Industrial	1	1.500.000												3.000.000		
		Pedagogo	1	1.500.000												3.000.000	3.000.000	
		Auxiliar	1	375.000												750.000		
	EJECUCIÓN	Ingeniero Industrial	1	1.500.000												1.500.000		
		Capacitadores (32 horas, \$120 mil 7 hora)según enfoque	5	3.840.000												3.840.000		
		Auxiliar	1	375.000												375.000		
TECNOLOGICO Y MATERIALES	PLANEACIÓN	Tinta	0,33 cartucho	120.000											120.000	120.000		
		Hojas tamaño carta	0,33 resma	15.000											15.000	15.000		
		Computador en alquiler	2	300.000											900.000	900.000		
		Impresora en alquiler	1	120.000											360.000	360.000		
		USB	1	200.000											200.000			
	PROGRAMACION	Tinta	0,5 cartucho	120.000											120.000	120.000		
		Hojas tamaño carta	0,5 resma	15.000											15.000	15.000		
		Computador en alquiler	1	150.000											300.000	300.000		
	EJECUCIÓN	Papel bond (para exposición)	20 pliegos	10.000											10.000	10.000		
		Marcadores	20	24.000											24.000	24.000		
		Marcadores de tablero en acrílico	10	30.000											30.000	30.000		
		Vídeo beam en alquiler	1	3.520.000											3.520.000	3.520.000		
		Materiales Pedagógicos	Global	4.000.000											4.000.000			
	FISICO	PLANEACIÓN	Oficina	1	250.000										750.000	750.000		
PROGRAMACION		Oficina	1	250.000										500.000	500.000			
EJECUCIÓN		Auditorio	1	1.200.000										1.200.000	1.200.000			
GENERAL	Suscripción a revistas	1	500.000										800.000					
																37.929.000	18.964.000	
																Efectivo	18.965.000	

5.3 PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS

El programa de inducción que se propone esta compuesto por cuatro (3) fases, que evalúan los resultados obtenidos en el plan, con la aplicación del instrumento Evaluación del Programa de Inducción, a fin de aplicar los correctivos correspondientes. Siendo responsables de esta ejecución la Gerencia de Recursos Humanos.

DISEÑO Y PLANEACION DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN: La planeación de la formación se realizará anualmente con ajustes semestrales.		
Actividad	Responsable	Punto de control
Definir o evaluar políticas y objetivos de la formación	Jefe División de Recursos humanos Ingeniero Industrial Pedagogo	Las políticas deben ajustarse a los objetivos institucionales y a la realidad de los directivos
Evaluar el modelo pedagógico, los resultados obtenidos (si han existido procesos anteriores de formación) y demás características del programa	Jefe División de Recursos Humanos Pedagogo	
Establecer la pertinencia, actualidad y correspondencia de los módulos y contenidos de acuerdo a las características de los participantes, mediante encuestas, sesiones o sondeo general	Ingeniero Industrial	
En caso de decidirse cambios en contenidos o módulos, realizar los ajustes correspondientes, con apoyo de expertos	Ingeniero Industrial Pedagogo	
Diseñar el material pedagógico y someterlo a la evaluación de expertos y formadores	Ingeniero Industrial Pedagogo	
Fijar las metas anuales de formación en términos de participantes, número de eventos	Jefe División de Recursos humanos Ingeniero Industrial Pedagogo	Recursos disponibles - Potenciales participantes
Elaborar el plan y cronograma general de formación gerencial en directivos elabora un cronograma anual de formación	Jefe División de Recursos humanos Ingeniero Industrial Pedagogo	
Presentar un presupuesto de realización del programa	Jefe División de Recursos Humanos	
PROGRAMACIÓN: Corresponde al listado de talleres y eventos de formación especificando la fecha de iniciación y la de terminación, el lugar o aula en donde se realizarán y el facilitador de cada taller. La programación se hace semestralmente.		
Actividad	Responsable	Punto de control
Presentar un documento preliminar de programación de acuerdo a los requerimientos de los módulos	Ingeniero Industrial	
Realizar el contacto con las dependencias que facilitarían medios audiovisuales, salones y demás requerimientos del proceso	Ingeniero Industrial Auxiliar Logístico	

DISEÑO Y PLANEACION DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN: La planeación de la formación se realizará anualmente con ajustes semestrales.

Actividad	Responsable	Punto de control
Seleccionar los potenciales formadores, y realizar los contactos pertinentes para acordar disponibilidad de tiempo	Jefe División de Recursos humanos Ingeniero Industrial Pedagogo	
Publicar la programación definitiva	Ingeniero Industrial Auxiliar Logístico	

EJECUCIÓN: Corresponde a la realización de la programación establecida, previa promoción de la misma entre los participantes.

Actividad	Responsable	Punto de control
Diseñar invitaciones y folletos que informen respecto al contenido del programa y fechas de realización de los talleres y módulos	Ingeniero Industrial Auxiliar Logístico	
Elaborar el material pedagógico y publicitario para la realización del programa	Jefe División de recursos humanos División de publicaciones	
Promocionar a nivel de consejos de facultad el programa	Jefe División de Recursos Humanos	
Realizar control de asistencia al ingreso de los módulos	Auxiliar logístico	
Facilitar formatos de sugerencias y evaluación a la culminación de cada módulo	Auxiliar logístico	
Realizar análisis de sugerencias y evaluaciones, y presentar informes	Ingeniero Industrial	
Si se requiere, proponer acciones correctivas al proceso	Ingeniero Industrial	

5.4 BENEFICIOS

- ✓ Direccionamiento estratégico con visión empresarial en las unidades académico administrativas, lo cual redundará en fortalecimiento de la gestión institucional en la medida en que se consolida un mismo lenguaje y se articulan las acciones
- ✓ Crecimiento permanente y continuo de las unidades académico administrativas en consonancia con el desarrollo institucional

- ✓ Estímulo a los docentes para el desempeño de cargos directivos, en la medida en que se ofrece formación para nuevas competencias requeridas dentro y fuera de la Universidad

- ✓ En términos cuantitativos, los resultados obedecen al impacto que a nivel de gestión se logre en los directivos, principalmente aquellos vinculados en unidades académicas

6. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

PROYECTO DE ACUERDO

	Por el cual se adopta el Curso Semestral de Inducción a Directores de Unidades Académico administrativas de la Universidad Industrial de Santander
--	--

EL CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

en ejercicio de las facultades y

CONSIDERANDO:

- a. Que la Ley 30 de 1992 incluye entre los objetivos de la Educación Superior el ser factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
- b. Que en el Proyecto Institucional aprobado según Acuerdo Superior No. 015 del 11 de abril de 2000, se consignan las políticas generales de la Universidad, definiéndose como estrategia de la Política de Mejoramiento de la Eficacia y Eficiencia de las acciones universitarias la Institucionalización de un programa anual de capacitación de los profesores que se encuentren ejerciendo funciones de dirección de escuelas, decanatos o centros de investigación, en habilidades gerenciales de programas y proyectos universitarios, dirigido a mejorar sus capacidades de gestión de la eficiencia.
- c. Que la misión de la universidad establece entre los propósitos de la organización la generación y adecuación de conocimientos así como la

participación activa en un proceso de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

d. Que la descentralización administrativa que ha venido caracterizando el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior en el país, hace necesario para las unidades académicas de la Universidad, desenvolverse en un entorno con oportunidades y amenazas, en el que deben consolidar sus fortalezas y superar sus debilidades internas, en pro de su sostenibilidad, crecimiento y permanencia.

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Establecer el programa anual de capacitación de los profesores que se encuentren ejerciendo funciones de dirección de escuelas, decanatos o centros de investigación, como soporte de formación y desarrollo de los responsables administrativos de las unidades académico administrativas para soportar el crecimiento y permanencia de las dependencias a su cargo.

ARTÍCULO SEGUNDO: Definir como estrategia para este programa de capacitación, la realización de un curso semestral, con intensidad de veinticuatro (24) horas, distribuidas en seis (6) jornadas, en modalidad presencial y de obligatoria asistencia.

El presente proyecto de acuerdo entra a regir a partir del () de junio de 2006.

7. CONCLUSIONES

El contexto actual de la Educación Superior, el rol asumido por las Instituciones, y la realidad de la Universidad a nivel de sus diferentes facultades, escuelas y dependencias, permiten establecer las siguientes conclusiones:

- La descentralización y la tendencia acelerada hacia la globalización se convierten en factores esenciales que impactan en el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior, en todos sus ámbitos, imponiéndoles un reto de adaptación que debe ser asumido en todas sus instancias. Se requiere entonces por parte de los directivos, encargados de liderar los procesos de cambio, una visión que supere la academia y el entorno institucional para abordar un crecimiento sostenido y un desarrollo estratégico de las áreas a su cargo.
- Los resultados de la encuesta aplicada a los directivos, evidencian la pertinencia de un curso de inducción y de procesos de formación enfocadas a éstos, sumado al hecho de que dada la operatividad de estas dependencias, es de vital importancia contar con administraciones sólidas que consoliden las facultades y la institución en general.
- A nivel institucional, la realización de programas de formación enfocada a los directivos, está en concordancia con las políticas relacionadas con el Mejoramiento de la Eficacia y la Eficiencia de las Acciones Universitarias.
- La naturaleza compleja y esencial de las tareas de los directivos requiere una atención consciente y sistemática, determinada por el desarrollo de las capacidades directivas, las cuales no sólo se sustentan en una formación académica determinada, sino que representan un mezcla compleja y variable de experiencia, entrenamiento y educación.
- Es necesario abordar la formación de directivos como un proceso permanente, que debe tomar en consideración la naturaleza de sus funciones y el impacto que las

mismas tienen en una institución. De allí que en todo momento, sea fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- c. *Todo desarrollo es autodesarrollo:* El programa ha de contemplar todas las diferencias individuales.
 - d. *El desarrollo ejecutivo es un proceso a largo plazo:* El desarrollo se asimila más a la educación que a un entrenamiento específico para adquirir habilidades. Un directivo no se desarrolla porque tome un curso, lea un libro, tenga un cargo, o asista a la universidad o a una conferencia.
- En relación a los contenidos del programa, se hace evidente que una formación tradicional no tendría éxito en esta población objetivo; de allí que sea indispensable que éstos se fundamenten en la adquisición y consolidación de competencias. El modelo pedagógico cobra importancia en este aspecto, así como las estrategias utilizadas, considerándose pertinente la utilización del modelo “aprender haciendo”, que busca combinar el compartir experiencias con la educación.
 - La propuesta tiene un costo anual aproximado de \$37.929.000, representados en dos profesionales: un (1) ingeniero industrial, un (1) pedagogo, un (1) auxiliar logístico, y el apoyo del Jefe de la División de Recursos Humanos. Así mismo se tienen en cuenta el alquiler de oficina, de salones, de vídeo beam, computadores, impresoras y adquisición de materiales en general.

8. RECOMENDACIONES

- Se considera pertinente evaluar la posibilidad de generar un semillero de directivos, entre los docentes de las diferentes escuelas, de manera tal que se estimule la participación de los mismos en cargos directivos y que se garantice que quienes ejerzan dichos cargos poseen ante todo competencias actitudinales en relación a la labor administrativa que deben desempeñar.
- Es necesario generar inicialmente estímulos a la participación en este programa, relacionados con incentivos en especie que motiven la asistencia al mismo. Igualmente, la expedición de un certificado que acredite la formación del directivo, debe atarse a criterios relacionados con su asistencia y aportes al proceso.
- El trabajo mancomunado con dependencias institucionales como el Instituto de Educación a Distancia, es básico en el desarrollo exitoso del programa, dados sus aportes en el ámbito pedagógico y de estrategias para garantizar la continuidad de los participantes en el mismo.
- Es deseable coordinar la creación de un comité que apoye la generación de políticas relacionadas con este tipo de programas formativos, o en determinado caso, la inclusión del tema en comités existentes que por pertinencia puedan abordar el proceso.
- Dado que el ciclo del trabajador en la Universidad comprende Inducción, permanencia y retiro, se considera pertinente que adicional al proceso de inducción, se realicen programas de desarrollo y entrenamiento del director durante su permanencia, enfocados en los siguientes ejes: Gestión del Talento Humano, Gestión Financiera, Gestión de la Calidad (acreditación) y control interno, Desarrollo Estratégico. En concordancia con lo anterior, es necesario que se evalúe el cargo, sus funciones y el resultado que se espera del mismo, así como el desempeño de quien lo ostenta, para fortalecer las competencias requeridas para

su adecuada gestión; esto, debe ser traducido en el plan de capacitación al directivo.

BIBLIOGRAFÍA

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Renovación de la Acreditación con Fines Académicos. 2004

FLIPPO, Edwin B. Principios de Administración de Personal. Editorial Calypso. México, 1988.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. El Sector Informal en Bogotá: Una perspectiva interdisciplinaria.

ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: Una aproximación a la modernización de la dirección Universitaria en Latinoamérica. 1998

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Estatuto General.

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Escuela de Trabajo Social. Diplomado Formación Ciudadana y Desarrollo Local, Modulo III, Proyectos Sociales.

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO DE
LAS UNIDADES
ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

UNIVERSIDAD
INDUSTRIAL DE
SANTANDER



**BUCARAMANGA
2006**

PRESENTACIÓN

Las Unidades Académicas dentro de una Institución de Educación Superior, se constituyen en el escalón más fielmente operativo de la misma, dada la cercanía y la interacción continua con los beneficiarios directos de los programas. La descentralización que ha venido caracterizando a este tipo de instituciones durante los últimos años, hace necesario que al interior de estas unidades (Escuelas) se gesten una visión de empresa que les permita enfrentarse a un entorno competitivo, sin perder de vista, el sentido del servicio al estudiante, quien se constituye en su principal cliente.

En este contexto, quienes se encuentran en cabeza de estas dependencias, los directores de escuela, juegan un rol preponderante en el desarrollo continuo y sostenible de las mismas, requiriéndose el fortalecimiento de su perfil en el ámbito administrativo, de tal forma que adicional a su trayectoria académica (generalmente se eligen docentes de antigüedad en la institución para este cargo), logren fortalecer sus competencias en la toma de decisiones, proactividad y trabajo en equipo, entre otras, consolidando en ellas su gestión.

Sin lugar a dudas, entra a colación la dualidad de los aspectos académico-administrativos, reto de los directores de escuela, quienes tienen la inmensa responsabilidad de anteponer a los problemas del día a día, una planeación a mediano plazo que les permita tener éxito en su gestión y permanencia en el tiempo.

1. FUNDAMENTACIÓN

El presente programa de inducción es el resultado de una investigación bibliográfica referente a las competencias gerenciales a potenciar en cargos directivos, las estrategias de formación y un estudio diagnóstico liderado por la dirección de Control Interno y Evaluación de Gestión, la Vicerrectoría Académica y la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, cuya información fue suministrada por los directivos de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad, mediante el diligenciamiento de una encuesta, la cual evidenció debilidades en los procesos de inducción a estos cargos, desconocimiento de las bases administrativas de la institución y problemas en el ejercicio directivo.

Para desarrollar este programa, fue necesario analizar las funciones administrativas de las instituciones de educación superior, así como los procedimientos globales de la Universidad Industrial de Santander –UIS, el rol de los directivos y sus expectativas en torno a este tema, retomándose la importancia de la inducción en el éxito de la gestión, y surgiendo la necesidad de dar a conocer a este personal lo referente a lineamientos estratégicos de la UIS, conceptos generales de planeación y seguimiento, entre otros aspectos.

El marco legal sustento para este documento, tiene su base en las normas que regulan el funcionamiento del sector educativo a nivel nacional, iniciando por la Constitución Política de Colombia en donde se establece la educación como derecho de la persona y un servicio público que tiene función social. Complementariamente se tiene en cuenta la ley 30 de 1992, la cual hace explícito el interés de propiciar el fomento de la calidad del servicio educativo; y se define la autonomía de las instituciones según su naturaleza y los campos de acción de que se ocupan, entre otros aspectos.

2. POLITICAS

- ✦ En la Universidad Industrial de Santander, la División de Recursos Humanos se encuentra a cargo de los procesos de formación de docentes y directivos de las unidades académico administrativas, entendidos en el marco de la inducción y permanencia de este personal.

- ✦ Todos los Directores de Unidades Académico administrativas de la institución debe participar en el proceso de inducción, a fin de lograr una estandarización en los programas y proyectos realizados a nivel de la universidad, y una homogeneidad en la información y comunicación manejada en la UIS.

- ✦ El Programa de Inducción, será evaluado inmediatamente culminen las jornadas de información, por parte de los participantes. Así mismo, se realizarán por parte de la División de Recursos Humanos, un análisis de resultados de la gestión de los directivos, a la luz de la formación otorgada.

- ✦ Se mantendrá permanentemente un programa de Reinducción, diseñado con base en los análisis de necesidades de información desarrollados por la División de Recursos Humanos a lo largo del semestre. Serán beneficiarios de este programa todos los directores de unidades académico administrativas.

¿HACIA DÓNDE SE DIRIGE LA LABOR DEL DIRECTOR DE UNA UNIDAD ACADEMICO ADMINISTRATIVA?

REFLEXION INICIAL

INDIVIDUAL

Por favor, durante los siguientes 30 minutos, diligencie en una hoja aparte el siguiente cuestionario:

1. Cuál ha sido mi papel (personal) como director de la unidad que lidero?
2. Qué esperaba yo, como parte de la comunidad de esta unidad académico administrativa de quien se encuentre dirigiéndola?
3. Es lo esperado, lo que he realizado durante mi gestión? De no ser así, los obstáculos han sido externos? obedecen a mi propia actitud?
4. Qué retos me impondría para alcanzar los resultados que esperaba de un directivo?

GRUPAL

Conformando equipos por facultad o por dependencia administrativa, por favor reflexione respecto a los siguientes aspectos:

1. En qué entorno se “mueve” nuestra facultad o dependencia (legal, político, institucional, competencia –entendida como otras Instituciones de Educación Superior?
2. Cuáles son las amenazas y oportunidades que ofrece este entorno a la unidad académico administrativa (reflexión individual, puesta en común con miembros del equipo)? Conclusiones para el grupo.
3. Cuáles son las principales dificultades y problemas que se enfrentan a nivel de la facultad o dependencia?

ADMINISTRACIÓN UNIVERSITARIA

La Universidad es considerada como un sistema social abierto, dentro del cual ocurren los procesos y las actividades propias de cada una de las funciones que tienen lugar en la institución.

Se identifican en este sentido, funciones básicas o fundamentales de una Universidad y aquellas que son complementarias y de apoyo para el cumplimiento de las primeras.

FUNCIONES BÁSICAS O FUNDAMENTALES

Hacen alusión a la académica y el servicio a la comunidad. Se entiende por función académica la docencia y la investigación, y por servicio a la comunidad los programas y proyectos que desarrolla en beneficio de su medio social. Para cumplir la función académica, dentro del carácter quiera imprimirle, por lo menos, entre otras, debe cumplir las siguientes actividades:

De programación curricular (docencia)

Corresponden a aquellas que permiten a la universidad definir el diseño curricular para los diferentes programas y niveles que ofrezca la institución. Los programas pueden ser de posgrado y profesionales de corta o larga duración.

Investigativas

Actividades que permiten a la universidad crear, adaptar y aplicar los conocimientos científicos y tecnológicos con el fin de aprovechar mejor los recursos de la región de influencia de la universidad. Igualmente, aquellas actividades que permitan un adecuado flujo y reflujó con las actividades propias de la docencia y el servicio a la comunidad (extensión).

De servicio a la comunidad

Para poder cumplir su función de centro de dinámica cultural, de educación permanente y de recursos científicos y técnicos, para resolver problemas regionales, la universidad debe tener una serie de actividades que le aseguren un continuo que hacer en beneficio de la comunidad bajo su influencia.

De laboratorios y equipamiento

Con el fin de evitar la tendencia a una formación y capacitación teorizante y no experimental, es necesario que la universidad cuente con equipos y laboratorios bien dotados y mantenidos que permitan el desarrollo de prácticas y de proyectos pilotos.

De registro y control académico

Son actividades que permiten, en cualquier momento, determinar el nivel y grado de formación y capacitación de los estudiantes, mediante los récords individuales de cada uno de ellos, conforman una de las tareas más importantes de la docencia en las instituciones de educación superior.

FUNCIONES COMPLEMENTARIAS Y DE APOYO

Son todas aquellas funciones que en una forma u otro contribuyen a la eficiencia de las funciones básicas o fundamentales. Se tienen las siguientes:

Administrativo – Financieras

Conforman este grupo de actividades todas aquellas que se desarrollan en una Universidad con el propósito de facilitar el que las actividades docentes, investigativas y de servicio se cumplan adecuadamente. Se tienen principalmente las relacionadas con personal, control financiero, de tesorería, de contabilidad, de almacén y de servicios generales.

De servicios operativos

Las universidades manejan hoy día grandes cantidades de información, lo que ha hecho indispensable contar con adecuados servicios de procesamiento de datos y de producción y entrega de materiales. Las actividades desarrolladas por estos medios, contribuyen enormemente en la cuantificación y diseminación de la información.

De Bienestar Universitario

Corresponden al principio de la relación directa entre el grado de satisfacción de las necesidades de las personas y la eficiencia de las actividades que estas cumplan dentro de una institución. De allí, que se ofrezca un mínimo de servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades más apremiantes de estudiantes, docentes y administrados de las Instituciones de Educación Superior –IES.

De Biblioteca y Documentación

Incluye las actividades relacionadas con la consecución y almacenamiento de información por áreas específicas del conocimiento.

De Planeación

Las actividades que buscan que los programas y actividades de la institución correspondan a las necesidades y demandas de su medio socio-económico-político-cultural, que se desarrollen estudios y proyectos a corto, mediano y largo plazo y que se establezcan programas experimentales para su control y evaluación, antes de institucionalizarlos, conforman el planeamiento institucional. Este permite racionalizar el proceso de toma de decisiones, la programación y la ejecución de las funciones universitarias y de los procesos de control y evaluación de las mismas.

De Presupuestación

La estructuración del presupuesto en una institución es de suma importancia dentro del proceso de toma de decisiones. Este, por un lado, permite el mejor uso de los recursos financieros a través de adecuados mecanismos de control y ejecución presupuestal y, por otro, el poder desarrollar los estudios de costos que permiten racionalizar el gasto, mediante la comparación y complementación de los egresos por centros de costos.

De Información

Son actividades encaminadas a lograr un flujo adecuado de información que permita evaluar y controlar el desarrollo de las actividades y funciones encomendadas a la institución, a la vez que contar con unas estadísticas sobre los aspectos fundamentales de la misma.

FUNCIONES BÁSICAS O FUNDAMENTALES	Docencia	Reg.y Control Académico
	Investigación	Laboratorios y equipamiento
	Servicio a la Comunidad	
FUNCIONES COMPLEMENTARIAS Y DE APOYO	Administrativo - financieras	
	Servicios Operativos	
	Bienestar Universitario	
	Biblioteca y Documentación	
	Planeación	
	Presupuestación	
	Información	

MARCO INSTITUCIONAL

MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

La Universidad Industrial de Santander es una organización que tiene como propósito la formación de personas de alta calidad ética, política y profesional; la generación y adecuación de conocimientos; la conservación y reinterpretación de la cultura y la participación activa liderando procesos de cambio por el progreso y mejor calidad de vida de la comunidad.

Orientan su misión los principios democráticos, la reflexión crítica, el ejercicio libre de la cátedra, el trabajo interdisciplinario y la relación con el mundo externo. Sustenta su trabajo en las cualidades humanas de las personas que la integran, en la capacidad laboral de sus empleados, en la excelencia académica de sus profesores y en el compromiso de la comunidad universitaria con los propósitos institucionales y la construcción de una cultura de vida.

VISION DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

La Universidad Industrial de Santander es una institución de educación superior estatal y autónoma, financiada por el Estado, comprometida con la defensa de un estado social y democrático de derecho y de derechos humanos y la proposición de políticas públicas que garanticen el acceso de la población a condiciones de vida digna.

La UIS es actor principal del desarrollo económico, social y cultural de la región y ejemplo de democracia, convivencia, autonomía y libertad responsable. Es lugar de consulta sobre las tendencias y desarrollos en el campo de las ciencias, los avances tecnológicos, las necesidades y oportunidades del mundo del trabajo y los deseos de bienestar de la comunidad.

La vigencia social de la universidad se manifiesta en su participación activa en Organismos de planificación local, regional y nacional, en agrupaciones de participación ciudadana para la proposición y el seguimiento de políticas y programas de desarrollo social, económico y cultural. En el fortalecimiento de sus relaciones con los sectores políticos, sociales y generadores de bienes y servicios que propendan por el bien común, en el marco de la conveniencia institucional.

En la integralidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, los cuales están formados en el espíritu científico. En la apropiación y el ejercicio de los derechos humanos universales y los derechos políticos, económicos, sociales y culturales correspondientes a la práctica de la ciudadanía y en el ejercicio de una conducta profesional solidaria con la construcción de la nación colombiana.

Es sitio obligado de referencia y consulta para proponer o evaluar las alternativas de solución a los problemas prioritarios de la comunidad, y su contribución es ampliamente valorada como insumo crítico para continuar avanzando en la construcción de una sociedad en donde la equidad, la justicia, la solidaridad y el respeto por los derechos humanos y la naturaleza, sean los pilares del desarrollo humano sostenible en el marco de una cultura de paz.

Es líder del desarrollo científico en bio-ingeniería, fuentes alternativas de energía, petroquímica y carboquímica, nuevas opciones para uso de combustibles, nuevos materiales y tecnologías de materiales compuestos, aprovechamiento y uso sostenible de la biodiversidad, promoción de la salud, prevención y control de las enfermedades de mayor ocurrencia, estímulo y acompañamiento a procesos de organización comunitaria orientados al desarrollo social y cultural, y mejoramiento de la calidad de la educación en todos sus niveles. Mantiene como líneas transversales la investigación en electrónica, telecomunicaciones, informática y ciencia y tecnología del medio ambiente.

Promueve el desarrollo de la literatura y las artes. En todas sus Escuelas, Centros e Institutos, los miembros de la comunidad universitaria actúan como docentes-

investigadores y se mantienen interconectados con grupos de pares académicos que cooperan local, nacional e internacionalmente.

Ofrece, desde la región nororiental al país, formación permanente de alta calidad y pertinencia social, propendiendo por la equidad en el acceso, con fundamento en el mérito académico.

Sostiene intercambios y pasantías de profesores y estudiantes con Universidades extranjeras de alta calidad y presenta una amplia oferta de programas presenciales e interactivos mediante tecnologías para la educación virtual.

Es una organización inteligente capaz de adaptarse con eficacia a la velocidad de los cambios y a las necesidades emanadas del entorno. Recibe del Estado los recursos suficientes para adelantar sus funciones de investigación, formación y proyección social, en reconocimiento a su calidad, a los resultados presentados anualmente ante la sociedad y a sus políticas de eficiencia en la utilización de los recursos. Invierte sus rentas propias para fortalecer su posición de excelencia en el medio universitario.

PILARES ESTRATÉGICOS

- Posicionamiento institucional
- Consolidación financiera
- Construcción de la comunidad UIS
- Articulación universidad – sociedad
- Modernización institucional
- Desarrollo académico

ANÁLISIS ESTRATÉGICO A NIVEL DE LA UNIDAD ACADÉMICO ADMINISTRATIVA

Material requerido: Plan de desarrollo de la unidad

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE ESCUELA

El Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander contempla en los artículos 53 al 55, la normatividad asociada a las Direcciones de Escuela:

- **ARTICULO 53º.** Cada Escuela tendrá un Director quien es la autoridad académica y administrativa de la misma.
- **ARTICULO 54º.** El Rector nombrara Director a quien resulte elegido mediante votación secreta de los profesores adscritos a la respectiva Escuela y cumpla los requisitos exigidos para tal cargo.
- **ARTICULO 55º.** Para ser Director de Escuela se requiere pertenecer al Escalafón Docente, tener dedicación de tiempo completo, poseer titulo de posgrado equivalente o superior al máximo nivel académico de los programas de formación adscritos a la Escuela.
- **ARTICULO 56º.** Son Funciones del Director de Escuela:
 - ✓ Cumplir y hacer cumplir en la Escuela el Estatuto General, reglamentos, acuerdos y decisiones emanados de los consejos, las resoluciones e instrucciones provenientes del Rector, Vicerrector y Decanos²³.
 - ✓ Planear, dirigir y controlar el funcionamiento de la Escuela de acuerdo con los planes y políticas institucionales y los reglamentos de la Universidad.
 - ✓ Participar en el correspondiente Consejo de Facultad y mantener informado a este Consejo del funcionamiento de la respectiva Escuela.
 - ✓ Presentar al Decano y al Consejo de Facultad sugerencias y recomendaciones en relación con los programas y planes académicos y administrativos que incidan la buena marcha de la Escuela y de la Universidad.
 - ✓ Planear, dirigir y organizar la adecuada utilización de las instalaciones y los recursos de la Escuela.
 - ✓ Planear, dirigir y controlar la programación de las actividades del cuerpo docente y administrativo adscritos a la Escuela.
 - ✓ Ser primera instancia para asuntos académicos y administrativos propios de la Escuela.
 - ✓ Planear y promover la formación y capacitación del personal docente adscrito a la Escuela.
 - ✓ Presentar al Decano y al Consejo de Facultad propuestas sobre planes y programas de desarrollo académico, programas de inversión y el presupuesto²⁴ anual de ingresos y gastos de la Escuela.

²³ Es de resaltar que permanente se generan acuerdos y decisiones relacionadas con la gestión del Director de Escuela, lo cual dificulta la realización de un inventario al respecto.

- ✓ Cumplir las actuaciones disciplinarias que le correspondan por disposición de los reglamentos de la Universidad.
- ✓ Programar y administrar los fondos financieros adscritos a la Escuela, de conformidad con las reglamentaciones de la Universidad²⁵.
- ✓ Fomentar el desarrollo de la Escuela en concordancia con las políticas de desarrollo institucional.
- ✓ Estimular y fomentar las actividades de investigación de la Escuela.
- ✓ Realizar de conformidad con las normas institucionales, el proceso de evaluación del personal docente y administrativo de la Escuela.
- ✓ Planificar, dirigir, controlar y evaluar el programa de servicios académicos que presten a otras Escuelas.
- ✓ Las demás que le asigne el Estatuto General, los reglamentos y las normas de la Universidad.

^{24 y 5} Mediante Acuerdo Superior 019 de 2005, el Consejo Superior adoptó el Reglamento de Contratación para la Universidad y autorizó al Rector de la Universidad para expedir las normas reglamentarias y definir los procedimientos de contratación; en el inciso final del Artículo 21 de dicho acuerdo, se establece que la delegación de funciones en los ordenadores del gasto para llevar a cabo licitaciones públicas, sólo podrá hacerse por vía general en los servidores de la Universidad, titulares de las funciones de Vicerrector, Secretario General, decanos, directores de unidades académicas o administrativas, con nivel funcional equivalente o superior al de Director de Escuela o Departamento o Jefe de Sección. Complementariamente, mediante Resolución 249 de 2004, el Rector de la Universidad delegó la facultad de representar legalmente a la Universidad para adelantar procesos de selección de proponentes y celebrar contratos, en los diferentes niveles de dirección y gestión de las actividades universitarias, Aquí se resalta la resolución 228 de febrero de 2006, en donde se delega por el término establecido en el artículo 33 de la ley 996 de 2005, en concordancia con el artículo 1 y 2 del Acuerdo 007 de 2006, en los ordenadores de gasto mencionados en el artículo 6 de la resolución 294 de 2004, incluyendo al Vicerrector de Investigaciones y extensión, de conformidad con el parágrafo primero del artículo 3 del acuerdo 007 de 2006, las competencias y facultades necesarias para realizar procesos licitatorios públicos hasta en los montos señalados en dicha resolución.

LA ADMINISTRACIÓN EN LAS UNIDADES ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS

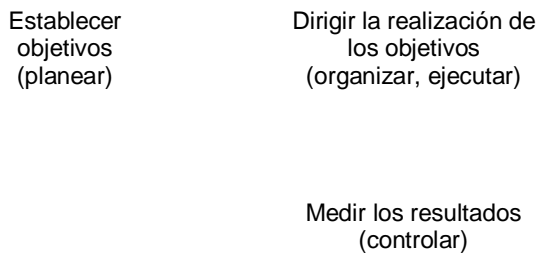
La Administración puede ser definida como la “disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. Ello implica necesariamente que el elemento humano tiene una importancia preponderante en el funcionamiento de cualquier organización.

La finalidad de la administración no es el interés particular sino el general, en el marco de un constante direccionamiento, retroalimentación y mejora, que permite organizar a los miembros de la institución hacia el logro de objetivos comunes.

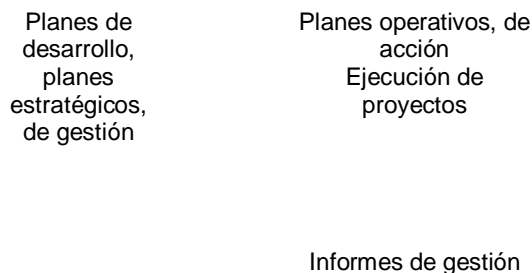
En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar. Estas funciones se constituyen en los medios por los cuales se administra y se distingue el gerente del no gerente.

Resumiendo estas funciones, se planea para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; se organiza para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y conocer las relaciones necesarias; se ejecuta mediante los miembros del grupo, quienes llevan a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y se controla las actividades para garantizar la calidad de las anteriores etapas.

El siguiente gráfico presenta una simplificación del proceso:



Lo cual se traduce a la operación de la universidad de la siguiente manera:



Quizás los productos²⁶ más concretos de la administración pueden resumirse en planes, programas, proyectos e indicadores, a continuación se presenta una breve definición de los mismos la cual se profundizará a lo largo del proceso de inducción:

Planes:

Definen los fines, objetivos, prioridades y metas de un país, de un sector o de una institución o servicio, así como los medios, acciones, recursos, estrategias y políticas para lograrlos dentro de un horizonte de tiempo previsto, que puede cubrir el largo, mediano o corto plazo. (ALVAREZ, 1997: 51)

Programas:

Son la forma concreta del plan, los cuales se materializan a través de los proyectos.

Proyectos

Pueden ser entendidos como “Un conjunto coherente e integral de actividades tendientes a alcanzar objetivos específicos que contribuyan al logro de un objetivo general o de desarrollo, en un periodo de tiempo determinado, con unos insumos y costos definidos; el cual busca mejorar una situación, solucionar una necesidad sentida, o un problema existente.”

La siguiente tabla establece un breve comparativo:

COMO SE GESTIONA EN LA UNIVERSIDAD?

En la Universidad Industrial de Santander, la Gestión Administrativa de las unidades académico administrativas se basa en tres pilares: planeación, ejecución y evaluación, los cuales se constituyen en elementos de enfoque estratégico, táctico y operativo, soportados en documentos e informes que se presentan periódicamente al orden central de la Universidad.

²⁶ Las definiciones y tabla presentadas, corresponden a las expuestas en el Diplomado Formación Ciudadana y Desarrollo Local, Modulo III, Proyectos Sociales. Documento elaborado por estudiantes de Trabajo Social UIS

NIVEL	PLAN	PROGRAMA	PROYECTO
	Estratégicos - Institucionales o Generales	Tácticos o Programáticos	Operacionales
Horizonte o Extensión de tiempo	Largo Plazo	Mediano Plazo	Corto Plazo
Alcance o Contenido	Afecta amplia gama de actividades. Contenido genérico, sintético y amplio	Por áreas Programáticas. Por sectores	Más limitado y detallado. Específico y analítico

Estos instrumentos se referencian a continuación:

NFOQUE	PILAR DE GESTIÓN	DOCUMENTOS E INFORMES INSTITUCIONALES O DEL PROGRAMA	PERIODICIDAD
ESTRATÉGICO	FORMULACIÓN	Plan de Desarrollo Institucional	5 años
		Plan de Desarrollo de la Escuela	3 años
		Plan Financiero	Anual
		Acreditación	Según tiempo de acreditación. Comité continuo de autoevaluación
		Propuesta Inicial / Reforma Proyecto Institucional	Según se considere, pertinencia con el medio, evaluación periódica de pertinencia
		Plan de capacitación docente	Según se considere, pertinencia con el medio, evaluación periódica de pertinencia
TÁCTICO	EJECUCIÓN	Plan de acción	Anual
		Presupuesto	Anual
		Plan Operativo Anual de Inversiones	Anual
		Plan de Gestión	Anual
OPERATIVO	GESTIÓN	Actas Consejo Escuela	Semanal
		Actas Consejo Facultad	Semanal
	EVALUACIÓN	Informe de gestión	Trimestral
		Evaluación al plan	Trimestral
		Autoevaluación	Continua

LA PLANEACION EN LA ADMINISTRACION

La Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización, obtienen procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución en el futuro.

Etapas:

- Diagnóstico
- Direccionamiento
- Proyección
- Plan Operativo
- Monitoria Estratégica
- Difusión Estratégica

La Planeación Táctica

Es la planeación efectuada a nivel de departamentos, define con claridad que desea o que pretende lograr una organización o empresa, cómo y cuando se realizará y quien será el encargado. - Lo realizan los mandos medios de la organización.

La Planeación Operacional

Es la efectuada para cada tarea o actividad, representa las acciones específicas requeridas para lograr cada objetivo. Se mide por meses, semanas o días.

EL SEGUIMIENTO EN LA ADMINISTRACION

Indicadores

Los indicadores son elementos de gestión que se incorporan a los procesos y/o proyectos, con la finalidad de evaluar sus logros o señalar falencias que conduzcan a aplicar los correctivos necesarios y a definir la dirección hacia donde se deben concentrar esfuerzos.

Atributos de un buen Indicador

Práctico: Implica medir lo que es importante; tener el número mínimo de indicadores necesarios para medir cada objetivo; la meta es realizable; los medios para medir cada objetivo son eficientes en función de costo; el indicador no se refiere a algo que no ocurrirá.

Independiente: significa que no puede haber una relación de causa efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente. Por ej. el número de consultores contratados para completar un componente nunca sería un indicador para dicho componente.

Verificable objetivamente: relacionado con que existan o se puedan utilizar medios económicos para verificar, es decir, fuentes acordadas de información que pueden ser examinadas objetivamente para verificar si se ha alcanzado un objetivo determinado (medios de verificación).

Elementos del Indicador

- Nombre del indicador
- Procedimiento de cálculo
- Unidad de medida
- Fuente de información (medio de verificación)
- Frecuencia de la toma de datos y análisis (periodicidad)
- Responsable del análisis

Tipos de Indicadores

- ✓ De Efectividad o de Rendimiento: Sirven para establecer el grado de cumplimiento de un objetivo. Pueden definirse a nivel de monitoreo de las actividades que se requieren en un proceso, o a nivel de los resultados del mismo.
- ✓ De eficiencia: Miden el empleo de recursos necesarios y disponibles para alcanzar el objetivo.
- ✓ A nivel de operación: Estratégicos, de Gestión, de proyecto. Son quizás los más pertinentes en cuanto a conocer resultados de la gestión se refiere:

INDICADORES
ESTRATÉGICOS

INDICADORES
DE GESTIÓN

INDICADORES
DE PROYECTO

Indicadores Estratégicos: Son aquellos asociados con el cumplimiento de los objetivos fundamentales de una institución. Se abordan desde cuatro perspectivas: Usuario (cómo nos ven los clientes, ciudadanos, estudiantes), financiera (manejo de estos recursos),

aprendizaje (recursos claves para innovar y mejorar), Procesos internos (para mejorar la eficiencia).

Indicadores de Gestión: Se asocian a los resultados y operación de los procesos de misionales y de apoyo de una institución. Miden las acciones más relevantes que realiza la dependencia.

Indicadores de Proyecto: Relacionan la contribución del proyecto en el cumplimiento de los objetivos. Miden el avance y el alcance de los resultados de los proyectos definidos en la Institución.

Diseño de Indicadores

1. Determinar los objetivos de control o factores críticos del proceso y/o proyecto a analizar: Qué cosas deben ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo. Se pueden establecer en términos de:
 - Impacto: evalúa beneficio final alcanzado
 - Cobertura: considera el volumen de atención/beneficiarios
 - Eficiencia: evalúa el aprovechamiento de los recursos
 - Calidad: referente a las condiciones en que recibe el usuario el producto o servicio
 - Satisfacción: en cuanto a percepción del usuario respecto a su expectativa
2. Establecer cuáles son las cosas vitales que se deben realizar para lograr resultados.
3. Definir la fórmula que permita reflejar lo expresado en los factores críticos. Se debe establecer: Nombre, Forma de medición, unidad de medida (elementos)

Metodología Propuesta para el Diseño de Indicadores

PROGRAMA/PROYECTO

DEFINICION DE LA META
(DEFINIR EL TIEMPO EN EL
QUE SE ESPERA LOGRAR)

Impacto

Cobertura

Determinar los factores
críticos de éxito

Eficiencia

Calidad

Satisfacción

Definir la fórmula del
indicador con
base en los factores críticos

Establecer los elementos del
Indicador (*)

(*) Se sugiere utilizar un formato de excel en donde se defina cada uno de los elementos.

LA CALIDAD EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS: ACREDITACIÓN

El proceso de acreditación obedece a la necesidad de garantizar, reconocer y asegurar la calidad en la Educación Superior, en aras de una EXCELENCIA ACADÉMICA que permita ofrecer a la comunidad programas pertinentes y profesionales idóneos para ponerse a su servicio. La acreditación es un proceso que busca el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y programas académicos; así mismo, persigue proveer a las instituciones y programas de la información necesaria para comparar la formación que se imparte con la que reconocen como válida y deseable, quienes, por poseer las cualidades esenciales de la comunidad académica de determinado saber, son los representantes del deber ser de dicha comunidad. Finalmente, la acreditación también es un instrumento para promover y reconocer la dinámica de mejoramiento de calidad y para precisar metas de desarrollo institucional.

Fases del Proceso de Acreditación

Este proceso se lleva a cabo en tres fases:

- ❖ Autoevaluación: Realizada a nivel interno del programa y/o institución, describiendo y valorando su situación respecto a los criterios establecidos, seleccionando y proponiendo los planes de mejora que cree que deben ponerse en marcha. El resultado es el Informe de Autoevaluación.
- ❖ Evaluación externa: un grupo de evaluadores externos (pares académicos), valida el Informe de Autoevaluación, tanto a través de un análisis documental, como por medio de una visita, emitiendo sus recomendaciones y proponiendo mejoras. El resultado de esta fase es el Informe de Evaluación Externa.
- ❖ Evaluación Final: La entidad evaluadora, teniendo en cuenta los informes de los pares académicos, elabora un Informe de la enseñanza. Paralelamente, la institución (o programa), a la vista de los resultados de la evaluación externa, elabora el Plan de Mejoras.

RESUMEN PROCESO



Factores a evaluar

El proceso de acreditación se basa en el análisis de diferentes características contempladas en el marco de 8 factores:

- a. Misión y proyecto institucional
- b. Estudiantes
- c. Profesores
- d. Procesos académicos
- e. Bienestar institucional
- f. Organización, administración y gestión
- g. Egresados e impacto sobre el medio
- h. Recursos físicos y financieros

Bibliografía

Universidad Industrial de Santander. Estatuto General.

Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Diplomado Formación Ciudadana y Desarrollo Local, Modulo III, Proyectos Sociales.

Consejo Nacional de Acreditación. Renovación de la Acreditación con Fines Académicos. 2004