

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
FACULTAD DE ADMINISTRACION
MAGISTER EN DIRECCION UNIVERSITARIA.
XI Promoción
Sede Universidad San Buenaventura.
Cali, 2002 - 2004**

**Plan de fortalecimiento administrativo financiero
para la Fundación Universitaria Católica Lumen
Gentium**

Presentado al Dr.

LUIS ERNESTO ROMERO.

Por:

Jairo Candamil Tafur.
John Mario Gutiérrez Ríos.

Cali Mayo de 2004

INDICE.

INTRODUCCION.	8
CAPITULO 1	
1.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.	8
2.- OBJETIVOS DEL TRABAJO.	16
A) OBJETIVO GENERAL.	16
B) OBJETIVOS ESPECIFICOS.	17
3.- MARCO CONCEPTUAL DEL TRABAJO.	18
A.) PROPUESTAS DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO.	18
a.) PROPUESTA DE UNA GERENCIA SOCIAL.	24
b.) PROPUESTA DE UNA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL.	24
c.) PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL.	26
B.) ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM.	27
C.-) FUENTES DE INFORMACIÓN:	27
 CAPITULO 2	 29
MARCO HISTORICO.	
A.-) Alberto Uribe Urdaneta.	29
B.-) Pedro Rubiano Sáenz.	30
C.-) Isaías Duarte Cancino.	32
D.-) Juan Francisco Sarasti Jaramillo.	33
 CAPITULO 3	

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.	35
1.) UNA UNIVERSIDAD PARA EL CONTEXTO CONCRETO DE CALI.	35
A.- Visión de los sectores populares de Cali.	35
B.- Propuesta de la Arquidiócesis de Cali: Los Colegios Parroquiales.	36
C.- Algunas situaciones encontradas en la Investigación en los Colegios de la Arquidiócesis de Cali.	37
2.) CONSIDERACIONES SOBRE LA SITUACION ECONOMICA DE CALI.	39
3.-) DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM.	40
A.) Oportunidades.	40
B.) Amenazas.	41
C.) Fortalezas.	41
D.) Debilidades.	42
4.- EL PROBLEMA ECONÓMICO.	43
CAPITULO 4	45
RESPUESTA A UNA PROBLEMÁTICA.	
A.) ORGANIZACIÓN Y GESTION DE UNA UNIVERSIDAD FRENTE A UN CONTEXTO SOCIAL CONCRETO.	45
B.) OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS.	46
a. Misión.	47
b. Visión de Futuro.	48
1.- PRIMERA PROPUESTA: UN TIPO DE ORGANIZACIÓN CON ALTA GERENCIA SOCIAL.	48
2.- SEGUNDA PROPUESTA: REINGENIERIA TOTAL.	51
A. Preparación De la Reingeniería.	51

B. Ruta de trabajo.	53
1. Plan de Contingencia.	53
2. Alianza estratégica con la Corporación Universitaria Minuto de Dios.	56
3.- TERCERA PROPUESTA: POSICIONAMIENTO Y MERCADEO INSTITUCIONAL.	57
A.) Análisis de la posición actual.	57
B.) Posición deseada.	58
C.) Estrategias para lograr la posición deseada:	58
a.- Estrategias del mercadeo del producto.	59
b.- Estrategias frente a la competencia.	59
c.- Estrategias del posicionamiento.	59
d.- estrategias del objetivo del mercadeo.	60
CAPITULO 5	
CONCLUSIONES.	61
1.- Labor del equipo de investigación.	61
2.- Conclusiones generales a las cuales llegó el equipo.	62
3.- Propuestas.	63
ANEXOS.	65
1.- Plan De trabajo a corto plazo.	65
2.- Ideario para los compromisos económicos – administrativos.	69
3.- Financiación: Intercampus.	70
4.- Algunas claves para el análisis del éxito.	72
5.- Plan estratégico.	75
BIBLIOGRAFIA.	79

INTRODUCCION.

Al analizar los resultados de nuestra investigación en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, institución de educación superior, hemos advertido debilidades y fortalezas que pretendemos señalar para buscar nuevos caminos a la institución.

Hemos constatado falta de políticas claras acordes con el contexto en que nació la institución, la carencia de estructuras administrativa – financieras adecuadas y la poca sistematización y difusión de las actividades de Proyección Social.

En nuestro trabajo de investigación queremos proponer un marco conceptual cimentado para buscar la recuperación de la institución y así lograr una adecuada y pertinente gerencia, un cambio en calidad de la misión académica, y una proyección social que demuestre la responsabilidad social de la institución.

Somos conscientes de que nuestro aporte es fundamental, y por tal razón hemos querido brindarle todo nuestro esfuerzo para superar la crisis que ha implicado cambios fundamentales. Nuestro problema ha sido que las soluciones se esperaban de inmediato, pero queríamos brindar rutas de solución a los problemas, que no respondieran a un trabajo coyuntural, sino que encaminaran a la institución por nuevas sendas de crecimiento que eran urgentes y esperadas por varios grupos humanos y ante los cuales la Institución había adquirido un compromiso serio.

Por lo tanto nuestro trabajo de investigación tenía que ser muy serio y con mucha disciplina para poder brindar soluciones concretas y de aplicación inmediata a las directivas de la institución, que deseaban que la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium resurgiera con nuevos bríos para proyectarse positivamente en la sociedad.

Como nota aclarativa al interrogante del lector agregamos las siguientes ideas a la introducción.

Se trata de un trabajo empírico, pues teníamos ante nosotros y en presente, toda una problemática de cierre de una Institución de Educación Superior. Pensábamos en los aproximadamente 200 estudiantes de la Institución, y en todas las otras implicaciones de orden académico y legal que se deberían afrontar.

El trabajo fue intenso en los primeros momentos pues se tratada de investigar y estudiar, qué se podía realizar para sacar la institución adelante. En ese momento el aporte del Magíster en Dirección Universitaria fue muy valioso, sobre todo en el momento en que se hacia todo un estudio sobre teorías administrativas. Vimos oportuno atenernos a la Reingeniería administrativa, no porque fuera lo último en aportes a la administración de una Organización Educativa, sino por el hecho de que dicha metodología, nos podía aportar elementos administrativos importantes para el momento crítico de la institución.

Valoramos elementos como la auto evaluación permanente, estudios y reconstrucción de los procesos en vista de que no se podía dar una respuesta única, se trataba de hacer frente a la demanda de calidad, flexibilidad, servicios y costos que implicaban implementar un proceso de auto evaluación constante , toma de determinaciones y nueva reevaluación hasta dar resultados positivos.

Este trabajo era complejo, pero se debía implementar con procedimientos especiales, la reingeniería nos aportaba la metodología para enfrentar las varias situaciones. Se consideró oportuna porque se dirigía a los procesos buscando un rediseño de los mismos y en donde se tienen en cuenta a los clientes, en nuestro caso a los estudiantes, la competencia, otras universidades, y el cambio e busca de la máxima calidad. Por lo tanto era necesario garantizar una institución para los estudiantes actuales, y con miras a una ampliación de cobertura. Se exige para las

instituciones universitarias entrar en los procesos de Calidad para afrontar una competencia que hoy por hoy la globalización impone. Es necesario un cambio organizacional, para que la institución sobreviviera ya que era más costoso cerrarla que seguir con ella y sacarla adelante.

Luego se inició toda una reflexión tratando de delinear las características fundamentales de quien iría a orientar dicho proceso. Investigamos el proceso de Gerencia Social, programas realizados de Post Grado en Universidades de Venezuela, lo cual nos pareció oportuno para deducir el perfil de la persona que asumiera la responsabilidad de sacar adelante la nueva institución nacida de la Reingeniería.

CAPITULO 1

1.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL TRABAJO.

¿ES POSIBLE EN UNA SOCIEDAD ALTAMENTE COMPETITIVA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON UN ALTO RENDIMIENTO SOCIAL. ?

La Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, fue fundada por el Arzobispo de Cali Pedro Rubiano Sáenz, hoy Cardenal Primado de Colombia y Arzobispo de Bogotá, y llevada a su desarrollo por su sucesor el Arzobispo Isaías Duarte Cancino, quien la presenta y quiere como una oportunidad que la iglesia local daba a los caleños de estratos populares, para poder seguir estudios superiores.

Con la fundación de esta institución de educación terciaria, se vislumbraba la gran oportunidad para que la iglesia católica caleña, organizará una institución de estudios superiores que fuera elemento para inducir a través de ella, cambios educacionales en todas las esferas sociales, como también el lograr un compromiso serio en lo político, tecnológico, cultural y social, por parte de las personas que viven en los sectores deprimidos de la ciudad, con la finalidad de construir una sociedad mejor.

Monseñor Isaías Duarte Cancino, pensaba que una Universidad Católica en la Arquidiócesis de Cali, debería ser una institución comprometida en “la ardiente búsqueda de la verdad y su transmisión desinteresada a los jóvenes, y a todos aquellos que aprenden a razonar con rigor para obrar con rectitud y para servir mejor a la sociedad.”¹

¹ Juan Pablo II, Las Universidades Católicas, Numero 2, Pagina 4, Ediciones Paulinas 1998.

Las Universidades han jugado un papel preponderante en los procesos de desarrollo económico, social, cultural y político, no solo en los países altamente desarrollados, sino en los mismos países en vía de desarrollo. En este sentido la Iglesia ha querido, desde los inicios de la universidad, ser fundadora de entidades de educación superior, con el fin de transformar culturas con valores cristianos, y, aunque es notorio que las universidades privadas católicas, por motivos económicos y para su sostenimiento, han impartido educación a clases pudientes, sin embargo el mensaje oficial del Papa, sigue siendo, el que dichas instituciones de educación católica, contribuyan concretamente al progreso de la sociedad en la que operan, buscando: “la manera de hacer mas asequible la educación universitaria a todos los que pueden beneficiarse de ella, especialmente a los pobres o a los miembros de grupos minoritarios, que tradicionalmente se han visto privados de ella.”²

Nadie puede negar el inmenso trabajo de las instituciones de educación superior, al construir la sociedad del saber y del conocimiento. Sin embargo, y en general, la universidad ha estado trabajando al margen del contorno social y así vemos en nuestro país, no obstante las prestigiosas universidades que en él desarrollan una labor educativa, inmensos problemas de orden social, elevado índice de desempleo, gran cantidad de profesionales realizando trabajos totalmente al margen de las profesiones que estudiaron, concentración de los mismos en las grandes ciudades, y sobre todo, la gran brecha social entre los que todo lo tienen y saben, y los que nada tienen y viven en la ignorancia.

Los aportes en el orden cultural de las universidades han sido inmensos, pero no han llegado a cambios profundos en los procesos económicos sociales y políticos de nuestra sociedad, y mucho menos han logrado el pleno desarrollo de la

² IBIDEN, Numero 34, Pagina 26

persona dentro de una visión humanista del hombre. Lo racional y lógico ha prevalecido sobre el problema concreto y real.³

La meta, propuesta por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, y teniendo en cuenta la búsqueda del conocimiento, su transmisión en lo político, en lo tecnológico, en lo cultural y en lo social, como también su aplicación a las comunidades menos favorecidas, ha pretendido ser el cumplimiento de las tres funciones básicas de toda institución de educación superior: Investigación, Docencia y Difusión o Extensión social.

Esto se ha querido lograr dentro del contexto de una ciudad con multitud de problemas, y más cuando en el trasfondo del compromiso de la Arquidiócesis está “el paso de una educación superior elitista a una educación superior de masas”⁴ y pensada en función de los más necesitados y sin olvidar la calidad de los estudios ofrecidos.

Dentro de la estructura y los estatutos de la Lumen Gentium, está el deseo de posibilitar al mayor número de jóvenes de sectores populares, el ingreso a la educación superior, sin entrar en competencia con otras entidades universitarias, que debido a su perfil económico, solo pueden brindar educación a las altas clases sociales. Se es consciente de que la universidad se funda, en un país en vía de desarrollo, con un alto porcentaje de desempleo, y que los cimientos de dicha institución, están puestos en una ciudad, que ha llegado a ser en el país la segunda en población, y con una grave problemática social. Por esta razón se pensó desde un primer momento que dentro de los ideales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, uno de sus fines primordiales era la capacitación para el trabajo. Se trata de liderar un proceso, a largo plazo, de capacitar a los jóvenes de nuestras clases populares a salir de la marginación

³ Dice el Papa en el documento mencionado: “... el concepto de cultura abarca una doble dimensión: la humanística y la socio histórica... se indica todo aquello con lo que el hombre afina y desarrolla sus innumerables cualidades espirituales y corporales.”

⁴ Tünnermann Bernheim, Aproximación histórica a la universidad y su problema actual, M.D.U., Universidad de los Andes, Pág. 92, Bogotá, 1997

mediante la creación de pequeñas empresas familiares. Se desea no formar nuevos empleados que generalmente buscan las grandes multinacionales, o emigrar a países altamente desarrollados, sino formar empresarios, que partiendo de los negocios familiares diera origen a empresas productoras de empleo.

Vemos claramente expresada esta idea en algunos pensamientos de Carlos Túnnermann B. cuando afirma: "Nuevas necesidades, nuevos retos, demandan nuevos estilos en el ejercicio del oficio universitario; la universidad debe caracterizarse, precisamente, por la búsqueda permanente de respuestas a los problemas que se suscitan en su entorno. Más que de nuevas funciones, quizás sea mejor hablar de nuevas tareas, de nuevos objetivos a los cuales la universidad debe responder mediante el ejercicio, al más alto nivel posible, de sus tres funciones claves de investigación, docencia y difusión y extensión."⁵

Muchos problemas y dificultades se han encontrado en los primeros siete años de vida de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. En primer lugar era necesario crear una cultura institucional. Se venía de un Instituto Arquidiocesano que tenía la finalidad de capacitar profesores, en áreas de ciencias filosóficas y religiosas, con miras a una acreditación de sus capacidades para asumir las clases de filosofía y religión en los colegios de secundaria; se llega a una institución de carácter de Educación Superior, con la finalidad de capacitar al ser humano para el pensamiento, la investigación y el trabajo, como también proclamar mediante el estudio y la investigación y la proyección social, los Derechos Humanos y la defensa de lo ecológico, claro esta sin olvidar la acreditación de estudios para el área de lo teológico y lo filosófico.

El compromiso, era por lo tanto, el de crear una cultura institucional que diera al nuevo centro de educación superior, unas características propias, un sentido de pertenencia que poco a poco fuera formando el componente cultural, el ir

⁵ IBIDEM, Pág. 92.

definiendo su razón de ser, en el medio ambiente de la ciudad y de la Arquidiócesis de Cali. Afirma Carlos Darío Orozco que “los actos de fundación se prolongan en los estatutos y reglamentos asegurando en cada momento la identidad, manteniendo la motivación, preservando la justificación que legitima las decisiones.”⁶

En la institución han existido diferentes crisis, debido a la visión del cómo orientar los primeros pasos de la Fundación Universitaria. Se han hecho algunos cambios para tener en cuenta la Ley 30, y crear unos organismos académicos altamente eficientes; la primera estructura orgánica, dejó sueltas muchas inquietudes, y se ha debido estudiar otras propuestas más efectivas y eficientes para distribuir el poder, y hacerlo más horizontal, y sobre todo con una mayor agilidad de información. Siempre ha estado presente la crisis económica, por la falta de alumnos que equilibraran la viabilidad de la institución.

Por esta razón el gran problema ha sido el económico. No se pensó, desde un primer momento, de manera aterrizada y real, en un plan de desarrollo y un plan de inversión. Las expectativas sobre el número de estudiantes fueron muy altas, pero no se dieron como se esperaba y se debió trabajar desde un primer momento, con un déficit, entre los gastos académicos y administrativos y los ingresos aportados exclusivamente por las matrículas de los alumnos.

La Fundación Universitaria ve cómo su posicionamiento en el contorno social es muy lento, y además el sentido de pertenencia de los alumnos y profesores se está logrando, pero es un trabajo dispendioso. Se percibe, que el interés de algunos docentes está fundamentado únicamente en el valor de la hora cátedra sin generar ningún sentido de pertenencia y de asociación académica e investigativa.

⁶ Orozco Carlos Darío, Pedagogía de la educación superior y formación de valores, M.D.U., Universidad de los Andes, Pág.13, Bogota, 1997

Otro problema es de logística. La ubicación de la infraestructura universitaria, se encuentra en el sector de las grandes universidades, estrato seis, mientras que la población que se pretende atraer a la Fundación Universitaria Lumen Gentium, vive o trabaja en los estratos uno, dos y tres de la ciudad, situados a grandes distancias del campus universitario.

Pensamos que los ideales de sus fundadores, no calaron profundamente en toda la estructura de la Arquidiócesis y el sentido de respaldo institucional ha sido muy deficiente. Teniendo la red educativa arquidiocesana de 22 colegios, ha sido prácticamente imposible lograr políticas de integración con dichas instituciones debido a que cada colegio se creó como fundación autónoma. Durante los primeros años de marcha de la Fundación universitaria, existía un respaldo económico del Arzobispo trágicamente desaparecido, quien aportaba dineros conseguidos tanto a nivel nacional como internacionalmente. Con su muerte esto termina y agrava la crisis.

Nuestra propuesta, y es el proyecto de esta tesis, es por lo tanto, el **redefinir la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, o como se dice hoy día, hacer una labor de reingeniería, para que la institución pueda marchar teniendo en cuenta su compromiso frente a los jóvenes del entorno social popular de la ciudad de Santiago de Cali**, pero sin olvidar los parámetros propios de una institución de educación superior: Calidad, e Investigación.

Nos proponemos como trabajo, la reflexión sobre **una hipótesis que implica un serio análisis, de sí es posible continuar con la marcha de una entidad de educación superior de carácter privado y social, y que tiene como vocación fundamental la de promover a las personas**, que dentro de las clases populares, se sientan con la capacidad de adelantar estudios superiores en la sociedad del conocimiento siendo éstas altamente competitivas.

En otras palabras, se trata de descubrir los medios necesarios e indispensables, para hacer marchar una institución de educación superior privada, destinada a educar en su propio ambiente, a jóvenes que por procedencia social se encuentran en sectores deprimidos, pero con la suficiente capacidad para adelantar estudios superiores, y transformarse en creadores de fuente de trabajo. Nuestra pregunta es: **¿Qué clase de gestión y de organización, debería desarrollar una institución con las características antes mencionadas?**

Estamos perfectamente de acuerdo, como miembros de la Iglesia y como personas que deseamos el progreso del país, y según palabras de Carlos Darío Orozco, que “la educación superior es un factor de desarrollo,... una mediación necesaria para construir una sociedad justa y solidaria. Incrementar la educación para un mayor número de personas es una condición básica de una cultura de paz.”⁷

El ideal sería buscar los caminos para lograr, que una institución de las características de la Fundación Universitaria Lumen Gentium, deje huella en la sociedad caleña, que sirva en el presente con mentalidad de futuro en una doble vía: Primero capacitando líderes que provengan de sectores fundamentalmente populares que a mediano plazo se puedan insertar en todos los procesos de cambio que requiere nuestra sociedad.

En segundo término, que dichos estudiantes formados, puedan hacer una reflexión continua sobre los valores y principios que deben marcar al hombre colombiano, para que puedan mediante su educación recibida en la institución, transformar el medio en que viven y encontrar soluciones definitivas, en su propio ambiente social, para la construcción de la sociedad óptima y justa que todos deseamos. En definitiva como pregona la Iglesia Católica que, construyan la Civilización del Amor.

⁷ Orozco Carlos Darío, Aportes para una política de estado en materia de educación superior, Documento síntesis, Educación Superior, desafío global y respuesta nacional, Tomo 1, M.D.U., Universidad de los Andes, Pág. 17, Bogotá, 2001

Estamos convencidos, y no obstante la actual crisis, que se puede realizar la función social de la Fundación Universitaria, comprometiendo a los estamentos dirigentes de la ciudad para que apoyen una entidad de educación superior, que favorece a los sectores populares, haciéndoles llegar a la conclusión, clara y definida, como afirma Harold Banguero, que en un país en desarrollo y en una ciudad como Cali con tanta necesidad de educación, “no se concibe (una Universidad) desconectada o aislada del medio. Por el contrario, ella debe proyectarse o extenderse de modo permanente al medio para detectar problemas, analizarlos y ofrecer soluciones adecuadas.”⁸

Dentro de una pastoral, como debe ser la de la Arquidiócesis de Cali, y teniendo en cuenta la gravedad de los problemas de la ciudad, una entidad como la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium debe: “anticipar los problemas, ir delante de las vivencias del presente con el objeto de definirle a la sociedad su curso futuro, es decir el deber ser de la sociedad que se quiere.”⁹ Además esto enriquecería profundamente el pensamiento pastoral y social de los trabajos pastorales de la Arquidiócesis,

Las instituciones de educación superior, con las características hasta ahora mencionadas, y dentro de un país con las crisis propias de una nación en desarrollo, requieren recursos, y en proporciones muy grandes, tanto privados como públicos, para sacar adelante entidades que quieren crecer en un medio popular. Esto exige desarrollar una gestión financiera acorde con la problemática enfrentada y acorde con las exigencias de la era moderna, que exige en toda empresa características de gran eficiencia, inmediata agilidad, y gran calidad en el servicio.

⁸ Banguero, Harold, La función de la Universidad en países en desarrollo, Revista: Universidades. No. 100, Pág. 316, México, Abril-Junio, 1985

⁹ *Ibidem*, Pág. 317

En nuestro trabajo se ha constatado, que las universidades no pueden vivir solamente de lo que los alumnos contribuyen en matrículas. Es necesario acudir a otras fuentes de financiamiento y con mayor razón si se trata de una obra social. Al respecto afirma el Papa Juan Paulo II: “ El futuro de las universidades católicas depende, en gran parte, del competente y generoso empeño de los laicos católicos... veo su creciente presencia en estas instituciones con gran esperanza... con la confianza de que ellos iluminen y ordenen las realidades temporales...”¹⁰

En los que han promovido la creación y marcha de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, vemos grandes ideales, buenos propósitos, pero sin enfrentar los grandes problemas de organización y presupuesto económico de dicha institución. Esta es la razón de la investigación y la razón de ser de nuestra tesis ¿ ES POSIBLE EN UNA SOCIEDAD ALTAMENTE COMPETITIVA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR CON UN ALTO RENDIMIENTO SOCIAL?

2.- OBJETIVOS DEL TRABAJO.

Todo lo anterior nos motiva a iniciar rápidamente el estudio de una propuesta que haga viable la institución, y así proactivamente, ayudar a la Arquidiócesis en la búsqueda de soluciones a la situación crítica de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

A) OBJETIVO GENERAL.

Construir y proponer los elementos organizativos, que propicien la realización de un ejercicio administrativo, contable y académico que genere la creación de

¹⁰ Juan Pablo II, Op.c. Número 25 Pág.20

las condiciones necesarias e indispensables para la viabilidad y sostenibilidad de una institución, que tiene como misión prestar un servicio educativo con alto compromiso social, sin mengua del compromiso de calidad, investigación y proyección social, que debe tener una institución de educación superior.

B) OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Investigar los hechos históricos que han afectado la vida de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, y que han llevado a la actual situación de crisis.

- Proponer un modelo de organización gerencial que este acorde con la institución y la haga viable y sostenible.
 - Promover una alianza estratégica con las diferentes I.E.S. de la región, para alcanzar en una acción mancomunada de solidaridad, la solución de la crisis de la Fundación Universitaria Lumen Gentium.
 - Buscar un espacio para la validación de un modelo de Gerencia Social que lleve a una estabilidad técnica económica, cultural y académica de la institución.

 - Fortalecer y acompañar a la comunidad universitaria en el proceso de gestión y desarrollo, en busca de la viabilidad y sostenibilidad económica de la institución.

 - Promover un intercambio de experiencias académicas y administrativas que fortalezcan el pleno desarrollo y crecimiento de la institución.

3.- MARCO CONCEPTUAL DEL TRABAJO.

A.) PROPUESTAS PARA UN PLAN DE MEJORAMIENTO:

a.) PROPUESTA DE UNA GERENCIA SOCIAL.

Afirma Schvarstein que, “El gobierno de una organización es el que establece los valores que han de regir su accionar, el que fija el rumbo y el que determina las prioridades en el mediano y largo plazo.”¹¹ Este pensamiento lleva a concluir, que cada institución de acuerdo a su finalidad y propósitos, debe tener características muy propias en su desempeño como también las personas apropiadas para lograr los objetivos de la empresa.

El estilo de una Gerencia Social, impondrá determinados valores y tendrá en cuenta aquellos aspectos que van a incidir fuertemente en la marcha de los programas, como son: el medio ambiente social y político en el cual se va a actuar, el perfil demográfico de la población a la cual se va a influenciar, los patrones culturales prevalentes, la historia particular de la comunidad, y experiencias anteriores, capacidad de articulación y organización con las comunidades preexistentes.

Por tal razón la Gerencia se debe transformar en algo muy importante en las instituciones sociales sin ánimo de lucro, altamente comprometidas en una economía solidaria. En este marco de referencia, dichas instituciones deben alcanzar las metas organizacionales propuestas, en medio de presiones diversas y de diferente orden: Económicas, Institucionales, Legales, como también presiones del mundo concreto donde se ven vulnerados algunos derechos.

Teniendo en cuenta las estas instituciones, bastará con observar sus valores fundamentales, la equidad y la solidaridad; la inexistencia de fines de lucro deberá

¹¹ Ibidem, pag. 99

neutralizar el modelo económico hegemónico y garantizar para su administración, y desde la política institucional, la consideración de la racionalidad social en un mismo plano que el económico.¹²

Por lo tanto consideramos como Gerencia Social, no solo aquella que dirige, administra y representa fríamente a una empresa, sino aquella que asume una responsabilidad social, y se compromete en estudiar y analizar las diferentes causas de los problemas del entorno, para buscarles una solución adecuada y hacerla crecer con un alto sentido social.

El gerente social, por lo tanto, debe ser una persona que conozca las características estructurales y funcionales del sector público del país, sus estrategias de planificación, sus modalidades administrativas y prácticas financieras y presupuestarias.

En el campo de la educación debe identificar y contribuir a la articulación de redes sociales, educativas, científicas, buscando integrarse con instituciones estatales como también de la sociedad civil, tanto nacional como internacional, y así brindar una gran capacidad de apertura a la institución.

Debido a que las instituciones sin ánimo de lucro, no solo son un compromiso social, sino que en su trabajo mismo deben proyectarse en la comunidad, el Gerente Social debe formular, negociar, e impulsar la ejecución y realización de proyectos de intervención social, mediante el uso de instrumentos modernos de análisis, planificación, diseño, evaluación y gestión, y así transformar el medio ambiente de ignorancia y pobreza en que viven muchos.

Para el campo de las instituciones educativas sin ánimo de lucro, no se puede olvidar que para alcanzar efectividad y metas de auto sostenimiento en el programa social educativo, se requiere, de acuerdo a las evidencias disponibles,

¹² Ibidem, pag. 60

crear espacios favorables a la participación activa de la comunidad, teniendo en cuenta la misión y la visión de la institución, dentro del contexto en el cual se toman las determinaciones y se emprende la acción social de desarrollo humano.

En el Marco Conceptual del Trabajo, y concretamente en el punto a) Propuesta de una gerencia Social agregamos las siguientes reflexiones, de acuerdo a petición del lector de la tesis.

El campo de investigación que nos propusimos fue el de clarificar el cómo gestionar un cambio profundo en una Institución de Educación Superior, que por diversas circunstancias estaba en profunda crisis.

Esta investigación que partía de un hecho concreto, debía llevar a cambios concretos estructurales de alta dirección, que implicaban análisis del papel del Gerente, además de la viabilidad económica y administrativa como de los programas académicos, dentro de una institución que por principio quiere prestar un servicio altamente social, siendo además una entidad sin ánimo de lucro.

Desde un primer momento hicimos una clara distinción entre administrar una entidad como la Fundación Católica Universitaria Lumen Gentium, y cualquier otra empresa industrial o comercial, con objetivos y finalidad muy diversos, lo cual exige administraciones totalmente diferentes.

En las grandes empresas comerciales se juega con productos y servicios; en las grandes empresas de la educación terciaria, se juega con la capacidad de las personas para aprender, desarrollar programas y proyectarse ampliamente a la sociedad. Las primeras miden sus ganancias en generosos números de pesos, y se quiere algo más abstracto en términos porcentuales.

En una institución de educación los resultados se miden en términos de calidad y excelencia y quizá en porcentajes de personas que trabajan como exalumnos promoviendo el cambio y manejando con éxito diferentes empresas.

Por las razones anteriores consideramos que para dirigir una Institución de carácter educativo y principalmente en el área de la educación terciaria se necesitan personas altamente capacitadas para el manejo de instituciones sin ánimo de lucro.

Organizar, gestionar o dirigir, para que la institución marche en las tres áreas de su responsabilidad: investigativa, proyección social, y educativa, exige personas y líderes con estructuras mentales y ecuación muy diferentes a las de un gerente de empresa que busca vencer la competencia, obtener resultados económicos, y posicionarse en el mundo de las ventas.

Los problemas son diferentes, la identificación de dificultades presenta diversas metodologías, la dirección implica profundos conocimientos en muy diferentes áreas. Los gerentes estarán implicados con el mundo de la banca y del comercio, tratando de producir mas y mejor, de competir para posicionarse mejor. Consideramos que el Gerente social tiene que estar atento a los adelantos fundamentales de las ciencias, a como proyectar la institución educativa superior al mundo social que la rodea, y a pesar de ser una entidad sin ánimo de lucro, a buscar los recursos necesarios para que la institución progrese.

Así proponemos las siguientes:

COMPETENCIAS DE UN GERENTE FRENTE A UN GERENTE SOCIAL.

Partiendo de algunas ideas de Goleman cuando habla de inteligencia emocional, Schvarstein propone competencias personales y sociales que deben caracterizar al Gerente en actividades sociales y en instituciones sin ánimo de lucro.¹³

El gerente es la persona que tiene la responsabilidad estratégica frente al destino y el futuro de la empresa. Perfectamente se le puede llamar gerente a un rector, a un socio administrativo, a un general del ejército, a un alcalde o gobernador. Pero según el cuadro que presentamos el gerente de una institución con características de alta función social y sin ánimo de lucro debe tener además las apropiadas para ser Gerente Social, y que describimos a continuación.

Competencia de un Gerente	Competencia de un Gerente Social
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conciencia de si: Conocimiento de nuestros estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Incluye el darse cuenta de nuestras emociones, la evaluación de nuestras fortalezas y debilidades y la confianza en uno mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía: Percepción de los sentimientos, las necesidades y las preocupaciones de los otros. Incluye entenderlos, desarrollarlos, anticipar y satisfacer sus necesidades, aprovechar la diversidad, registrar las corrientes emocionales de un grupo y las

¹³ Schvarstein Leonardo, op. Cit. Pag. 78

<ul style="list-style-type: none"> • Autorregulación: Manejo de nuestros estados internos, impulsos y recursos. Incluye el autocontrol de los impulsos disruptivos, la confiabilidad, la adaptación al cambio y la comodidad con nuevas ideas y enfoques. <p>Motivación: Movimiento hacia el logro de objetivos. Incluye el impulso, el compromiso con los objetivos del grupo o la organización, la iniciativa y el optimismo a pesar de los obstáculos y los reveses.</p>	<p>relaciones de poder.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales: Pericia para inducir respuestas deseables de los otros. Incluye la capacidad para influenciarlos, comunicación clara, manejo de conflictos, liderazgo, capacidad para catalizar el cambio, construcción de vínculos, colaboración y cooperación, habilidad para crear sinergias grupales.
<p>Competencias intrapersonales</p>	<p>Competencias interpersonales</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de sí: conocimiento de la propia condición social, de cómo uno llega a ella, de cuáles son las propias necesidades sociales. • Autorregulación: Restitución del equilibrio en caso de alteración en la satisfacción de esas necesidades. • Motivación: Orientación a la satisfacción de las propias necesidades sociales. • Pensamiento sistémico: Posibilidad de relacionar las 	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía: Identificación con las necesidades sociales de los otros; reconocimiento de la satisfacción de necesidades sociales como explicación de la conducta de los otros. • Influencia: Movilización de las personas hacia la satisfacción de las necesidades sociales propias y ajenas. • Resolución de conflictos: Actuación en situaciones de confrontación derivadas de la

<p>necesidades sociales de los distintos actores en un mapa causal que las integre con otro tipo de necesidades (económicas, políticas, culturales), promocionando la sinergia social.</p>	<p>satisfacción de necesidades sociales, tendiendo a promover relaciones de cooperación para tal fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunión: Establecimiento y favorecimiento de lazos sociales solidarios.
--	---

Según Leonardo Schvarstein, para poder desempeñar rectamente una responsabilidad social, se exigen ciertas competencias sociales, que solo se pueden dar en una persona que, no solo tenga plenos conocimientos administrativos, sino también, una inteligencia social que pueda responder plenamente a la finalidad de una institución sin ánimo de lucro.

Entendemos como competencias organizacionales, un conjunto de capacidades integradas y claro recursos disponibles, para que un directivo de una institución con características altamente sociales pueda llevar a cabo todos los propósitos de la organización y por lo tanto responder positivamente a la misión y objetivos de la misma dentro de un marco muy definido de servicio social.

Pensamos que capacitar a una persona para que administre una institución sin ánimo de lucro, pero con una función altamente social, es lograr un gran potencial para posibilitar la responsabilidad social de las organizaciones, de hecho instituciones de educación superior tanto nacionales como extranjeras están desarrollando programas para poder obtén las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social.

b.) PROPUESTA DE UNA REINGENIERIA ORGANIZACIONAL.

La reingeniería significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear un producto o un servicio y entregarle, por parte de la organización, un mejor valor al cliente.

Se trata de rediseñar una organización, dejando a un lado el sistema viejo y empezando uno nuevo. Implica volver a empezar a inventar una manera mejor de hacer el trabajo. Por lo tanto consideramos la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares, en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento.¹⁴

Todo lo anterior implica que se debe realizar un cambio, fundamental, radical, espectacular, y absolutamente todos implicados en el proceso, que al fin y al cabo, es el conjunto de actividades que reciben informaciones y orientaciones para crear un producto de mayor valor para el cliente.

Los procesos se orientan a cruzar todas las fronteras organizacionales, con una ambición que trasciende las pequeñas e insignificantes mejoras, y que rompan las viejas estructuras que llevaron al estancamiento, y hoy con un uso creativo de la informativa, establecer una nueva estructura radicalmente diferente.

La reingeniería presenta un nuevo rumbo de trabajo, en donde se rediseña el proceso del negocio, en donde los oficios dejan de ser estrechos y los gerentes se comportan como entrenadores y en donde trabajadores y gerentes piensan más en las necesidades del cliente y no solo en las necesidades de sus jefes y en las estructuras de mercado.

Se trata de un nuevo diseño empresarial que exige creatividad, penetración, y discernimiento. Hablamos de un grupo de personas que trabajan en equipo para

¹⁴Hammer Michael y Champy James, Reingeniería, Ed. Norma, Bogotá, 1994, Pag. 34.

realizar un proceso total, bajo la orientación de un líder que pone en marcha todo el proceso de una manera racional y visionaria.

c.) PROPUESTA DE POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL.

Afirma Trout y Rivkin que es necesario formarse un nicho fuerte y un nombre de prestigio.¹⁵ Lo cual significa que se trata de lograr una estrategia de negocios que permanezca y quede en la mente de los usuarios.

Posicionarse consiste simplemente en concentrarse en una idea o palabra, que defina la organización en las mentes de los consumidores. Es construirse un nicho en medio de la competencia. Y se hace obligatorio construirlo cuando se descubre que en las actitudes de los clientes hay cambios de preferencias. Igualmente cuando la tecnología se encuentra por encima de ese producto ya existente, o los clientes se han apartado de esa vieja percepción del producto.

Frente al mundo inmenso y complicado del mercado de hoy se necesita un gran nombre, y una nueva idea para enfocar el negocio. En este campo las empresas tienen un amplio espacio de trabajo. Se trata de mostrar al público en general cuales son las cualidades que la distinguen de las demás y por qué sus productos son mejores a los que ya existen en el mercado.

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento se pueden seguir los pasos siguientes: (1) evaluar la posición de la organización en el mercado actual (2) seleccionar la posición deseada, (3) planear una estrategia para lograr la posición deseada, y (4) llevar a cabo la estrategia para lograr el nicho propuesto.

¹⁵ Trout J., Rivkin S., El nuevo posicionamiento, lo más reciente sobre la estrategia de negocios # 1 del mundo, McGraw, Pág., 54, México, 1996.

B.-) ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM.

- **Se propone una Gerencia Social:** con un tipo de organización que tenga en cuenta la orientación fundamental de tipo social de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Se trata de una Reingeniería a largo plazo y de lograr un posicionamiento en la mente de la sociedad caleña.

- **Viabilidad económica:** La Reingeniería tendrá como tarea la búsqueda del equilibrio económico, fomentando el número de alumnos, descentralizando la sede de Pance. Buscará otros recursos a escala nacional e internacional. Facilitará a los alumnos el acceso a las entidades crediticias para sus estudios. También se considera indispensable un posicionamiento institucional que presente la nueva imagen de la institución.

- **Aportes interinstitucionales.** Se propone el Intercampus como el aporte de las otras I.E.S. a la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Esta figura permite, por acuerdo entre las universidades, que los alumnos puedan seguir estudios en dichas instituciones pero matriculados y aportando sus pensiones en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

- **Alianzas estratégicas:** es la proyección social de las universidades del sector hacia el trabajo social educativo, por medio de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. También se realizará una alianza estratégica con una entidad que tenga las mismas características de la Institución para el funcionamiento y viabilidad económica, de acuerdo a orientaciones brindadas por el ICFES.

C.-) FUENTES DE INFORMACIÓN:

Para la realización de nuestra investigación y como Instrumentos de información hemos consultado las siguientes fuentes:

- Investigación Histórica: Archivos histórico de la Arquidiócesis de Cali.
- Análisis de los informes financieros de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
Entrevista con Luis Fernando Cruz. Director Ejecutivo de la Fundación Carvajal- Cali.
- Dos encuentro con los Señores Rectores de la I.E.S. de la ciudad de Cali, convocada por el señor Arzobispo de la Arquidiócesis para estudiar la viabilidad de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Consultas a la comisión Valle Caucana de educación.
- Consultas con la Secretaría de Educación Municipal,
- Consultas ICFES.
- Consultas a los Rectores de los Colegios de la Arquidiócesis de Cali.
- Elaboración de una encuesta sobre preferencias profesionales en los mil trescientos bachilleres de los colegios Arquidiocesanos y Parroquiales, promoción 2001- 2002
- Bibliografía consultada y recomendada.

CAPITULO 2

MARCO HISTORICO

HISTORIA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

A.-) Alberto Uribe Urdaneta.

Compromiso social con las clases populares y creación de Centro Parroquiales. (Agosto 8 de 1.960 – Diciembre 13 de 1.982)

La ciudad de Cali para el momento en el cual comienza la administración de Monseñor Uribe, es un pueblo grande con 500.000 habitantes. La ciudad se encuentra para ese entonces en un período de rápida industrialización, donde se están realizando varios fenómenos importantes: cambios en la estructura industrial, cambios tecnológicos intensivos en la capital del Valle que elevaron la productividad del trabajo, y la aceleración de la inmigración del campo a la ciudad. Hay una nueva localización industrial, cambios en la cultura y mentalidad de la población, intensificación de la invasión de tierras para uso residencial y expansión de la ciudad hacia oriente hasta tocar las márgenes del río Cauca.

Una de las grandes preocupaciones del nuevo obispo es precisamente el tamaño de la ciudad y las pocas parroquias para atender la labor pastoral: 25 centros parroquiales para ese entonces¹⁶. La ciudad crecía en problemas de orden social, cada vez nacían barrios marginales y el ya arzobispo, desde agosto de 1964, tiene la feliz idea de una alianza estratégica con los sectores comerciales e industriales de la ciudad. Se crearon varios centros parroquiales que además de

¹⁶ Datos tomados de los archivos de la Cancillería de la Arquidiócesis de Cali.

labor religiosa, promovían un trabajo de promoción social mediante un colegio, un centro de salud, un comisariato y un centro cultural y de deportes. El Arzobispo Uribe Urdaneta quería prestar a los fieles caleños y demás personas, una atención integral que abarcaba lo religioso, lo educativo, la salud, lo cultural y deportivo, se quería promocionar la totalidad de la persona. En este campo social encuentra el arzobispo todo el apoyo económico y estratégico, primero de la Fundación Hernando Carvajal creada en 1961, que luego recibe erección canónica con el nombre de Fundación Carvajal, la cual llega en un determinado momento a financiar y dirigir cinco centros parroquiales situados en los estratos más populares de la ciudad: dotados de puesto de salud, centro de planificación familiar, trabajo social y mejoramiento del hogar, colegio, comisariato y departamento de cultura y deportes. Seguirán el ejemplo poco después la Fundación Caicedo con las mismas características, como también otras empresas de la ciudad como Tecnoquímicas.

Aunque la Arquidiócesis en el año de 1.958, ya había fundado un Colegio para educar a los jóvenes de clases populares, el verdadero inicio de un compromiso pastoral de educación se inicia con los Centros Parroquiales promovidos entre las clases más necesitadas, y con el compromiso de dar educación de calidad a la juventud de los sectores pobres de la ciudad.

B.-) Pedro Rubiano Sáenz.

Compromiso con la formación de educadores capaces de dar orientación cristiana. (Mayo 28 de 1.983 – 11 de Febrero de 1.995)

El 28 de Mayo de 1.983, es nombrado por Juan Paulo II como obispo coadjutor de la arquidiócesis de Cali, Monseñor Pedro Rubiano Sáenz. El 7 de Febrero de 1985 asume la sede como Arzobispo residencial.

Desde un primer momento, también es preocupación de Monseñor Rubiano la problemática social de la ciudad. Este fué su primer compromiso, además la población de la ciudad ya es de 1.339.437.¹⁷ Recibe como herencia un grupo de colegios con dificultades económicas y también con deficiencias en la enseñanza religiosa y moral. La Fundación Carvajal se dedica por completo a la promoción social, y los centros parroquiales con sus colegios son devueltos a la Arquidiócesis de Cali.

En el campo educativo Monseñor Rubiano constata que generalmente se asigna la orientación religiosa a los profesores que no han alcanzado el número de clases en determinadas áreas. Para completar el número de horas cátedra, se asignan para religión y filosofía, profesores que generalmente no tienen ninguna preparación en el campo específico de lo filosófico y religioso. Por esta razón decide fundar un Centro de Catequesis para capacitar educadores en el aspecto de la enseñanza religiosa. Luego se le agregará la capacitación en Filosofía y Pedagogía. Logran muchos profesores el escalafón en estas áreas, al contar con el aval de la Secretaria de Educación Departamental.

Todos los colegios de la Arquidiócesis están en estratos 1, 2, 3 de la ciudad, generalmente conformados por barrios populares o marginados Así nace en la mente de Monseñor Rubiano la idea de una Fundación Universitaria, como entidad que capacitara fundamentalmente a los numerosos profesores que laboraban dictando clases de religión y filosofía en los colegios de la arquidiócesis como también en los privados y oficiales. Lógicamente la nueva entidad tendría una franja de mercado muy especializado, pues su influencia, como la de los colegios, sería las clases populares, es decir los mismos estratos sociales donde funcionaban los colegios de la Arquidiócesis.

C.-) Isaías Duarte Cancino.

¹⁷ Vásquez Benítez, op. cit. Pag.301.

Creación de una Universidad para defender los Derechos Humanos y Capacitar para el Trabajo. (Septiembre 23 de 1.995 – Marzo 16 de 2002)

El continuar el proyecto de una universidad en el pensamiento del Arzobispo Isaías Duarte Cancino, se forma concretamente frente a la gran problemática de la Ciudad de Cali. En primer lugar veía cómo muchos de los estudiantes de último grado de los Colegios Parroquiales, unos 1.500 cada año y entre ellos numerosos jóvenes con gran capacidad mental, no tenían posibilidad de ingreso a estudios superiores. También se preocupaba por la falta de trabajo de muchas personas. Afirmaba la necesidad de un trabajo o una profesión que dignificara a la persona y le preocupaban las estadísticas del Dane que hablaban del desempleo, a partir del año de 1.995, primero uno de un 12 %, un año después el 15%, y en el último año de su vida el 18 % a escala nacional, y en la ciudad de Cali, un aproximado 21 %. A esto se suma toda la problemática social que debe enfrentar debido al narcotráfico.¹⁸

Veía con cierta impaciencia como las Universidades de Cali, proponían al contexto social, programas y carreras que por su duración y costos, son prácticamente inalcanzables para los jóvenes de los estratos populares, en donde se encuentran todos los 22 Colegios de la Arquidiócesis. Pensaba que Cali debía tener una Universidad Popular que no se dejara influenciar por el inmediatismo de las exigencias del mercado. Constató, cómo las Universidades de la ciudad respondían, no a valores marcados por un humanismo cristiano, sino a la competencia por tener un mayor número de estudiantes, y así un mejor presupuesto económico, haciendo propuestas de estudios, no pensadas dentro de una sociedad colombiana y vallecaucana, con problemas muy concretos, sino respondiendo a las exigencias de programas de moda, y al vaivén de la oferta y la demanda.

¹⁸ Cfr. Vasquez Benitez Edgar, op cit. Pag.313.

El arzobispo pensaba, como afirma Luis Enrique Orozco que, “La sociedad reclama y lamenta la inexistencia de un liderazgo claro de la universidad colombiana en un momento de crisis de valores, de carencias de visiones comprensivas de los fenómenos y de posibles hipótesis de solución a los problemas ya crónicos en los campos económico, social y político.”¹⁹ Monseñor Isaías, quería que la Iglesia Católica en la Arquidiócesis asumiera ese liderazgo y ese compromiso de estar presente con actitud comprometida en la sociedad del conocimiento, pero en un contexto realista de investigación y conocimiento de la realidad que nos rodea, fundamentalmente con personas capacitadas de las clases populares, para buscar su libertad intelectual y pleno desarrollo económico.

La idea de Universidad, fué un momento maravilloso en el pensamiento de Monseñor Isaías Duarte: un ideal, una ambición muy noble, pero faltó mucho más estudio en el área del respaldo económico de la nueva entidad de educación superior. No se pensó a su debido tiempo, en cómo financiar una Universidad, pensada para clases populares. Las actuales graves dificultades giran alrededor de esta problemática, cómo sostener una universidad solamente con las pensiones que por matrículas los alumnos aportan y teniendo en cuenta que el 90% de ellos pertenecen a clases económicamente pobres.

D.-) Juan Francisco Sarasti Jaramillo: Crecimiento pero viabilidad y sostenibilidad. (Octubre 19 de 2002...)

Hay en la arquidiócesis un largo periodo de espera del nuevo arzobispo. Mientras tanto el Administrador Arquidiocesano, toma la determinación de asumir económicamente la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, puesto que la institución empezaba a dar fuertes signos de falta de sostenibilidad.

¹⁹ Orozco Luis Enrique, Aportes para una política de estado en materia de educación superior, Documento síntesis, Educación Superior, desafío global y respuesta nacional, Tomo 1, M.D.U., Universidad de los Andes, Pag. 21, Bogotá, 2001

Nuevamente se contempla la problemática del poco número de alumnos y además el enorme pasivo debido a prestaciones sociales y parafiscales. Se adopta un prudente manejo para ahorrar todo lo posible. Se eliminaron varios empleos que no eran necesarios para la plena marcha de la institución. La idea era esperar al nuevo arzobispo que asumiría la dirección de la Arquidiócesis y que es finalmente nombrado el 19 de Octubre de 2002.

El nuevo pastor al sentir la dura realidad de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium sin posibilidades de crecimiento, y frente a una inminente deuda financiera, convoca a las directivas a un estudio serio tanto económico como administrativo de la institución universitaria y sale a la luz una ruta de actividades que han tenido como finalidad, encaminar la institución hacia una viabilidad económica y autosostenibilidad.

Se abre una sede alterna en uno de los barrios populares de Cali. Se busca acercar la Fundación Universitaria a los sectores populares. Hasta el momento la respuesta ha sido buena. Sin embargo se tomó conciencia que una Fundación Universitaria privada, y pensada desde su fundación para trabajar entre las clases sociales populares, con el sueño de ir cerrando la brecha entre pobres y ricos, en realidad no puede subsistir sin ayuda externa o la elaboración de estrategias económicas muy especiales que le den estabilidad a la institución.

CAPITULO 3

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

1.) UNA UNIVERSIDAD PARA UN CONTEXTO CONCRETO POPULAR EN CALI

A.) VISIÓN DE LOS SECTORES POPULARES DE CALI.

En las dos últimas décadas, la ciudad de Cali ha sufrido muchas transformaciones. Dejó de ser una población pequeña, confiada y alegre, para convertirse poco a poco en una compleja y gran metrópoli. A finales de los 90 la ciudad se aproximaba al 1.000.000 de habitantes, y a los inicios del año 2000 se habla de una población cercana a los 2.000.000 de habitantes, convirtiéndose, luego de Bogotá, en la segunda ciudad más poblada de Colombia.

No fue un crecimiento planeado, progresivo. Fue un crecimiento rápido y en muchas oportunidades traumático, pues al mismo tiempo crecían dos grandes ciudades: la económicamente bien, sin mayores dificultades, y la de los emigrantes de todas las regiones del país, atraídos por el espejismo de una ciudad que brindaba muchas oportunidades. A pesar de todo esto, entre el 1995 y el 2000 la tasa de desempleo ha girado alrededor del 15.50 %.

En este contexto irrumpió el narcotráfico, que desde finales de los años setenta, involucró a personas de los diferentes estratos económicos, aceleró el desbordamiento de la corrupción política y colocó el aparato judicial y a los organismos de orden público en la alternativa de muerte o dinero, para garantizar el funcionamiento de sus negocios. La agresión, la violencia y la desaparición

mortal se enseñorearon de la ciudad. El dinero rápido, logrado por fuera de los medios legales, se convirtió en mecanismo de ascenso económico y favoreció incluso el proceso de acumulación.²⁰

Crisis económica y desempleo, reproducción del narcotráfico con nuevas generaciones, alto índice de falta de escolaridad debido al colapso financiero del municipio, cooperativas ilíquidas y en quiebra que se llevaron por delante las finanzas municipales, lo cual repercutió fundamentalmente en la falta de financiación de la educación pública. El porcentaje de niños fuera de la escuela era y es bastante alto, lo cual se ve de manera manifiesta en los numerosos niños apostados en los paraderos pidiendo dinero.²¹ También en la formación de numerosas pandillas que delinquen en los sectores populares de la ciudad.

B.) SOLUCIÓN PROPUESTA POR LA ARQUIDIOCESIS: LOS COLEGIOS PARROQUIALES.

El cuadro anterior, lo encuentra Monseñor Isaías Duarte Cancino al recibir la Arquidiócesis de Cali, y de ahí su preocupación por dar una solución inmediata a la falta de educación. Ya existían varios colegios Parroquiales y Arquidiocesanos en la ciudad. El pastor se dedicó a darles una coordinación general, y a buscar la manera de dar una educación de calidad en los distintos centros educativos, afirmaba, que también los pobres tenían necesidad de una educación de igual calidad a la que se daba en los colegios prestigiosos de la ciudad.

Quiso estabilizar las finanzas y logró que el municipio de Cali, en su campaña de cobertura, diera a la Arquidiócesis de Cali, la posibilidad de asumir la educación de niños pobres en sus colegios. En los tres últimos años la variación poblacional de

²⁰ Cfr. Vasquez Benitez Edgar, Op. Cit. Pag, 311

²¹ Cfr. Vásquez Benítez Edgar, Op. Cit. Pg. 311 – 314.

cobertura para la Arquidiócesis ha sido de 9,600 para el año 2002, de 10.847 para el 2003 y una proyección de 11.600 para el 2004 en los diferentes establecimientos educativos orientados por la Arquidiócesis. Dentro de este grupo de colegios se fomentó la fundación de un gran colegio en la zona de ladera de la ciudad, y también de comprometerse en la dirección de otros dos colegios en el Distrito de Aguablanca. En el momento se atiende a 25.000 estudiantes en dichos establecimientos educativos.

C.) ALGUNAS SITUACIONES ENCONTRADAS EN LA INVESTIGACIÓN EN COLEGIOS DE LA ARQUIDIÓCESIS DE CALI.

Precisamente para lograr, según el pensamiento de Monseñor Isaías, una motivación hacia la educación superior de los alumnos de los colegios de la Arquidiócesis, que se gradúan anualmente en un número aproximado de 1.500, se realizó, por parte de los autores de este trabajo, una encuesta entre los alumnos de grado 11 que terminaban sus estudios en el año lectivo 2000 – 2001; se quería justificar las carreras dadas en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y al mismo tiempo tratar de conocer los deseos de estudio de los estudiantes de los colegios.

Se les hicieron las tres preguntas siguientes sin hacer distinción de género:²²

- **¿qué carrera te gustaría elegir para estudiar en una universidad?**
- **¿qué te ha llevado a elegir dicha carrera?**
- **¿quién te ha influenciado más, para seleccionar dicha carrera?**

²² Estadística para exclusivo uso de la Fundación Universitaria católica Lumen Gentium. Archivo General.

Se encuestaron 1.242 estudiantes de los 1.310 que conforman el universo estudiantil que terminaba el grado 11, en los colegios de la Arquidiócesis y parroquiales.

A la primera pregunta: **¿que carreras te gustaría elegir para estudiar en una universidad?** EL 62 % de los estudiantes seleccionaron: Medicina, Enfermería, Bacteriología, Psicología, u otras carreras que hacían referencia a las ciencias de la salud. El 29.5 % de los estudiantes seleccionaron: Ingenierías en el área Industrial, Informática, y Administración Empresarial. El 8.5 % se repartió entre muy diversas profesiones. Veterinaria, Arquitectura, Bioquímica, Dibujo, Diseño, etc.

A la segunda pregunta: **¿Qué te ha llevado a elegir dicha carrera?** El 72% de los encuestados respondió que seleccionaba la carrera para definir una profesión, para sostener un hogar, para tener un empleo y ganarse la vida. El 19% responde que seleccionó la carrera para tener un sueldo, para ganar dinero. El 9% responde con ideas que implican tener éxito en la vida, seguir un proyecto de vida, o servir a los demás.

A la tercera pregunta: **¿quién te ha influenciado más para seleccionar dicha carrera?** Un 65% responde que ha seleccionado una carrera por los consejos de los padres, por influencia de algún familiar, por el ambiente del hogar. Un 20% afirma que se ha decidido a seleccionar una carrera por influencia de los amigos del barrio. Solo un 10% afirma que recibió orientación en el colegio. Únicamente dos colegio de los 21 centros educativos de la arquidiócesis, tienen un psicólogo que debe atender muchas actividades entre ella la orientación profesional. Un 5% no parece entender la pregunta o no responde.

Estudiadas las respuestas llegamos a las siguientes conclusiones:

- Falta de orientación profesional en los alumnos.
- Gran influencia de criterios por parte de los padres.

- Ambición por carreras que en el imaginario colectivo producen más dinero y generan un cambio de estatus social.
- No hay un conocimiento de programas y perfiles de las diferentes carreras.
- El tema de la profesión se discute solamente ante el hecho inminente de terminar el bachillerato, y sobre todo las pruebas del ICFES.

Esto nos lleva a pensar que la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, presenta en su existir, no solo los problemas coyunturales universitarios del país como crisis económica general, desempleo, explosión de programas e instituciones a partir de la ley 30/1992, encarecimiento de los servicios de educación, falta de políticas para crédito educativo, saturación de profesionales en las ciudades importantes del país, deterioro del ejercicio profesional con mayor incidencia en ciertas profesiones como las de la salud,²³ sino también problemas muy propios del trabajo educativo superior en las clases más populares.

2.) CONSIDERACIONES SOBRE LA SITUACION ECONOMICA EN CALI.

Son interesantes algunos datos que hacen ver la magnitud del problema social que afecta a la ciudad.

En primer lugar hay un constante crecimiento de la ciudad. Cali ha venido recibiendo oleadas de inmigrantes, fundamentalmente del sur del país, pero también de todas las regiones de Colombia.²⁴ El número de habitantes ha venido en constante crecimiento. Un ejemplo es el crecimiento en los últimos años:

2.000	2001	2002	2003	2004
2.161.130	2.212.430	2.264.256	2.316.655	2.369.696

²³ Ibidem, Pag. 5.

²⁴ DAP.

En segundo lugar la ciudad ha presentado una alta tasa de desempleo. Antes del año de 1.995 la tasa de desempleo llegaba al 8 o 9 %. Pero al iniciarse la campaña contra el narcotráfico y la corrupción, la falta de trabajo comienza a crecer exageradamente y llega la ciudad al final de la década de los 90 a un grado muy alto de desequilibrio económico: en desempleo pasa del 20%.

1995	1996	1997	1998	1999
11.1	14.3	16.4	19.5	20.7

3.) DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA LUMEN GENTIUM.

La evaluación institucional se realizó por medio del método DOFA. Se consideraron los objetivos fundamentales de la Institución que son los propuestos como finalidad para toda institución de educación superior. Se hizo un análisis evaluativo de la Docencia, la Investigación, y la Proyección académica.

A.-) Oportunidades.

- El poder ampliar el radio de acción de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- El poder establecer alianzas estratégicas con las Alcaldías Municipales y la Gobernación. Los funcionarios demuestran interés por continuar su capacitación y poder ascender dentro de la carrera administrativa.
- El poder establecer alianzas estratégicas que fortalezcan el proyecto Universidad – Empresa.
- Adelantar programas de Educación no Formal y de Postgrado, en el área de Derechos Humanos.
- La propuesta académica en materia capacitación ambiental.

➤ **B.-) Amenazas.**

- La enorme competencia que tiene la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, con las otras instituciones de educación superior.
- Proyección hacia los municipios del Valle de otras universidades.
- Débil posicionamiento de la institución.
- Indudablemente la situación social y económica del país, y fundamentalmente de la ciudad de Cali, golpea fuertemente a la institución.

➤

C.- Las Fortalezas.

- Excelente campus.
- El bajo costo de los programas, el pertenecer a la Arquidiócesis de Cali, se manifiestan como uno de los elementos diferenciadores que constituyen una ventaja competitiva.
- La estrategia empleada para el diseño y mercadeo de algunos diplomados que han tenido éxito y demuestran las enormes posibilidades de la institución.
- Excelentes relaciones con docentes, directivos y alumnos. Buena Calidad de los docentes.
- El nombre de "Universidad Católica", que en un comienzo generaba dudas y temores, se asocia ahora al de un ambiente cálido, social, ameno, tranquilo, sereno, con mucha calidad humana
- La labor de promoción por telemercadeo, la cual ha permitido una labor de contacto más directo con el público. Los folletos y plegables de información y promoción de programas.

D.- Las Debilidades.

- Los programas deben precisar mejor el perfil del aspirante hacia el cual se orienta cada propuesta académica.
- Las propuestas académicas ofrecidas desde la Fundación Universitaria, deben considerar como un factor crítico de primer orden, el contexto que vive la región en la actualidad.
- Es importante que los nombres de los programas sean lo suficientemente atractivos para el público hacia el cual van dirigidos.
- Hay inquietudes relacionadas con: Los servicios de la sala de Internet, servicios de cómputo muy costosos, salones poco iluminados, dotación de la biblioteca. La comunicación telefónica con la Fundación Universitaria en algunas ocasiones es complicada.

Analizando luego la **suficiencia** de los recursos, para el logro de los objetivos propuestos, la **eficiencia** en el uso de los recursos disponibles para el logro de metas y objetivos, y la **eficacia** en la evaluación del grado de éxito, llegamos a la conclusión de que el peso de los aspectos negativos superaban ampliamente los aspectos positivos por generosos y amplios que estos fueran.

Una rápida visión de los ingresos y egresos de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, nos llevó a la conclusión de su grave estado económico. Varios encuentros se realizaron durante los meses de Marzo Abril y Mayo del 2003, analizando pormenorizadamente las cuentas de la Fundación Universitaria, investigando a fondo las entradas y los gastos.

Hay que tener en cuenta que con anterioridad a las fechas del balance propuesto, la Curia Arquidiocesana cubría todos los faltantes, con donaciones que se recibían tanto del país como del exterior.

Haciendo una autoevaluación, con las características asociadas al factor organización, administración y gestión, fundamentalmente característica 49 y 50, 62, 63, 64, 65, de la autoevaluación propuesta por el ICFES,²⁵ se vió claramente que las políticas, orientaciones, procesos, elaboración y ejecución de presupuesto, eran inconsistentes y que no se estaban cumpliendo los requerimientos financieros del proyecto institucional.

4.-) EL PROBLEMA ECONÓMICO.

Presentamos el siguiente cuadro tomado de la contabilidad general de la Fundación Universitaria Lumen Gentium, para dar claridad sobre un estado de cuentas y al mismo tiempo tener una mejor visión de la situación crítica de la Institución.

EXCEDENTE (DÉFICIT) EN PRESUPUESTO 2003
CIFRAS EN MILES DE PESOS

	ENE-DIC	I TRIMEST
TOTAL INGRESOS	306,112	76,528
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	625,144	156,286
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	88,488	22,122
TOTAL EGRESOS	713,632	178,408
EXCEDENTE (DÉFICIT)	-407,520	-101,880

²⁵ CNA, autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado, guía de procedimiento, pag., 120,121, Santa Fe de Bogotá, 1.998

El anterior déficit, es el resultado de la contabilidad llevada en un semestre, e indica que con los recursos obtenidos, únicamente por matriculas, es prácticamente imposible cumplir a cabalidad con los requerimientos financieros que se desprenden del proyecto institucional y de las diferentes actividades tanto académicas, investigativas y de proyección social que exige una entidad de educación superior.

Las variables propuestas por la auto - evaluación no son claras y por esta razón dudábamos de la capacidad de la institución para arbitrar los recursos necesarios en el corto, mediano y largo plazo. Además contemplamos poca correspondencia entre las exigencias del proyecto institucional y la ejecución presupuestal que siempre estaba en saldo en rojo. La institución gastaba mucha energía buscando como superar el déficit presupuestal, teniendo que olvidarse de la investigación y del bienestar estudiantil. Poco a poco se fue abandonando un presupuesto de gastos, y se comenzó a trabajar con un simple flujo de caja.

De todas maneras se llega a la apreciación por parte de los directivos, que faltaba coherencia entre la organización administrativa de los programas y la realidad económica de la institución. Más filosóficamente podríamos decir que se estaba pasando de una visión administrativa bastante paternalista a una visión de autosostenibilidad por parte de la institución y esto dejaba en crisis muchos comportamientos administrativos, lo mismo que a muchas personas comprometida en la marcha de la institución.

CAPITULO 4

RESPUESTA A UNA PROBLEMÁTICA.

A.- ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE UNA UNIVERSIDAD FRENTE A UN CONTEXTO SOCIAL CONCRETO.

Después de varios estudios y análisis por parte del equipo investigador, y en coordinación con las directivas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, se llegó a la conclusión, que en las actuales circunstancias la institución no era viable ni sostenible, lo cual fue reconocido por la misma Conciliatura.²⁶

El equipo de trabajo e investigación, concluye que es necesario abandonar las tradicionales ideas y estructuras acerca de cómo organizar y manejar una institución educativa de estudios superiores con una proyección netamente social. Se consideró la necesidad de crear una entidad totalmente nueva. Lo que importaba era conservar la calidad de la institución de servicio social educativo; pero dadas las actuales exigencias, tanto del ICFES como de la misma sociedad, era indispensable tener una nueva misión y visión de la institución. Convenía abandonar supuestos, que hasta ahora eran tenidos como fundamentales, y darle a la institución un cambio radical. Pensábamos como Hammer y Champú, quienes afirman que cuando se trata de hacer un cambio radical, es decir una reingeniería, “esta no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos. Es una cuestión de todo o nada y que produce resultados francamente impresionantes.... No queda otro remedio que armarse de valor y hacerlo.”²⁷

²⁶ Cfr. Acta 23 de Mayo 1003, Archivo General Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

²⁷ Hammer Michael., y Champú James, Reingeniería, Editorial Norma, Bogotá, 1.993, Pag.5.

Ante estas consideraciones el grupo de investigación y de trabajo propuso para la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium:

Una Gerencia Social: en vista de las características fundamentales de la Institución, como entidad, no sólo sin ánimo de lucro, sino de servicio social y en medio de una sociedad altamente competitiva, y con numerosos problemas de orden social.

Una Reingeniería total: se había experimentado con diferentes procesos de trabajo para sacar adelante la institución, pero los resultados no habían sido positivos y estaba en crisis la viabilidad y sostenibilidad de la institución; era necesario tomar rumbos totalmente diferentes que hicieran la institución viable.

Un nuevo Posicionamiento institucional: había que lograr una posición distinta a la que se tiene en la actualidad. La institución debe cambiar radicalmente su posición ante la comunidad. Dejar de ser un instituto especializado en ciencias religiosas y filosofía, para orientarse en una institución capacitadora para el trabajo sin perder su anterior filosofía. Se pensó que había que tener en cuenta que el mundo está cambiando aceleradamente y “las instituciones universitarias no pueden sino irse adaptando a las nuevas circunstancias y el ir adquiriendo una nueva posición, más en línea con los recientes cambios en su dirección o programas, y por lo tanto ser más atractivas a los estudiantes que desean ser actualizados”.²⁸

B. PROYECTOS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.

Ante todo el grupo de investigación reflexionó sobre la necesidad de replantearse, la misión, la visión de futuro, los proyectos, estrategias y objetivos de la institución.

²⁸ Kotler Philip., Foix Karen F.A., Strategic Marketing for educational institutions, Prentice – Hall, New Jersey, Pag. 162.

Y después de una intensa reflexión llegó a replantear de nuevo la Misión y Visión y Objetivos de la Institución.

a.-) MISIÓN.

Habiendo realizado consideraciones de todo orden, por parte de toda la comunidad educativa, se pensó que la nueva Misión que guiaría a la institución era: ***“Evangelizar a la luz de los valores cristianos, mediante la generación y difusión del Conocimiento Científico, Filosófico, Teológico, Humanístico y Tecnológico, reafirmando la dignidad humana en su relación con la naturaleza, con Dios y consigo mismo, para contribuir al desarrollo integral de la persona y de la sociedad.”***

b.-) VISIÓN DE FUTURO.

En la reflexión sobre el futuro de la institución se afirmó que se pretendía una Institución de Educación Superior, ***con un reconocido prestigio en el entorno, caracterizado por su misión evangelizadora y fundamentado en el desarrollo del conocimiento Científico, Teológico, Filosófico, Humanístico Tecnológico, capacitando personas para el trabajo, esencialmente entre las clases más necesitadas.***

Dentro de esa visión de futuro pensamos que la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, tendría que ser definida y conocida como una EMPRESA SOCIAL DEL CONOCIMIENTO, caracterizada por:

- Una estructura organizacional académico - administrativa ágil, efectiva y eficiente en sus procesos.
- Con armónicas, dinámicas y eficientes relaciones entre los roles de formación, investigación y proyección social.

- Con una estructura académica administrativa comprometida y participante en el proceso de desarrollo Institucional, disponiendo de un rumbo coherente y prospectivo, con amplias y productivas relaciones interinstitucionales las cuales son de suma importancia en vista del compromiso social de la Institución.
- Conformada por una comunidad educativa integrada por los diversos campos del saber y cuyo trabajo e interacción permitan avanzar en la reflexión sobre la problemática social, monitoreando los procesos de cambio y proponiendo el diseño de esquemas para una nueva sociedad, preparada para encarar los retos del siglo XXI en lo económico, lo social y lo cultural.

- Se clarifican como objetivos de la institución: el desarrollar un proyecto universitario integral, coherente, con la Misión y Visión de la Institución.

1.- PRIMERA PROPUESTA: UN TIPO DE ORGANIZACIÓN CON ALTA GERENCIA SOCIAL.

a. Estudio de la personalidad del Gerente Social.

Nuestro trabajo de investigación, y nuestro reto o propósito, es el cómo educar con calidad, en el área de la Educación Superior, y entre las clases que necesitan mayor atención social, sin perder el punto de equilibrio económico. Esto implica un marco de referencia muy concreto en el cual se va a realizar el trabajo educativo.

Nos favorece en este momento, el hecho de que las directivas de la Fundación, como también de un grupo de personas de otras organizaciones dedicadas a la educación superior y al servicio social, y ante la crisis actual de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, valoren la existencia de la institución, y con sus propias características.

El problema a resolver es cómo conseguir los recursos indispensables para el sostenimiento de la institución, no solo pensando en las matrículas, sino buscando ayuda nacional e internacional que posibilite la viabilidad de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, cómo también procurar donaciones para su fortalecimiento financiero y administrativo. Se pensó, cómo realizar alianzas estratégicas que ayudaran al fin social de la institución. Se necesitaba de una persona con verdadera inteligencia, preocupada por la problemática actual con respecto a la educación de los sectores populares, “como conjunto de competencias necesarias para el cumplimiento de la responsabilidad social”,²⁹ y que diera el impulso definitivo a la institución.

La idea que surge en el grupo de trabajo y de investigación, plantea fundamentalmente, el que para llevar a pleno éxito una empresa de este orden social, implicaba una seria capacidad tanto de orden gerencial como de tipo administrativo. Una gestión de orden privado con las características que se desean para la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, debía ser ampliamente estudiada, y la persona que liderará este proceso debería reunir ciertas características muy especiales. Afirma Peter Drucker: “ahora que todo es acelerado... el líder no podrá dirigir por carisma; tendrá que pensar a fondo las cosas fundamentales, de manera que los demás puedan trabajar de manera productiva.”³⁰

Otro reto que debería enfrentar el gerente social sería el cambio de filosofía de una institución de Educación Superior, que en un primer momento pensaba solamente en favorecer con asistencia paternalista a una población estudiantil y ahora tomaba conciencia, de que con los recursos aportados únicamente por los estudiantes, era imposible el sostenimiento de un centro educativo a nivel de

²⁹ Schvarstein, Leonardo, La inteligencia social de las organizaciones, Desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social, Paidós, Pag. 68, Buenos Aires, 2003.

³⁰ Drucker, Peter F., La Gerencia en la Sociedad Futura, Editorial Norma, Pag. 87, Bogotá 2002.

Educación Superior, que buscara una alta calidad educativa, académica y científica.

b. Un Gerente social que tenga en cuenta los objetivos específicos de la institución; Todo lo anterior planteó la urgencia de proponer una persona para una alta gerencia social eficiente, que mirara metas y objetivos, pero también la manera de optimizar el rendimiento de las pocas entradas, y al mismo tiempo, se propusiera el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la institución, teniendo una amplia visión de futuro.

El gerente social debería basar todo su trabajo en el objetivo fundamental de la Fundación Católica Universitaria Lumen Gentium que es fundamentalmente el permitir que jóvenes de las clases más necesitadas y con capacidad para el estudio, se superaran mediante los estudios universitarios y así contribuir al cambio de la sociedad.

c. Formulación de estrategias para descubrir el Gerente Social.

El buscar la persona adecuada que pudiera llevar adelante con eficacia la gerencia y administración de la Institución con todas las características antes mencionadas, fue tarea para todos los miembros de la Institución y el aporte de los Rectores de las otras instituciones de educación superior.

d. Como objetivos particulares se propuso:

Que los directivos de las Instituciones de Educación Superior de la Ciudad enviaran hojas de vida, o sugirieran personas que tuvieran las características propias para desempeñar el papel que implicaría una alta Gerencia Social comprometida para sacar adelante una institución fundamentalmente social y dentro de un ambiente competitivo, con la finalidad concreta de trabajar en medios sociales necesitados.

- Se analizó en este campo la propuesta del convenio estratégico con la Corporación Minuto de Dios, y si su Rector pudiera asumir la dirección de la

Institución; para el efecto se hizo un estudio de las implicaciones legales ante el ICFES y el Ministerio de Educación Nacional.

2.- SEGUNDA PROPUESTA: REINGENIERÍA TOTAL.

El Equipo de Investigación y de Trabajo propuso, después de adelantar la presente investigación, adoptar una reingeniería total y rápida, ya que debiera estar diseñada para alcanzar los primeros resultados a un término de seis meses a un año,³¹ y con miras a sacar la Institución adelante. Se tomó conciencia que la crisis no daba espera. Afirma P. F. Drucker que “cuando el buque se esta hundiendo no se convoca a una conferencia sino que se dan ordenes”³² La orden fue un cambio radical y urgente. Se declara un plan de contingencia

Para el desarrollo del proceso de Reingeniería nos propusimos dar respuesta a cada etapa en los siguientes términos:

A.- PREPARACIÓN DE LA REINGENIERIA:

El objetivo era motivar a todas las personas involucrada en la institución a realizar y comprometerse en este proceso; es una realidad: o se hace algo y urgente, o el cierre de la Institución es inminente, con todas las implicaciones legales y sociales que este hecho pueda traer. Todos los miembros tomaron conciencia: la Institución había que sacarla adelante.

Reconocimiento de la necesidad de un cambio profundo fue factor importante ante el nuevo compromiso. La institución reconoce el estado actual de sí misma, y siente la necesidad de un cambio armónico y sostenido para alcanzar el nuevo desarrollo.

³¹ Manganelli Raymond L, Klein Marck M. Cómo hacer reingeniería, editorial Norma, 1995. Pgs 49

³² Drucker, Peter F, opus cit., Pag.76.

Se logró el consenso de la necesidad de cambio en el interior de toda la organización, desde la Conciliatura, máximo organismo de la institución, hasta el último de los empleados. El Canciller, máxima autoridad de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, se sintió comprometido con la idea de que la institución fundada por el anterior Arzobispo, se debía salvar, y estaba dispuesto a procurar los medios necesarios para sacarla adelante. En consonancia con lo cual, convocó a una reunión a los máximos directivos de las universidades de la región para estudiar soluciones y presentar la misma Fundación Universitaria como un proyecto social, comprometido con los sectores que necesitan mayor atención social, para brindar educación superior de optima calidad. La propuesta fué atendida inmediatamente, y plenamente respaldada por los Rectores de las Universidades de la ciudad.

Con base a lo anterior, se formaron varios equipos para buscar soluciones. El primero, el encuentro de Rectores de las Universidades de la ciudad, realizado el 9 de mayo del 2003, en la Rectoría de la Corporación Autónoma de Occidente. En él se propusieron varias alternativas:

a) Formalizar por medio de convenio Interuniversitario, un apoyo decidido a la función docente y formadora de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

b) Realizar un proceso de sensibilización por parte de la Rectoría de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, para comunicar y hacer tomar conciencia a todos los estamentos de la institución, de la situación actual de la misma y la decisión de sacarla de la crisis, aportando cada estudiante y empleado, lo mejor de sí para encontrar soluciones

c) Adelantar un proceso con la Instituciones de Educación Superior de la región que permitiera llevar a los estudiantes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium a dichas universidades, para que allí los estudiantes adelanten

sus respectivos semestres sin desvincularse del proceso académico de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, mientras se realizan sus reformas necesarias.

d) La anterior propuesta de la Fundación Universitaria Católica llevaría el nombre de Intercampus, sin costo de docencia para la institución y sobre todo para favorecer a la comunidad estudiantil. Este sería uno de los mayores aportes de las instituciones de educación superior de la región, a la solución de los problemas de la institución arquidiocesana. Todo lo anterior se organiza mediante las siguientes estrategias.

B.- UNA RUTA DE TRABAJO:

El objetivo: aumentar la cobertura, calidad y sostenibilidad económica de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, a través de una alianza estratégica con la Corporación Universitaria Minuto de Dios: UNIMINUTO. Todo esto implica las siguientes estrategias:

a.- Plan de contingencia:

En lo jurídico, académico- curricular, en la calidad educativa, en lo financiero:

En lo Jurídico.

-. Se entra por parte de la Arquidiócesis de Cali y la Corporación Universitaria Minuto de Dios, al estudio de los términos del convenio marco, que guiarán a las dos instituciones a buscar lo más conveniente para lograr un acuerdo justo. La Conciliatura presenta una resolución y/o acuerdo para conformar la alianza estratégica.

-. Se toma la determinación de formar un comité interdisciplinario cuya tarea es examinar los términos jurídicos del convenio específico para el desarrollo de la alianza estratégica que ha propuesto la Conciliatura.

-. En todos los pasos, se insiste en el tener informado a Ministerio de Educación Nacional y al ICFES, quienes manifestaron siempre su apoyo y dieron sus orientaciones. Después de un arduo trabajo se logra una normatividad interna y se producen las resoluciones o acuerdos de la constitución de la alianza estratégica entre las dos instituciones.

En lo Académico-Curricular.

Se hace una propuesta de un semestre en contingencia e Intercampus que comprende:

-. Un plan de convenios con las instituciones de la ciudad de educación superior para enviar a los estudiantes a dichos centros mediante un programa especial logrado en mutuo acuerdo.

-. INTERCAMPUS: se define como el servicio educativo por el cual, estudiantes de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, estudiarán asignaturas similares en otras instituciones de Educación Superior de la ciudad. Como aspectos positivos, se constata que los alumnos tendrán una experiencia diferente, conocerán nuevos ambientes de aprendizaje, nuevos compañeros, y permitirá evaluar el potencial académico de la institución.

En lo curricular.

-. Se estructura la función de docencia, propia de la misión institucional, en el II semestre de 2003, y I semestre del 2004. Se establecen normas para ser observadas en las instituciones firmantes del convenio interinstitucional.

-. Para el primer semestre se desarrolla la **modalidad por sistema rotativo** para los estudiantes antiguos, que por algún motivo no pueda hacer el Intercampus. Una forma sencilla de definir la modalidad de sistema rotativo es: “la función por la cual, bajo el acuerdo de semestre de contingencia, se agruparán estudiantes de

diferentes semestres y de un mismo programa académico, en cursos iguales”. Lo anterior con el fin de lograr el punto de equilibrio financiero en el desarrollo de la función docente. Esto implica un profundo estudio de programas.

En la Calidad Educativa.

-. Se pone de presente el compromiso de poner atención a los ECAES. (Exámenes de Calidad para la Educación Superior). Aunque en la institución no hay una urgencia inmediata sobre este tema, consideramos de suma importancia, en el equipo de investigación y trabajo, el que es necesario considerar todo aquello que conduzca desde ahora, al desarrollo de una formación de calidad y de excelencia académica, lo cual debe distinguir irremediablemente a la educación superior.

-. Se discute como algo muy oportuno el documento de “Estándares mínimos de Calidad en los programas de Pregrado,” en el cual se pide como necesario “replantear los currículos, mejorar la calidad desde la formación práctica, redefinir las prácticas instruccionales centradas en contenidos aislados o yuxtapuestos, y pensar el desarrollo de la competencia de los profesionales a partir de un nuevo concepto de profesional, inspirado en fundamentos teóricos e investigativos que no se reduzcan a los problema científico teóricos de la profesión específica, ni se agoten en aprendizajes técnicos y tecnológicos de una ocupación.”³³

En lo Financiero.

-. El gran problema de la institución ha sido el financiero. No se pensó, desde un primer momento, de manera aterrizada y real, en un plan de desarrollo coherente y en un pertinente plan de inversión. Como ya se dijo las expectativas sobre el número de estudiantes fueron inferiores a las esperadas, y por esta razón se estudia como fundamental la propuesta de de la Pre Cooperativa UNIMINUTO, con la finalidad de permitir una solución económica para los estudiantes que deseen capacitarse en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

³³ Ibidem, pag. 31

- Entre las dos entidades se elaborará un plan para facilitar a los estudiantes de escasos recursos económicos, préstamos que faciliten su permanencia en la institución.

b.- ALIANZA ESTRATÉGICA CON LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS.

Se plantea de inmediato la Alianza estratégica con la Corporación Universitaria El Minuto de Dios, de la ciudad de Bogotá. En una primera fase, se realizarán estrategias que permitan aumentar cobertura, calidad y sostenibilidad económica de la Institución, sobretodo se pretende que se pueda poner en práctica en varios momentos un modelo que promueva la Misión y Visión deseadas.

Por lo tanto se programa:

a.- Un continuo seguimiento y control de la alianza estratégica, tanto en lo académico como jurídico, administrativo y financiero, con el apoyo de la Arquidiócesis.

b.- Se insiste en el continuo análisis y evaluación de las diferentes etapas, para mantener informado al Ministerio de Educación Nacional; este análisis servirá de base para todos los cambios y mantener la calidad educativa.

c.- Se nombran nuevos miembros para la Consiliatura, con representación equitativa de las dos entidades implicada en la Alianza Estratégica.

d.- Se buscan los mejores medios para mantener informada la comunidad educativa. Se establecen encuentros con los estudiantes donde se les informa momento a momento las diferentes etapas del proceso hacia una alianza estratégica con la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Uniminuto.

3.-) TERCERA PROPUESTA: POSICIONAMIENTO Y MERCADEO INSTITUCIONAL.

Se afirmó que la Fundación Universitaria Católica, tenía un posicionamiento importante en el campo de la educación filosófica y religiosa, y era lo que permanecía en el imaginario colectivo de las gentes de la ciudad. La Fundación toma otros rumbos, al ampliar su currículo y proponerse también capacitación para toda clase de trabajo entre los sectores de mayor atención social.

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento se proponen los siguientes pasos:

a- ANALISIS DE POSICIÓN ACTUAL.

Tenemos una carga, ya que en la mente de nuestras gentes, el antiguo Instituto de Catequesis fué considerado un centro de enseñanza fundamentalmente religiosa, y cuando ahora las gentes piensan en Lumen Gentium, se piensa en programas que tienen que ver con Ciencias Religiosas y Filosóficas. Por lo tanto, y para hablar más claramente, tendríamos que referirnos a un reposicionamiento de la Institución, se trata de romper cadenas que atan a un pasado, y comenzar con una nueva visión a construir la Institución que se desea, ahora con características de mayor organización y compromiso social.

El reposicionarse implica el ponerse al día, el establecer nuevos planes, buscando las auténticas necesidades del medio en el cual se va a trabajar. Sí posicionarse consiste simplemente en el concentrarse en una idea que defina la institución en la mente de los consumidores, ésta ya la había propuesto Monseñor Isaías Duarte cuando deseaba, que la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, fundamentalmente capacitará para el trabajo y para la defensa de los Derechos Humanos.

Por esto consideramos un acierto que dentro la nueva estrategia y alianza con la Corporación Minuto de Dios, se quiera hacer insistencia en proveer programas técnicos que sean base y fundamento para que muchos de los jóvenes de los sectores populares, puedan capacitarse rápidamente para el trabajo y a un costo mínimo, lo cual ha de ser lo propio y la diferencia con otras instituciones que han, fijado su labor en estratos altos de la sociedad. Es decir, en ese momento se está elaborando el propio nicho, en el lenguaje de los creadores de imagen.

b-. POSICIÓN DESEADA.

Desde un primer momento la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, no ha querido competir con otras instituciones de educación superior, ni tampoco convertirse en el blanco fácil de otras organizaciones para la educación superior. Se ha pretendido, no el buscar una versión nueva y mejorada de una universidad para sobresalir en la competencia, sino tener una actitud de servicio, que según la visión y misión esté fundamentalmente centrada en la capacitación para el trabajo y dentro de una franja bien determinada que es el trabajo pastoral que la Iglesia particular de Cali realiza en los estratos 1. 2. y 3 de la población caleña. La vocación fundamental de la institución es el promover culturalmente la juventud de los sectores populares de la ciudad.

c-. ESTRATEGIA PARA LOGRAR LA POSICIÓN DESEADA.

Una institución de educación superior, debe comprometerse en muchos aspectos para lograr una planificación estratégica. Dentro de esta planificación es importante capacitar a los ejecutivos para entender el entorno e integrar efectivamente a todos los miembros de la institución en el lograr una misión y así facilitar la adopción de un nuevo rumbo de la Institución.

En este campo, el grupo de investigación y de trabajo, proponen cuatro grandes estrategias iniciales y más específicas:³⁴

1.-) Estrategias del mercadeo del producto.

- Se han propuesto e iniciado trabajos para la sectorización y conocimiento de la ciudad, y así proponer un portafolio de ventas apropiado a las circunstancias y sectores donde se hace la propuesta.
- Se ha manifestado la necesidad de la creación de un Call Center para poder brindar información oportuna a los estudiantes y padres de familia.
- Se ha pedido llegar a los medios con comunicaciones ágiles y creativas para lograr un posicionamiento institucional. También se propuso un estudio para buscar la sensibilidad propia de los jóvenes de clases populares.

2.-) Estrategias frente a la competencia.

- Sin ánimo de competir, se ha propuesto especificar claramente la misión de la institución en el área de la capacitación para el trabajo.
- Se pide buscar un nicho para la Institución, clarificando su labor de capacitación para el trabajo y creación de empresa fundamentalmente entre los sectores populares de la ciudad. Buscar hacerse fuerte en esta área.

3.-) Estrategia del posicionamiento.

- El crear una imagen corporativa apropiada a la misión de la Institución.
- Ante las otras instituciones diferenciación y posicionamiento.

³⁴ Cfr. Aldana Valdez Eduardo, Planeación y Estrategia, textos M.D.U. Uniandes, 2001 Pgs 18-20

- Definir claramente la calidad del producto ofrecido.
- Plantear una idea clara y sensible a la comunidad para hacer conocer y posicionar la institución.

4.-) Estrategia del objetivo del mercadeo.

- Desde un inicio se ha propuesto como franja de trabajo, los sectores 1, 2, y 3 de los estratos sociales de Cali, en vista de la misión de la Institución.
- Se propone como ideal de trabajo y posicionamiento la capacitación para el trabajo. Hacia un futuro se insistirá en tecnologías que faciliten el trabajo de los estudiantes.
- Queriendo la Arquidiócesis dar continuidad a su labor educativa, la gran campaña de promoción de los programas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, se realizará en un primer momento en todos los colegios parroquiales de la Arquidiócesis.
- Se pensó también en diferentes instituciones que pudieran financiar los recursos necesarios para facilitar a los estudiantes el pago de sus estudios.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES.

Con el presente trabajo nos propusimos construir y presentar elementos organizativos, que propicien la realización de un ejercicio administrativo, contable y académico, que genere en la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, la creación de las condiciones necesarias e indispensables para la viabilidad y sostenibilidad de la institución, que tiene como misión prestar un servicio educativo con alto compromiso social, sin mengua del compromiso de calidad, investigación y proyección social, que debe tener una institución de educación superior.

1-. Labor del equipo de investigación.

Consideramos que fue todo un privilegio la posición que como investigadores pero también como miembros del equipo de dirección de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, pudimos desarrollar a lo largo de este trabajo de tesis pues al mismo tiempo que analizábamos los diferentes momentos críticos de la institución, debíamos aportar los resultados de nuestros estudios de investigación.

Haciendo una mirada retrospectiva vemos como algo muy positivo las conferencias, seminarios, discusiones que nos proporcionó el Magíster en Administración Universitaria, pues al mismo tiempo que recibíamos el cúmulo de conocimientos y experiencias por parte de los profesores, las podíamos poner inmediatamente en práctica en el trabajo de investigación. Ciertamente fue una experiencia muy enriquecedora, que en la actualidad está dando sus resultados positivos a la sociedad caleña.

A pesar de que se tenía un cronograma de actividades, fue bastante dispendiosos el lograr un trabajo disciplinado, pues los acontecimientos en muchas oportunidades llevaban la delantera a los trabajos de la investigación, y los aportes

que se realizaban producto de reflexión investigativa, o de constataciones administrativas, no solo de los dos investigadores sino del equipo de trabajo de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, en oportunidades exigían acelerar la producción resultados inmediatos para aplicarlos en el momento. Tuvimos la sensación de iniciar una nueva y gran aventura que ciertamente brindará muchas oportunidades a un gran grupo de personas de clases menos favorecidas.

Hubo momentos difíciles y tal vez esto se refleja un poco en el desorden de la primera presentación, pero era tal la riqueza de pensamientos propuestos, las diferentes actividades que el cambio exigía, que se agolpaban de manera incontenible y que llevó mucho tiempo, y sin total éxito, poner en orden.

2.- Conclusiones generales a que llega el equipo.

Sin querer ofender a nadie consideramos que las organizaciones solo sobreviven si pueden ser dirigidas por personas altamente competentes que tomen en serio su trabajo.

Se hace necesario que la Gerencia Social, sea una institución independiente de sus patrocinadores, pero responsable en sus determinaciones, con una alta competencia que abarque dirección, planeación, estrategias y principios de organización, que influya en toda la estructura de la organización, y coordine los diversos miembros, las alianzas, las asociaciones y operaciones de todo orden que en otras palabras de moda podría ser una alineación institucional en torno a su misión y visión.

Ya dentro del mismo trabajo de investigación, lo hemos dicho, y en el campo de la administración compleja de una institución de estudios superiores en medio de una sociedad con muchos problemas como la nuestra, no basta el carisma. Es

necesario el conocimiento de lo que es una organización en el campo social, económico y humano.

También llegamos a la conclusión que en el campo económico de una institución, que debe transmitir conocimiento, hacer investigación, y proyectarse socialmente, la administración de los bienes, es algo muy delicado, que se debe estudiar con mucha dedicación pues la viabilidad de estas instituciones educativas es muy difícil si solo se cuenta con el aporte de los estudiantes.

3.- Propuestas.

Pensamos que es necesario tener un camino muy claro hacia el cual marchar. No se trata de solucionar problemas coyunturales, sino de ver hacia donde puede marchar una institución como la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, cuando su campo de trabajo es el social, y en una sociedad altamente competitiva.

Sería necesario dentro de la institución, un observatorio del futuro, teniendo en cuenta lo social económico y que estuviera con los ojos avizores hacia el porvenir, examinando el entorno, observando el desarrollo de la competición, detectando las tendencias emergentes y las nuevas oportunidades, descubriendo nuevos senderos, y atentos a las nuevas tecnologías que está proponiendo la sociedad el conocimiento de la cual queramos o no formamos parte y que tiene muy fuertes implicaciones monetarias.

En una institución de educación superior es necesario democratizar el conocimiento, involucrar en la marcha de la institución a todas las personas, vincular al mundo del conocimiento toda la marcha de la institución y en trabajo mancomunado, ingresar todos en el proceso de inventar el futuro.

Consideramos que para nuestra institución era necesario reformular sus principios básicos, plantear una nueva imagen de liderazgo, posesionarse frente a un mercado muy concreto, y redefinir el mundo en el cual se existe para poder

interrelacionarse positivamente ante una sociedad cada vez mas compleja, basada en redes informáticas y tejiendo poco a poco el mañana. Allí la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, tiene su puesto y nosotros se lo estamos definiendo.³⁵

³⁵ Gibson Rowan, Replanteando el Futuro, Editorial Norma, Pag. 17, Bogotá, 1997.

ANEXOS.

1.- PLAN DE TRABAJO A CORTO PLAZO.

En el siguiente cuadro aparecen las actividades a realizar de manera urgente e inmediata.

ACTIVIDAD	INSUMOS	PRODUCTO	FACTORES DE ÉXITO.
1. Contacto con los Rectores de los Colegios de la Arquidiócesis.	⇒ Instalaciones de cada colegio. ⇒ La población estudiantil.	1. Conocimiento pleno de Fundación Universitaria como Institución de la Iglesia Arquidiocesana.	⇒ Asistencia del 95% de los Rectores de los colegios a la primera reunión de Rectores.
2. Identificación de la vocación académica de cada Institución.	⇒ La población profesoral. ⇒ Directivas. ⇒ Aulas,	2. Generar un sentido de pertenencia entre directivos y Rectores de la Institución Universitaria.	⇒ Asistencia del 85% de los padres de familia de los estudiantes del colegio.
3. Visita de las Directivas de la Fundación a cada colegio.	⇒ Documentos promocionales de la Fundación Universitaria.	3. Interacción de la cadena curricular del colegio con el primer semestre de la Fundación Universitaria.	⇒ Asistencia del 100% de las directivas del colegio al evento.
4. Visita promocional a cada colegio.	⇒ Decanos de la Fundación Universitaria.	4. Continuidad del plan de estudios de los egresados de los colegios. y de las parroquias.	⇒ Posicionamiento del nombre de la Fundación Universitaria en el ambiente familiar.
5. Instalación de un stand informativo en cada colegio.			⇒ El ingreso de 150 bachilleres a la Fundación Universitaria y en el segundo año de
6. Charlas vocacionales a los jóvenes de 10º. 11º. de los Colegios.			
7. Charlas con los padres de familia.			

8. Revisión de la cadena curricular de la media vocacional para articularla con el primer semestre de Estudios superiores.		5. Que las familias acepten que la Fundación Universitaria es una opción económica para continuar estudiando, y una posibilidad para toda la familia.	250 alumnos nuevos. ⇒ Alcance del punto de equilibrio académico y financiero. en dos años.
--	--	---	---

TAREA	TECNICA ADMINISTRATIVA
1. ESTRUCTURA DEL PROCESO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorización de la Consiliatura y del Canciller para adelantar los diálogos de una posible alianza estratégica. 2. Delegaciones al Canciller para empezar los diálogos de una posible alianza con otra I.E.S. 3. Presentación de la propuesta a la Corporación Universitaria Minuto de Dios. 4. visita a cada Institución para verificar la viabilidad. 5. Autorizaciones del Estado para tal fin. 6. Formulación de la alianza, 7. Formulación de un semestre de contingencia en la Fundación Universitaria para establecer un plan. 8. Presentación de la propuesta a los estudiantes y Comunidad Académica en general. 9. Formulación y realización de los respectivos

	<p>convenios con otras I.E.S. para aplicar un proceso de Intercampus, evento en el cual estudiantes de la Institución asistirán a cursos académicos en otra Instituciones para luego ser homologadas en nuestro plan de estudios.</p> <p>10. Regreso de nuestros estudiantes al campus para seguir su plan de estudios.</p>
<p>2.- FLUJO DEL PROCESO.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Decanos estudiarán quienes pueden participar del proceso de Intercampus. 2. Los Decanos estudiarán qué materias cursarán los estudiantes que se queden, en grupos de mayor población. 3. Los Decanos realizarán las homologaciones pertinentes y revisarán el proceso académico de los estudiantes. 4. El Secretario General velará por el cumplimiento de los respectivos convenios. 5. El Secretario General presenta a los respectivos estudiantes a la otra I.E.S. en convenio, y registra las respectivas homologaciones académicas. 6. La Directora de Registro Académico evaluará cada caso en particular y registrará las notas y materias aprobadas por los decanos. 7. Estos Ingresos de estos estudiantes se destinarán a sanear y a promocionar la institución
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intercambio con otra Universidad, tanto en lo cultural como académico.

3. ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Apoyo Interuniversitario sin ningún costo. 3. Autoevaluación de los procesos académicos y de gestión. 4. Participación de los estudiantes en otros espacios Universitarios. 5. Ampliación de una visión más amplia de un universitario. 6. Confrontación de nuestro alumnado y sus competencias con otros estudiantes de la región.
4- RENDIMIENTOS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rebaja en la contratación de docentes. 2. La unidad de criterios frente al proceso. 3. El ambiente laboral mejoró. 4. La perspectiva de solución generó un optimismo en la planta de empleados. 5. Hay estabilidad emocional, que permite de manera creativa solucionar el problema.
5- IMPULSORES DE RENDIMIENTO.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente laboral 2. La expectativa del regreso de los Estudiantes. 3. La nueva Imagen Corporativa. 4. La Nueva Administración. 5. El sentimiento y compromiso que existe por parte de toda la comunidad académica para fortalecer la Institución.
6. OPORTUNIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La ayuda InterUniversitaria que se dió en su momento. 2. El compromiso de la I.E.S. de seguir apoyando la fundación Universitaria con un amplio sentido social. En un proceso de tiempo tan corto, La solidaridad existente entre las I.E.S de la región.

8- IDEAL EXTERNO:	<p>1. Una Institución que acoge a los egresados de los colegios de la Arquidiócesis, con alta calidad Académica, humana y social.</p> <p>2. Interacción con los colegios, y otras instituciones de Educación Media Vocacional, articulándose a sus programas académicos en el sistema integrando de educación.</p>
9- IDEAL INTERNO.	<p>Una institución caracterizada por unas altas relaciones humanas, con eficiencia laboral, con sentido de pertenencia a la Institución comprometido con el desarrollo integral de la población y la región. Que maneja sus recursos de manera eficiente y desarrolla su vocación con dignidad.</p>
10- VISIONES. Integradas.	<p>Una institución que lleva educación a todos los sectores de la región, en especial a la de mayor atención social, con excelente manejo de sus recursos de alta calidad y auto sostenida.</p>

2.- IDEARIO PARA LOS COMPROMISOS ECONOMICO ADMINISTRATIVOS.

Se elaboró por parte del Equipo de Investigación y los Directivos de las dos instituciones, un ideario que pudiera servir de guía en los compromisos económicos administrativos a seguir.

COBERTURA	CALIDAD	SOSTENIBILIDAD ECONOMICA
Posicionamiento de marca: Mercadeo y divulgación.	Registro calificado programas acreditados.	Excelente proceso y gestión administrativo y financiero
Facilitar el acceso estratos 1, 2 y 3 de la población.	Buena función de los docente	Aumento ingresos económicos
Precio matricula accesible.	Bienestar Universitario	Nuevos ingresos por proyectos
Planes de financiación.	Investigación	Búsqueda de patrocinio.
Aumento numero de programas académicos.	Desarrollo a la comunidad	Fundamentalmente búsqueda de ayuda externa.

3.- PROPUESTA DE FINANCIACION: INTERCAMPUS.

Uno de los problemas planteados al revisar la estrategia de conseguir un número de alumnos que diera estabilidad economía a la institución fue el pensar de que

siendo compromiso de la institución el trabajar entre sectores populares, el buscar la manera de ayudarles a financiar sus estudios. Por esta razón se analizó profundamente la propuesta de la Precooperativa del minuto de Dios, además del Intercampus.

a.- Propuesta de la Pre Cooperativa UNIMINUTO.

Directamente la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y con asesoría de la Precooperativa UNIMINUTO, elaborarán un plan para facilitar a los estudiantes de escasos recursos económicos, préstamos que faciliten su permanencia en la institución y poder pagar todos sus estudios.

La Institución Precooperativa Uniminuto, propone una forma de pago: 30% cuota inicial, financiación en 4 cuotas iguales, intereses del 2%. Garantías: Codeudor, acuerdo de pago y pagaré o cheque posfechado. Requisitos: llenar un formulario el deudor y codeudor, un acuerdo de pago, más fotocopia del documento de identidad, certificado de ingresos y fotocopia del recibo telefónico.

b.- Plan INTERCAMPUS.

Es de notar el apoyo irrestricto de las Universidades de la Ciudad, a los 84 estudiantes, que después de un estudio serio de los Decanos y Directivos, tanto de las entidades receptoras como de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, fueron enviados a realizar el Intercampus. El grupo de estudiantes que realizaron esta experiencia quedó conformado de la siguiente manera:

IES	FILOSOFIA Y CIENCIASR	INFORMATICA EDUCATIVA	ADMINISTRACION	SISTEMAS	TOTAL

USACA	12*	20	25	7	64
CUAO			8	11	19
UNIVALLE	12*				12
ICESI				1	1
Intercampus	12	20	33	19	84
LUMEN	37	24	12	25	98

4.- ALGUNAS CLAVES PARA EL ANALISIS DE ÉXITO.

Para poder tener unas claves que señalen el éxito, y lograr una amplia evaluación de lo propuesto y realizado, elaboramos el siguiente esquema de reflexión y valoración.

PRECEPTO CLAVE DE ÉXITO	EN LO ACADEMICO	EN LO ADMINISTRATIVO	EN LO ECONÓMICO
-------------------------	-----------------	----------------------	-----------------

<p>1. PROCESOS DE VALOR AGREGADO.</p>	<p>* Fortalecimiento de la facultad de humanidades y de licenciaturas.</p> <p>* Claridad en los programas hacia los estudiantes una vez se matriculen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición de la información académica de cada estudiante. 	<p>1º. Lograr la autonomía administrativa, financiera.</p> <p>2º. Estabilizar el flujo de caja.</p> <p>3º. Estabilizar la cartera.</p> <p>4º. Apoyar la docencia.</p>	<p>1º. Establecer el apoyo económico con la curia central por un año.</p> <p>2º. Asegurar la viabilidad económica de la Institución.</p> <p>3º. Establecer un punto de equilibrio entre los ingresos por matrícula, servicios, educación continua y otros, frente a los egresos de la institución.</p>
<p>2. REPENSAR RELACIONES CLIENTE –INSTITUCIÓN.</p>	<p>* Formación del personal administrativo en acoger al cliente y su posible retención en la institución.</p> <p>*Generar condiciones óptimas de cada puesto de trabajo, para que el empleado garantice unas buenas relaciones con todo el medio universitario.</p>	<p>1º. Facilitar los medios para apoyar la docencia.</p> <p>2º. Facilitar los medios a favor del bienestar Estudiantil.</p>	<p>1º. Organizar un plan de apoyo económico para los estudiantes de escasos recurso.</p> <p>2º. Ampliar la cobertura a nuestros estudiantes del plan de becas del ICETEX.</p> <p>3º. Fortalecer el plan de ayuda financiera a través de una cooperativa de estudiantes. En alianza o en formación de la misma.</p>
<p>3. REPLANTEAR FUNCIONES INTERNAS.</p>	<p>* Concentrar en una oficina la información académica de los estudiantes, programas, notas.</p> <p>*Facilitar con agilidad la información académica de la universidad.</p>	<p>1º. Agrupar por flujo de información a las dependencias.</p> <p>2º. Formar al personal en la calidad al servicio al cliente.</p> <p>3º. Establecer la línea de</p>	<p>1º. Fortalecer un plan de ahorro y de mejor aprovechamiento de los recursos.</p> <p>2º. Optimizar mejor el tiempo de trabajo.</p>

		mando y de información.	
4. INGRESAR TÉCNOLOGIA.	*Renovar los instrumentos técnicos e informáticos. Para el manejo de registros y archivo de notas y programas.	Procurar los recursos para la renovación y actualización de equipos y tecnologías.	Verificar que estos recursos sean bien invertidos y manejados.
5. DESCENTRALIZACIÓN.	* Capacitar a las diferentes secretarías de las cedes en los procesos de matrícula, registro, cancelaciones de materias, entrega de la información.	Coordinar el manejo de las diferentes sedes la actual con Santa Isabel de Hungría y las nuevas en próximos convenios.	Aplicar una economía por centrales de costos.
6. SEGMENTAR PROCESOS.	Capacitar a las diferentes secretarías en el flujo de la información, en la cadena de manejo, y en la organización de sus funciones.	Establecer las funciones de información y administración de las nuevas sedes.	Verificar el costo y la inversión de cada unidad administrativa.
7. MODIFICAR EL ORDEN DE LOS PROCESOS.	* Establecer una línea plana de manejo de la información y de entrega de la misma lo más directamente posible.	Establecer la línea de mando en el anterior proceso.	Establecer una relación del control del gasto y su manejo.
8. REPENSAR CONTROLES.	* Formar a todo el personal en el sistema de auto evaluación. Hacia la mejora del servicio a favor al cliente.	Establecer los comandos operativos. De funciones y auto evaluaciones.	Verificar el rendimiento de los recursos, las inversiones.

5.- PLAN ESTRATEGICO: VISIÓN DE FUTURO: PLAN DE ACCION.

Después de un arduo trabajo de revisión de la misión, y de la visión de futuro de la institución y de sus implicaciones tanto académicas como económicas, se propuso la siguiente PLAN DE ACCION, para seguir hasta el año 2007, y que son las aspiraciones para lograr con esfuerzo e inteligencia gerencial social.

Colocamos este programa como anexo con la finalidad de mostrar los pasos a seguir para los próximos años, teniendo como visión de futura sacara adelante una institución fuerte y que cumpla con su fisi3n entre las clases populares de la ciudad de Cali.

OBJETIVO 1. Formar profesionales y ciudadanos en valores, capaces de construir la civilizaci3n del amor.

a.- Programa: Proyecto Educativo Institucional – PEI

Incluye la previsi3n de directrices institucionales claras que permitan el dise1o y gesti3n de programas flexibles, en 1reas estrat3gicas para el desarrollo de las facultades.

b. Programa: Desarrollo de formaci3n.

Criterios de flexibilizaci3n de los planes de estudio, revisi3n y actualizaci3n de contenidos/asignatura y bibliograf3a b1sica.

OBJETIVO 2. Dinamizar y desarrollar el Sistema de Investigaci3n Institucional.

a.- Programa: Desarrollo de la Investigación.

Debe contemplar la definición de líneas de investigación, la formación de docentes y estudiantes en investigación y el diseño de estrategias de divulgación y promoción de los resultados de la actividad investigativa.

b.- Programa: Capacitación permanente.

Incluye programación y ejecución de actividades y programas orientados a la actualización y cualificación del personal, normas y mecanismos para acceder a ellos.

OBJETIVO 3. Promover la articulación y cooperación interinstitucional como un sistema para lograr una eficaz proyección social.

a.- Programa: Proyección Social.

Diseño e implementación de un modelo universitario de proyección social y de educación permanente.

b.- Programa: Suscripción de convenios y alianzas estratégicas Inter institucionales.

Debe incluir: fomento a la realización de programas compartidos con otras I.E.S. y ONG´S que compartan objetivos y visión social de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

c.- Programa: Reestructuración de procesos básicos institucionales.

Debe considerar: El establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios básicos.

OBJETIVO 4. Optimizar los procesos de planeación, gestión, seguimiento y evaluación académica y administrativa.

a.- Programa: Reestructuración de procesos básicos institucionales.

Debe considerar: El establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios básicos.

b.- Programa: Reestructuración de procesos básicos institucionales.

Debe considerar: El establecimiento de un sistema de aseguramiento de la calidad de los servicios básicos.

c.- Programa: Apoyo para la adquisición de equipos para la gestión administrativa.

Mejoramiento de la capacidad de los equipos de cómputo y software de apoyo al trabajo administrativo, políticas para optimizar su empleo, para facilitar la comunicación con otras instituciones del sector público, privado y educativo,

d.- Programa: Fortalecimiento financiero.

Enfocado a la generación de recursos y racionalidad en el gasto, que eliminen la excesiva dependencia de las matrículas como principal fuente de financiación.

d.- Programa: La planeación institucional.

Orientado a la previsión de mecanismos para la planeación, administración, coordinación, seguimiento y ajuste a los programas y proyectos promovidos por la Fundación Universitaria que faciliten la gestión académica y administrativa.

OBJETIVO 5. Establecer las condiciones básicas para construir una cultura organizacional que articule armónicamente la comunidad universitaria.

a.- Programa: Formación integral a favor del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

Busca promover y consolidar el desarrollo de una cultura de la calidad, con criterios de racionalidad en el gasto, cultura de trabajo en equipo y consolidación de los valores cristianos.

b.- Programa: Bienestar Universitario.

Debe incluir el diseño e implementación de programas culturales, formativos, recreativos y deportivos, estímulos a la producción de revistas que expresen inquietudes estudiantiles.

c.- Programa: Comunicación e información.

Contempla: la revisión de mecanismos que fomenten la participación de docentes y empleados en la difusión de acciones, programas y resultados de la LUMEN; la unificación de criterios para la producción de revistas y publicaciones institucionales y especializadas, de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA.

Aldana Valdez Eduardo, Planeación y Estrategia, Colección Nacional Textos. M.D.U, Universidad de los Andes, Bogotá, 2001

Amartya Sen, Desarrollo y libertad, Editorial Planeta, Bogotá, 2000.

Anzola Rojas Servula, De la idea a tu empresa, una guía para emprendedores, Limusa, Noriega Editores, México, 1999.

Banco Mundial, Construir sociedades de Conocimiento: Nuevos Retos para la Educación Terciaria, Bogotá, 2002.

Banguero Harold, La función de la universidad en países en desarrollo, Revista Universidades No. 100, México, Abril-Junio, 1985.

Banguero Lozano, Harold, Cabra Dussan, Iris, Charria Rivera, Ana Victoria, Sistemas de Indicadores de gestión estratégica, para Instituciones de Educación Superior, un enfoque de menú flexible, Cres. Sur Pacífico, Cali, 2003.

Buj Garrido Santiago, Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, Madrid, 2003.

Cortes Agudelo Oscar, Administraión para todos con un enfoque de sistemas, Imprenta Departamental del Valle, Cali, 1994.

CNA, Consejo Nacional de Acreditación, Lineamientos para la acreditación, Bogotá, 1998.

CNA, Pedagogía y Educación, reflexiones sobre el decreto 272 de 1998, para la acreditación previa de programas de educación, Bogotá, 1999.

CRES SUR – PACIFICO, Comité regional de Educación Superior., Indicadores de Gestión en el Cres Sur - Pacífico. Cali, Noviembre 2002.

CRES SUR – PACIFICO, Comité Regional de educación Superior., Ofertas de programas de Educación Superior en el Cres Sur – Pacífico. Cali, Noviembre de 2002.

Culligan Matthew J. Deakins Suzanne, Young, Principios Olvidados de Gerencia Excelente, Legis, Serie Empresarial, 1988.

Dávila L. De Guevara, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico, Mc. Graw Hill, Bogotá, 2001.

Drucker Peter F., La Gerencia en la sociedad futura, Grupo Editorial Norma, Bogota, 2002.

Flores de Gortari, Orozco Gutiérrez Emiliano, Hacia una comunicación administrativa integral, Editorial Trillas, México, 1979.

Fenton Jhon, Cómo vender en un mercado competitivo, Desarrollo Gerencial, Editorial Norma, Bogotá, 1986.

Gibson Rowan., Repensando el futuro, Grupo Editorial Norma, Bogotá 1997.

Gómez Buendía, (Director), Educación: la agenda del siglo XXI, hacia un desarrollo humano, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, PNUD. TM Editores, Bogotá, 1998.

Gutiérrez Marulanda Luis Fernando, Gerencia Fácil, ICESI, Cali, 1993.

Gutiérrez Marulanda Luis Fernando, Gerencia Hoy, ICESI, Cali, 1.991.

Harvard Business Essentials, Gestionar el cambio y la Transición, Ediciones Deusto, Barcelona, 2003.

Hammer Michael, Champy James, Reingeniería, Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado. Editorial norma, Barcelona, 1994.

Heyel Carl, Menkus Elden, Los principios Básicoa del Management, Manual de gestión empresarial, Economía y Empresa, Grijalbo, 1989

ICFES, Elementos de Política, para la educación colombiana, memorias de gestión y prospectiva, Bogotá, 2002.

ICFES, La investigación sobre la educación superior en Colombia, un estado del arte, Bogotá, 2002.m ,

ICFES, Estándares mínimos de Calidad para la creación y funcionamiento de programas universitarios de pregrado, Referentes básicos para su formulación, Bogotá, 2002.

ICFES, Estadística de la educación superior, Colombia 2000, Resumen anual, Bogotá, 2000

ICFES, Indicadores de gestión para las Universidades Públicas, Sistema de Universidades Estatales, SUE, Bogotá, 2000.

ICFES, (coordinador: Iván Pacheco A.), Nuevo Compendio de Normas sobre la EDUCACION SUPERIOR, Bogotá, 2001.

ICFES, Ministerio de Educación, Bases para una política de Estado en materia de Educación Superior, Congreso: Educación Superior, Desafío Global y respuesta nacional, Sede Universidad de los Andes, BOGOTÁ, 2001.

Kotler Philip, Fox Karen F.A., Strategic Marketing, for Educational Institutions, Prentice-Hall, New Jersey, 1995.

Manganelli Raymond L., Klein Mark., Como hacer reingeniería, Editorial Norma, Bogota, 1995,

Max Neef, Elizalde Antonio, Hopenhayn Martín, Desarrollo a Escala Humana, Capaur, Fundación dag Hammar skjold, Santiago de Chile, 1986.

Maturana, H. Varela, F. De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1994.

Morín, E. El método. La naturaleza de la naturaleza, Cátedra, Madrid, 1981.

Motta Paulo Roberto, La ciencia y el arte de ser Dirigente, TM editores, Ediciones Universidad de los Andes, Bogotá, 1997.

Motta Paulo Roberto, Transformación Organizacional, EDICIONES Uniandes, Fac. De Administración, Alfa omega, 2001.

Orozco Carlos Darío, Pedagogía de la Educación Superior y formación de valores, MDU. Universidad de los Andes. Bogotá, 1997.

Orozco Carlos Darío, Pedagogía de la Educación Superior y Formación en Valores, Uniandes, M.D.U. Bogota, 1997

Orozco Carlos Darío, Aportes para una política de estado en materia de educación superior, desafío global y respuesta nacional, Tomo 1, MDU. Universidad de los Andes.

Orozco J. Arturo, Investigación de mercados, Concepto y práctica, Editorial Norma, Bogotá, 1999.

Quintero Víctor Manuel, coordinador, Proyección Social de la Universidad, pertinencia y responsabilidad social de la Universidad de San Buenaventura, UNESCO IESALC, USB, Cali, 2002.

Romero Luis Ernesto, Administración Superior, Una aproximación a la modernización de la Dirección Universitaria en América Latina. MDU, Universidad de los Andes, Bogotá, 1998.

Schuarstein, Leonardo, La inteligencia Social de las Organizaciones, Desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de la responsabilidad, Paidos, Buenos Aires, 2003.

Tünnermann Carlos, La declaración mundial sobre la educación superior en el S. XXI: Una lectura desde América Latina y el Caribe. UNESCO, 1999.

Tünnermann Carlos, Aproximación Histórica a la universidad y su problemática actual, Universidad de los Andes, Bogotá, 1997.

Trout Jack, Edición Internacional: Peralba Raúl, Del Río Raúl G., El poder de lo simple, una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser mas racional, Mc Graw Hill, Madrid, 1999.

Trout Jack, Rivkin Steve, El nuevo Posicionamiento, lo mas reciente sobre la estrategia de negocios # 1 del mundo, Madrid, 1996.

Vasquez Benitez Edgar, Historia de Cali en el siglo 20, Sociedad, economía, cultura y espacio, Artes gráficas del Valle, Cali, 2001.

Villa Arcila Leonardo, Economía de la Educación, Universidad de los Andes, Facultad de Administración, Bogotá, 2001.

Wonnacotl Paul, Wonnacotl Ronald, Economía, Mac Graw Hill, Mexico, 1984.

INTERNET:

Colombia Tercer sector, Las memorias, Gerencia Social.

http://www.iadb.org/etica/documentos/kli_hacia.htm

La opción de la economía solidaria.

http://www.colombia2000.org/las_memorias/gerencia.socia.lhtm

Gerencia social: Generar conocimiento en Gerencia Social.

<http://www.esap.edu.co/posgrado/4285154.asp>

Imagen Corporativa.

<http://www.nieaquefacil.com/corporativa.hm>

Jairo Candamil Tafur.

John Mario Gutiérrez.

Cali Mayo de 2004