

**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS ACADÉMICOS DE LA
UNIVERSIDAD PÚBLICA Y PRIVADA: CASO ANALIZADO EN UNICOC Y ESAP**

Alejandra Alba Quiñones

Adriana Núñez Clavijo

Maestría en Administración

Universidad del Valle

Cali

2019

**HABILIDADES GERENCIALES DE LOS DIRECTIVOS ACADÉMICOS DE LA
UNIVERSIDAD PÚBLICA Y PRIVADA: CASO ANALIZADO EN UNICOC Y ESAP**

Alejandra Alba Quiñones

Adriana Núñez Clavijo

Proyecto de investigación para optar por el título de Magister en Administración

Director del proyecto:

Guillermo Murillo Vargas

Maestría en Administración

Universidad del Valle

Cali

2019

Contenido

Resumen.....	12
Abstract	13
Introducción	14
1. Formulación del problema	16
1.1. Antecedentes del problema	16
1.2. Planteamiento del problema	19
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación.....	21
1.5. Metodología	22
1.5.1. Enfoque	22
1.5.2. Métodos.....	23
1.5.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información.....	24
1.5.4. Presentación de la información	25
2. Marco de Referencia.....	27
2.1. Estado del Arte	27
2.2. Marco Teórico	31
2.2.1. Habilidades Gerenciales.....	31
2.2.2. El papel del directivo y sus funciones.....	33
2.2.3. Los papeles del directivo	36

2.2.4.	El desarrollo de competencias en los directivos de las instituciones universitarias	38
2.2.5.	La comunicación, una habilidad gerencial de la cual muchos carecen.....	40
2.3.	Marco Conceptual	42
2.4.	Marco Contextual.....	45
2.4.1.	Escuela Superior de Administración Pública, ESAP	46
2.4.2.	Institución Universitaria Colegios de Colombia - UNICOC	52
3.	Resultados.....	59
3.1.	Caracterización del proceso de selección de directivos en las instituciones educativas objeto de estudio.....	59
3.1.1.	Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.....	59
3.1.2.	Institución Colegios Universitarios de Colombia - UNICOC	68
3.1.3.	Conclusiones sobre el proceso de selección de directivos entre la ESAP y UNICOC a partir del modelo educativo público y privado	72
3.2.	Habilidades gerenciales identificadas en los directivos de la ESAP y UNICOC	73
3.2.1.	Escuela Superior de Administración Pública – ESAP	73
3.3.	Diferencias y similitudes entre las habilidades gerenciales de los directivos de la ESAP y UNICOC a partir del modelo educativo público y privado	103
3.3.1.	Similitudes	104
3.3.2.	Diferencias	106
4.	Conclusiones.....	109
5.	Recomendaciones	112
Anexos		116

Lista de Figuras

Figura 1. Funciones y responsabilidades del director académico. Abordaje basado en competencias.	39
Figura 2. Estructura organizacional de la ESAP	50
Figura 3. Máximo nivel de educación alcanzado	74
Figura 4. Afirmación 3.1.	76
Figura 5. Afirmación 3.2.	76
Figura 6. Afirmación 3.3.	76
Figura 7. Afirmación 3.4.	76
Figura 8. Afirmación 3.5	76
Figura 9. Afirmación 3.6	76
Figura 10. Afirmación 3.7.	77
Figura 12. Afirmación 3.9.....	77
Figura 13. Afirmación 3.10.....	77
Figura 14. Afirmación 3.11.....	78
Figura 15. Afirmación 3.12.....	78
Figura 16. Afirmación 3.13.....	78
Figura 17. Afirmación 3.14.....	78
Figura 18. afirmación 3.15.....	78
Figura 19. Afirmación 3.16.....	78
Figura 20. Afirmación 3.17.....	79
Figura 21. Afirmación 3.18.....	79
Figura 22. Afirmación 3.19.....	79
Figura 23. Afirmación 3.20.....	79

Figura 24. Afirmación 3.21.....	80
Figura 25. Afirmación 3.22.....	80
Figura 26. Afirmación 3.23.....	80
Figura 27. Afirmación 3.24.....	80
Figura 28. Afirmación 3.25.....	81
Figura 29. Afirmación 3.26.....	81
Figura 30. Afirmación 3.27.....	81
Figura 31. Afirmación 3.28.....	81
Figura 32. Afirmación 3.29.....	81
Figura 33. Afirmación 3.30.....	81
Figura 34. Afirmación 3.31.....	82
Figura 35. Afirmación 3.32.....	82
Figura 36. Afirmación 3.33.....	83
Figura 37. Afirmación 3.34.....	83
Figura 38. Afirmación 3.35.....	83
Figura 39. Afirmación 3.36.....	83
Figura 40. Afirmación 3.37.....	83
Figura 41. afirmación 3.38.....	83
Figura 42. Afirmación 3.39.....	84
Figura 43. Afirmación 3.40.....	84
Figura 44. Afirmación 3.41.....	84
Figura 45. Afirmación 3.42.....	84
Figura 46. Afirmación 3.43.....	85
Figura 47. Afirmación 3.44.....	85

Figura 48. Afirmación 3.45.....	85
Figura 49. Afirmación 3.46.....	85
Figura 50. Afirmación 3.47.....	85
Figura 51. Competencia directiva Liderazgo	86
Figura 52. Competencia directiva Toma de decisiones y negociación	86
Figura 53. Competencia directiva Sensibilidad y Comunicación Asertiva.....	87
Figura 54. Competencia directiva Trabajo en Equipo	87
Figura 55. Organización	87
Figura 56. Control	87
Figura 57. Competencia directiva Dirección de Personal.....	87
Figura 58. Competencia directiva Planeación.....	87
Figura 59. Máximo nivel de educación alcanzado en UNICOC	89
Figura 60. Escalafón docente en UNICOC.....	89
Figura 61. Afirmación 3.1.....	90
Figura 62. Afirmación 3.2.....	90
Figura 63. Afirmación 3.3.....	91
Figura 64. Afirmación 3.4.....	91
Figura 65. Afirmación 3.5.....	91
Figura 66. Afirmación 3.6.....	91
Figura 67. Afirmación 3.7.....	91
Figura 68. Afirmación 3.8.....	91
Figura 69. Afirmación 3.1.....	92
Figura 70. Afirmación 3.2.....	92
Figura 71. Afirmación 3.11.....	92

Figura 72. Afirmación 3.12.....	92
Figura 73. Afirmación 3.13.....	93
Figura 74. Afirmación 3.14.....	93
Figura 75. afirmación 3.15.....	93
Figura 76. Afirmación 3.16.....	93
Figura 77. Afirmación 3.17.....	93
Figura 78. Afirmación 3.18.....	93
Figura 79. Afirmación 3.19.....	94
Figura 80. Afirmación 3.20.....	94
Figura 81. Afirmación 3.21.....	94
Figura 82. Afirmación 3.22.....	94
Figura 83. Afirmación 3.23.....	95
Figura 84. Afirmación 3.24.....	95
Figura 85. Afirmación 3.25.....	95
Figura 86. Afirmación 3.26.....	95
Figura 87. Afirmación 3.27.....	95
Figura 88. Afirmación 3.28.....	95
Figura 89. Afirmación 3.29.....	96
Figura 90. Afirmación 3.30.....	96
Figura 91. Afirmación 3.31.....	97
Figura 92. Afirmación 3.32.....	97
Figura 93. Afirmación 3.33.....	97
Figura 94. Afirmación 3.34.....	97
Figura 95. Afirmación 3.35.....	97

Figura 96. Afirmación 3.36.....	97
Figura 97. Afirmación 3.37.....	98
Figura 98. afirmación 3.38.....	98
Figura 99. Afirmación 3.39.....	98
Figura 100. Afirmación 3.40.....	98
Figura 101. Afirmación 3.41.....	99
Figura 102. Afirmación 3.42.....	99
Figura 103. Afirmación 3.43.....	99
Figura 104. Afirmación 3.44.....	99
Figura 105. Afirmación 3.45.....	99
Figura 106. Afirmación 3.46.....	99
Figura 107. Afirmación 3.47.....	100
Figura 108. Competencia directiva Liderazgo	101
Figura 109. Competencia directiva Toma de decisiones y negociación	101
Figura 110. Competencia directiva Sensibilidad y Comunicación Asertiva.....	101
Figura 111. Competencia directiva Trabajo en Equipo	101
Figura 112. Organización	101
Figura 113. Control	101
Figura 114. Competencia directiva Dirección de Personal	102
Figura 115. Competencia directiva Planeación.....	102

Lista de Tablas

Tabla 1. Requisitos generales de los empleos para el nivel nacional	67
Tabla 2. Requisitos generales de los empleos para el nivel territorial	67
Tabla 3. Similitudes y diferencias entre las habilidades gerenciales de los directivos de la ESAP y UNICOC	103

Lista de Anexos

Anexo 1. Resolución 7421 del 14 de octubre de 2009	116
Anexo 2. Instrumento Batería del Directivo Universitario en Colombia para el análisis de las competencias directivas.....	127

Resumen

Las habilidades gerenciales, son competencias presentes en los directivos de las organizaciones, que les permite complementar su perfil profesional, para garantizar el éxito de sus acciones. En el caso de las instituciones de educación superior, es necesario identificar cuáles son las habilidades gerenciales presentes en sus directivos, a fin de establecer cuál es el modelo formativo que se propone y de qué manera este les permite garantizar el éxito de su proyecto educativo.

Este proyecto de investigación analiza las habilidades gerenciales presentes en los directivos de dos instituciones de educación superior, una pública y una privada, a fin de establecer si existen diferencias sustanciales entre una y otra en el desarrollo de su proyecto institucional.

Las instituciones analizadas en la Escuela Superior de Administración Pública y la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC, también con sede en la ciudad de Cali.

Palabras clave: habilidades gerenciales, directivos, estrategias institucionales, instituciones de educación superior, liderazgo, competencias

Abstract

Management skills are present competences in the managers of organizations, which allows them to complement their professional profile, to guarantee the success of their actions. In the case of higher education institutions, it is necessary to identify the management skills present in their managers, in order to establish what the training model is proposed and how it allows them to guarantee the success of their educational project.

This research project analyzes the management skills present in the managers of two higher education institutions, one public and one private, in order to establish whether there are substantial differences between them in the development of their institutional project.

The institutions analyzed are the Higher School of Public Administration based in Cali and the Colleges of Colombia University Institution, UNICOC, also based in the city of Cali.

Keywords: management skills, managers, institutional strategies, higher education institutions, leadership, competencies

Introducción

De acuerdo con Arroyo (2012) “a nivel organizacional, cada empresa debe tener una misión que marca el camino por donde quiere transitar, qué es lo que hace, para qué y para quién lo hace, cuáles son sus objetivos principales, su cultura y enfoque; y mejor aún, cómo se proyecta para el futuro cercano y a largo plazo, con qué recursos y utilizando qué medios o herramientas logrará estar en esa posición” (23 p.).

Por su puesto, las organizaciones no logran esos objetivos por su cuenta, para ello, deben estar integradas por personas, con las habilidades suficientes para enrutar su quéhacer hacia la dirección que le permitirá alcanzar el éxito deseado. Estas personas, tienen pues la responsabilidad de trazar un futuro deseable para la organización, y desempeñar, de la manera más satisfactoria posible, las actividades necesarias para lograrlo.

De esto precisamente se tratan las habilidades gerenciales, como su nombre lo expresa, son las habilidades que se encuentran en los gerentes (llámense administradores, jefes, coordinadores) para enrutar satisfactoriamente sus acciones hacia el éxito organizacional, y la capacidad para lograr que su grupo de colaboradores, trabaje con el mismo propósito.

En el caso de las instituciones de educación superior, entendidas también como organizaciones y no como claustros académicos, también se hace necesaria la participación de sus dirigentes, a partir de habilidades gerenciales que les permita encausar el proyecto

institucional, hacia el éxito necesario que les permita convertirse en organizaciones sostenibles para la realización y consecución de sus metas y objetivos.

En este proyecto de investigación, se busca identificar y analizar cuáles son las habilidades gerenciales presentes en los directivos de dos instituciones universitarias, una pública y otra privada, a fin de establecer si existen diferencias sustanciales entre una y otra, en la realización de su proyecto institucional y el planteamiento de sus objetivos estratégicos.

El estudio parte de la caracterización de las instituciones de educación superior escogidas, en el caso de las instituciones públicas, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP; y por parte de las instituciones privadas, la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC. El primer propósito, fue establecer las similitudes y diferencias que existen en el modelo administrativo de cada una de las instituciones.

Para identificar las habilidades que determinan el perfil de los directivos de las instituciones educativas tanto privadas como públicas, se contó con el apoyo y aval del Grupo de Investigación de Humanismo y Gestión para aplicar el instrumento diseñado por ellos en el desarrollo de la investigación “Análisis al Directivo Universitario en Colombia: estudio desde las perspectivas del comportamiento organizacional y la gestión del conocimiento”. Agradecemos el aporte realizado con la facilitación de este instrumento que se convierte en un insumo importante para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada con respecto a las habilidades gerenciales de los directivos en las instituciones de educación superior.

1. Formulación del problema

1.1. Antecedentes del problema

Los directivos se constituyen en el pilar fundamental al interior de las instituciones universitarias, toda vez que tienen a cargo el desarrollo de las herramientas necesarias que se deben brindar al equipo de trabajo a fin de ofrecer servicios de calidad, satisfaciendo de esta manera, las exigencias de la población estudiantil, trascendiendo los procesos de planificación, control y coordinación de actividades; asumiendo el liderazgo, impulsando la innovación y haciendo un uso efectivo de la comunicación.

De acuerdo con Schein (citado por Raineri, 1998) los directivos poseen un conjunto de habilidades centrales y necesarias para un óptimo desempeño; estas habilidades se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Según el autor, un ejecutivo que posea estas habilidades estará en capacidad de analizar correctamente su entorno, tomar decisiones acertadas y relacionarse adecuadamente con todos los públicos objetivo de la organización.

La modernización de la administración ha traído consigo nuevos conceptos que, en sus inicios, cuando la organización científica del trabajo y la producción en masa hacían inconcebible cualquier intento por desarrollar el ser, resultaban casi imposibles. Ahora, el mundo se enfrenta a una realidad diferente, donde resulta más importante el desarrollo humano y la potencialización de las capacidades no solo técnicas, sino además vivenciales, pensando siempre en el desarrollo humano y su capacidad para interactuar con el medio.

Las instituciones de educación superior, como artífices en la construcción de la sociedad, están en obligación de contratar profesionales que estén en capacidad de responder a las necesidades que demanda la comunidad, que están en capacidad de formar nuevos profesionales a la luz no solo del conocimiento, sino también del desarrollo humano y el desenvolvimiento en sociedad. Un director en una institución de educación superior está llamado a desarrollar programas íntegros y de calidad, y para ello, requiere de habilidades especiales.

En palabras de Johnson, Scholes y Whittington (2006) la dirección se constituye en el desarrollo estratégico de una organización en el largo plazo, que permite alcanzar una ventaja competitiva en un entorno cambiante, mediante un uso adecuado de recursos y competencias, logrando satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas.

Bajo esta premisa y entendiendo que no existe un entorno más cambiante que el de la educación, que constantemente está expuesta a nuevos retos y que es cabeza del cambio y la innovación que experimenta la sociedad, se hace necesario conocer cuál es el papel que juegan los directivos en las instituciones de educación superior y cuáles son las competencias que deben poseer al asumir su rol en el desarrollo e implementación de estrategias que aporten ventajas competitivas que puedan ser adaptadas a un mundo globalizado.

De acuerdo con Boelen (citado por Elizondo, 2011):

“El profesional que da respuesta a las necesidades de la población necesita recibir una formación que le permita afrontar los desafíos de este siglo. Existe una tendencia mundial

a reformar la educación, motivada por la necesidad que tienen las universidades para reflejar los requerimientos futuros de la sociedad y para asegurar que los estudiantes adquieran aptitudes apropiadas para ejercer su profesión con calidad” (206 p.).

Comentado [CAAQ1]: Sin cursivas

De esta manera se hace necesario conocer cuáles son los beneficios que tienen para las instituciones educativas, el desarrollo de habilidades gerenciales por parte de sus directivos y de qué manera estas influyen en el desempeño de esta. Lo importante, es reconocer las habilidades basadas en competencias, a fin de proporcionar elementos humanistas y culturales apoyado en una formación eficiente y que permita desarrollar destrezas para la búsqueda de una educación de calidad.

Wolverton, Gmerlch, Montez y Nies (citado por Elizondo, 2011) establecen que el rol de los directivos en las instituciones académicas ha cambiado con el tiempo, dejando de ser exclusivamente enfocadas en los estudiantes, a incluir una variedad de funciones, casi todas propias de la administración. En este sentido, reconocer las habilidades gerenciales de un directivo en una institución académica es determinante, en la medida en que de estas capacidades dependerá el éxito de la institución y su reconocimiento en el entorno.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, además del reconocimiento de las habilidades gerenciales presentes en los directivos de las instituciones escogidas, se hace necesario considerar las diferencias y similitudes presentes entre las universidades públicas y privadas, a fin de reconocer también en el espacio, las habilidades gerenciales necesarias.

En Colombia, las universidades tanto públicas como privadas, están regidas básicamente por las mismas reglas y son reguladas por el Ministerio de Educación Nacional. En realidad, la diferencia más sustancial que existe entre ambos tipos de instituciones es que las universidades públicas son subsidiadas por el gobierno, mientras que las privadas no necesitan del Estado para subsistir. Como consecuencia de ello, a nivel económico, la universidad pública es mucho más accesible.

Ante esta realidad y atendiendo a las necesidades económicas de la población, las universidades públicas son mucho más apetecidas, razón por la cual, los filtros aplicados para el ingreso son mucho más estrictos en las universidades públicas. Sin embargo, las universidades privadas, en procura de aplicar filtros también que respondan a altos estándares de calidad en su proceso de formación académica, toman como base para el ingreso, los resultados de las pruebas Saber 11.

Grosso modo, estas son algunas de las similitudes y diferencias existentes entre ambos tipos de universidades, y serán las que se tendrán en cuenta, como influenciadores en el desarrollo de las habilidades gerenciales de los directivos de cada una de las instituciones estudiadas.

1.2. Planteamiento del problema

¿Cuáles son las habilidades gerenciales que poseen los directivos de la Escuela Superior de Administración Pública y la Institución Universitaria Colegios de Colombia?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales que determinan el perfil de los directivos en la institución universitaria pública y privada, Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar las instituciones universitarias públicas y privadas, Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC con respecto al proceso de selección para cargos directivos.
- Diagnosticar cuáles son las habilidades gerenciales presentes en los directivos de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC.
- Establecer las similitudes y diferencias existentes en las habilidades gerenciales de los directivos de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC a partir del modelo educativo público y privado.

1.4. Justificación

Se entiende por habilidades gerenciales el conjunto de competencias y capacidades que posee un administrador en su rol estratégico, para llevar a cabo actividades enfocadas en el liderazgo al interior de una organización. Estas habilidades, como se ha mencionado anteriormente, están enfocadas sobre todo en el desarrollo humano y en la capacidad que tenga un líder para llevar su organización al lugar deseado, en términos económicos y sociales.

Si los factores que determinan las habilidades de los directivos académicos universitarios generan cambios dentro de los procesos educativos en las universidades, se hace necesario reconocerlas y potenciarles, a fin de conseguir mejores resultados, entendiendo que el liderazgo, ejercido responsablemente, requiere mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para un buen resultado en las funciones.

De acuerdo con Elizondo (2011) “los directores académicos responden a varios constituyentes de la institución: a los profesores, a la administración central y a los estudiantes, y deben servir los variados intereses de todos. La posición de director académico lo sitúa al frente de los cambios institucionales” (208 p.).

El propósito de esta investigación es analizar, cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para la gestión universitaria, desde su dirección y gestión administrativa y estratégica, a través de la toma de decisiones, el cumplimiento de indicadores de gestión y, sobre todo, el ejercicio del liderazgo.

La aplicación de este proyecto de investigación, permitirá generar propuestas desde los procesos administrativos de las instituciones de educación superior, no solo para la elección de sus directivos con base en el reconocimiento de sus habilidades gerenciales, sino además, para la capacitación y formación de los directivos actuales en capacidades que les permitan atender de manera satisfactoria, las actuales tendencias del mercado y la globalización, orientado a las organizaciones de manera dinámica frente a las necesidades de las mismas y los constantes cambios de la educación.

1.5. Metodología

1.5.1. Enfoque

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se aplicó el enfoque cualitativo que usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista, 2006).

En el enfoque cuantitativo, las hipótesis se generan antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición, que se lleva a cabo mediante la implementación de procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números y se deben analizar mediante métodos estadísticos.

Para abordar el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas para conocer la percepción de la comunidad académica sobre el rol de los directivos de las instituciones de educación superior abordadas en este estudio. El análisis de los datos estadísticos arrojó las respuestas que permiten sustentar la hipótesis planteada en este proyecto de investigación.

1.5.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado en este proyecto de investigación fue el estudio de alcance descriptivo. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis (Hernández Sampieri, et al., 2006).

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad contexto o situación. Para el caso específico de esta investigación, como su nombre lo dice, el tipo de investigación buscaba describir las habilidades gerenciales presentes en los directivos de las universidades escogidas, buscando comparar de alguna manera la universidad pública con la universidad privada.

1.5.3. Métodos

En este proyecto de investigación se trabajó con el método analítico, partiendo de la identificación de los factores que influyen en los procesos gerenciales de los directivos en las universidades públicas y privadas, para este caso, la ESAP y UNICOC. Para esto, se tomaron en

cuenta las percepciones de la comunidad académica de las dos instituciones, así como también el perfil de cada uno de los directivos de estas universidades.

1.5.4. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Como fuente primaria de información, se utilizó la aplicación de una encuesta al total de los directivos que forman parte de la comunidad académica de las universidades escogidas para este estudio: Escuela Superior de Administración Pública y la Institución Universitaria Colegios de Colombia. De esta muestra, se reconocen las habilidades gerenciales que los directivos reconocen en el ejercicio de su rol.

La encuesta utilizada es la Batería del Directivo Universitario en Colombia, un instrumento construido por el Grupo de Investigación de Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, como parte del desarrollo de la investigación “Análisis al Directivo Universitario en Colombia: estudio desde las perspectivas del comportamiento organizacional y la gestión del conocimiento”.

El instrumento se encuentra dividido en cuatro bloques. En el primero, se establece el perfil de la institución. En el segundo, el perfil del directivo que responde la encuesta. El tercer bloque, se encuentra compuesto por 47 afirmaciones referente a las competencias directivas, donde el directivo debía indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Finalmente, el cuarto bloque, indagaba la importancia que tenía para el directivo, algunas competencias directivas.

El instrumento puede ser consultado en el Anexo 2 de este documento.

Como fuente secundaria, se tuvo en cuenta la revisión documental y el análisis de otros estudios similares que han indagado sobre el desarrollo de las habilidades gerenciales.

1.5.5. Población

La población objeto de estudio son los directivos de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC; ambas ubicadas en la ciudad de Cali.

1.5.6. Muestra

En este proyecto de investigación se seleccionó una muestra probabilística, en la cual, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo /análisis (Hernández Sampieri, et al., 2006).

Para el caso particular de esta investigación, por tratarse de una población pequeña, la muestra corresponde al 100% de los directivos que conforman las universidades seleccionadas. En el caso de la ESAP, 14 directivos y en el caso de UNICOC, 15 directivos.

1.5.7. Presentación de la información

La presentación de la información se realiza de forma escrita, dando cuenta de los resultados obtenidos en cada uno de los análisis establecidos para dar respuesta a la pregunta problema del proyecto de investigación, a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El resultado de las encuestas se presenta de forma tabulada y graficada, y a partir de los datos más relevantes, se establece el análisis cuantitativo que se espera aplicar al caso.

2. Marco de Referencia

2.1. Estado del Arte

Para el desarrollo de este anteproyecto de investigación, la búsqueda de información para la construcción del estado del arte se concentró en el uso de los términos ‘habilidades gerenciales’, ‘rol de los directivos’ y desempeño de los directivos en instituciones de educación superior a fin de establecer los avances que en esta materia se han logrado desde diferentes perspectivas.

Martínez, Infante y Plaza (2003), presentaron una propuesta para planificar y organizar la actividad formativa utilizando como base metodológica el enfoque sistémico aplicado a la enseñanza, innovando en cuanto a los métodos docentes empleados y en las formas de motivar a los alumnos.

El propósito de esta investigación era utilizar una metodología didáctica que permitiera incrementar la riqueza educativa del sistema-aula, mejorando los procesos comunicativos y aumentando la motivación mediante la consideración de las interacciones de todos los elementos que intervienen en la enseñanza.

Dentro de las conclusiones a las cuales llegan los investigadores se destaca que la interacción profesor-alumno debe ser una acción didáctica en la que el aula se configura como un espacio social y de comunicación en el que cada participante tiene sus propios intereses y cada curso o

clase tiene sus propias características e historia. La propuesta fundamental es desarrollar espacios en el aula dedicados al intercambio de conocimiento entre profesores y alumnos.

En otro estudio, Varela y Bedoya (2006) llevaron a cabo una investigación con el propósito de plantear un método de formación empresarial teniendo en cuenta el ciclo de carrera empresarial, tomando en cuenta elementos de la teoría general del entrepreneurship y las experiencias del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. A partir del análisis que se llevó a cabo se propuso un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias del conocimiento, relacionadas con los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa; y las competencias personales, entendidas como aquellas actitudes, habilidades y comportamientos necesarios para convertirse en un empresario exitoso.

Por otro lado, Mendoza y Ortiz (2006) desarrollaron un artículo sobre las dimensiones que conforman el liderazgo transformacional y cómo el ejercicio del mismo tiene impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficacia de la organización, como producto de la dinámica que se da en las relaciones entre el líder y el grupo en un contexto o situación determinada. Concluyeron que el impacto del liderazgo transformacional en las reacciones emocionales y psicológicas de los miembros del grupo, a través del estímulo individual, el reconocimiento, la motivación y el carisma, produce mejoras en el desempeño del grupo.

En otra investigación, Frías, Sánchez y Ucrós (2009), presentaron una investigación para determinar las habilidades gerenciales en los directivos universitarios. Bajo una metodología de tipo descriptivo no experimental, se buscó indagar cuáles eran las habilidades gerenciales presentes en estos directivos.

Para adelantar el estudio, se tomó una muestra no probabilística intencional conformada por 27 directivos, evidenciando a través de una encuesta que las habilidades gerenciales asociadas a la autoestima, la comunicación, la participación, el desempeño y el liderazgo, están presentes en los directivos de la Universidad de la Guajira.

Aristimuño, Guaita, y Rodríguez (2010), presentaron una investigación cuyo objetivo era estudiar los componentes de las competencias gerenciales requeridas por directivos o gestores de las instituciones de educación superior (IES). Para llevar a cabo el estudio, se tomó como base la percepción de los docentes que habían desempeñado cargos de dirección en las instituciones de educación superior seleccionadas. En total, la población objeto de estudio estuvo compuesta por 69 docentes.

Bajo una metodología de tipo cualitativo, se aplicó una entrevista a profundidad a cinco docentes de las instituciones seleccionadas, considerados como autoridades, para que a partir de un análisis hermenéutico se pudiera desarrollar la encuesta que se aplicó a los 69 docentes para determinar las competencias gerenciales requeridas para su gestión.

Entre los resultados obtenidos, de acuerdo con las encuestas, los docentes consideraron que entre las competencias personales un directivo universitario debe tener autoconfianza, sensibilidad interpersonal, control de cambio emocional, empatía y trabajo en equipo. En las competencias organizacionales se señalaron el compromiso con la organización, el conocimiento organizacional, la gestión del cambio y el desarrollo organizacional, la capacidad de negociación y la administración de recursos. Finalmente, como competencias gerenciales, los docentes consultados consideraron que un directivo universitario debe tener liderazgo, habilidad de dirección, pensamiento estratégico, gestión del talento humano y resolución de problemas.

Sánchez, Sánchez, y Escribá (2010) abordaron la temática del a gestión del cambio organizacional, a partir del análisis del papel facilitador y las características de los equipos directivos. Los resultados arrojados por el estudio muestran que la heterogeneidad de los equipos directivos facilita la predisposición a impulsar cambios en la estrategia organizacional. Otro de los resultados de este estudio, sugiere que la necesidad de los cambios organizacionales parte de la percepción que los directivos tienen de la evolución del entorno y la relación de dicha evolución con el crecimiento de las estrategias actuales de la organización.

Se toma como referencia el estudio aportado por Antúnez (1999) que examina los factores que dificultan el trabajo colaborativo entre equipos docentes y el papel de los directivos escolares en la promoción de modos de interrelación y colaboración para el cumplimiento de los objetivos misionales.

Finalmente, Pacheco, Molina y Arévalo (2017), desarrollaron una investigación basada en la evaluación del cumplimiento de los roles gerenciales planteados por Henry Mintzberg (interpersonales, de formación y decisión) que predominan en los jefes de programas académicos de una institución de educación superior.

Aplicando una metodología con enfoque cualitativo, mediante la aplicación de encuestas individuales, se analizaron los resultados.

Entre los resultados encontrados, se señala que a nivel general, los directivos de programa de pregrado, desempeñan en alto nivel los roles interpersonal, información y decisión, con lo cual se infiere que desarrollan vínculos con las personas, gestionan la información y tienen grandes habilidades para tomar decisiones.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Habilidades Gerenciales

En los inicios de la administración con los enfoques teóricos de Taylor y Fayol, prevaleció la idea del capitalismo sólido, el cual se caracterizaba por la producción en masa, dejando al ser humano en un segundo plano. La macrotendencia que fue el comienzo de las iniciativas individuales, combinó los enfoques de las relaciones humanas de Elton Mayo y es a partir de este momento, que surge el capitalismo líquido donde ya no se habla de empleados sino de líderes y seguidores; situaciones no solo consideradas correctas sino indispensables para la evolución de la sociedad (Bauman, 2015).

Con la teoría de las relaciones humanas se da inicio a una nueva concepción de la naturaleza del hombre, siendo un pilar en las instituciones; su profesionalismo y la experiencia laboral lo hacen un ser útil y necesario, es un elemento primordial en la producción o en el funcionamiento de la empresa, es el puente entre la necesidad y el producto final.

De acuerdo con Whetten y Cameron (2011), las habilidades se definen como “el conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee, para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización”. El desafío de los directivos hoy en día es que puedan traer a las instituciones universitarias públicas y privadas, ventajas competitivas, llevándolas a la cima del éxito; para ello hay que examinar las diferentes habilidades gerenciales.

Arroyo (2012) señala que el gerente del siglo XXI debe poseer los siguientes tipos de habilidades:

- **Habilidad Técnica:** Posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos.
- **Habilidad Humana:** Capacidad para trabajar con los individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
- **Habilidad de Conceptualización:** Capacidad de percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

- Habilidad de diseño: Capacidad de resolver problemas en beneficio de la empresa.

La administración ha dejado de ser un mero proceso fundamentado especialmente en operaciones matemáticas y de producción para concentrarse, además, en el desarrollo de otras características que hoy en día resultan determinantes para atender a las demandas de un mundo globalizado, donde las nuevas tendencias y el resurgimiento del hombre como ser, está tomando fuerza.

Asimismo, las instituciones educativas como formadoras de los profesionales del país están en la obligación de contar en su estructura administrativa, con personal idóneo para la administración de sus recursos y el desarrollo de ventajas competitivas que permitan alcanzar el éxito de la institución.

2.2.2. El papel del directivo y sus funciones

De acuerdo con Mintzberg (1989), “cuando pensamos en una organización, pensamos en la dirección. Por su puesto que las organizaciones son mucho más que los directivos y los sistemas de dirección que crean. Pero lo que diferencia una organización formal de un conjunto aleatorio de personas –una multitud, un grupo informal- es la presencia de algún sistema de autoridad y administración, personificado en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos los esfuerzos”.

En su reflexión, Mintzberg (1989) señala que pese a la importancia que académica y laboralmente se le ha dado al rol del directivo al interior de las organizaciones, en realidad, son muy pocos los estudios que reflejan en realidad cuál es el quehacer de un directivo. Para el autor, las bases de la administración conferidas por Fayol, Drucker y Ford, entre otros, no se constituye realmente en lo que obedece al rol del directivo como tal.

“Al igual que otros miles de estudiantes de la época, yo hice la licenciatura en administración de empresas (MBA), una carrera diseñada ostensiblemente para preparar directivos, sin cuestionar el hecho de que nadie trató, de manera seria, lo que los directivos hacían realmente” (Mintzberg, 1989).

A partir de un estudio de observación realizado con cinco directivos, Mintzberg describe el trabajo de dirección más sostenible y, lo que él considera, más útil. Cronometro en mano, Mintzberg se dedicó a observar lo que hacían durante una intensa semana estos directivos. Los resultados obtenidos, los presentó a manera de confrontación, señalando que hay cuatro mitos (folclore) sobre el trabajo de un directivo que no se sostienen bajo un escrutinio cuidadoso de los hechos:

1. Folclore: el directivo es un planificador reflexivo y sistemático. La evidencia de ello es abrumadora, pero no hay la menor prueba que apoye esta afirmación.

Hechos: un estudio tras otro ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no le gustan las actividades

reflexivas. La mitad de las actividades en que estaban ocupados los cinco directores generales de mi estudio duraron menos de nueve minutos, y solo el 10% sobrepasaron una hora. (Mintzberg, 1989).

2. Folclore: el directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones con regularidad.

Hechos: además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales y ceremonias, negociaciones y procesar información, “blanda” que enlaza la organización con su entorno (Mintzberg, 1989).

3. Folclore: el alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección.

Hechos: Los directivos prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones o contactos. En dos estudios británicos los directivos dedicaron un promedio del 66 al 80% de su tiempo en comunicaciones orales. En mi estudio dio una media del 78%. Los directivos favorecen la información "blanda", especialmente las murmuraciones, rumores, y especulaciones. (los rumores de hoy pueden ser los hechos de mañana) (Mintzberg, 1989).

4. Folclore: la dirección es, o por lo menos, se está convirtiendo rápidamente en una ciencia y una profesión.

Hechos: Según cualquier definición de ciencia y profesión, esta afirmación es falsa. Una ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas sistemáticos

cualitativamente determinados. Sí, ni siquiera sabemos qué procedimientos utilizan los directivos ¿cómo podemos describirlos por medio de un análisis científico? Los "programas" de los directivos permanecen profundamente en sus cerebros y para describirlos dependemos de palabras como juicio e intuición (Mintzberg, 1989).

La conclusión de Mintzberg en este estudio es que los directivos que observó, no se distinguían mucho de sus semejantes de hace 100 años. "La información que necesitaban era diferente, pero la buscaban de la misma manera, de palabra... el ordenador, tan importante para el trabajo especializado, aparentemente no tenía ninguna influencia sobre los procedimientos de trabajo de los directores generales. El directivo está sobrecargado de obligaciones...La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo..." (Mintzberg, 1989).

2.2.3. Los papeles del directivo

Concluidas sus reflexiones sobre los mitos que rodean el rol del directivo, Mintzberg propone una descripción de las funciones del directivo a partir de diversos papeles o conjuntos organizados de comportamiento identificados con una posición.

Papeles interpersonales: tres de los papeles del directivo surgen directamente de la autoridad formal e implica relaciones interpersonales básicas:

- a). Cabeza visible: en virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial.

b). Líder: al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de líder.

c). Enlace: la bibliografía sobre la dirección siempre ha reconocido el papel del líder, especialmente aquellos aspectos relacionados con la motivación. En comparación, hasta hace poco, casi nunca ha mencionado el papel de enlace, según el cual el directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando.

Papeles informativos: en virtud de los contactos interpersonales, tanto con los subordinados como con la red de contactos, el directivo surge como el centro nervioso de su unidad organizativa. Puede que el directivo no lo sepa todo, pero normalmente sabe más que cualquiera de sus subordinados.

d) Monitor: el directivo barre continuamente su entorno buscando información, interroga a los contactos de enlace y subordinados, y recibe información que no ha solicitado, gran parte de ella como resultado de la red de contactos personales que haya desarrollado.

e). Difusor: los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de esta información. La información que cosechan en los contactos externos personales puede ser necesaria dentro de sus organizaciones. En su papel de difusor, los directivos pasan parte de su información privilegiada directamente a sus subordinados, quienes, de otro modo, no tendrían acceso a ella.

f). Portavoz: en su papel de portavoz, los directivos pasan parte de su información a personas de fuera de sus unidades. Formando parte del papel de portavoz, todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.

Papeles decisorios: al ser la autoridad formal, solo el directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción; y al ser su centro nervioso, solo el directivo posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determina la estrategia de la unidad.

g). Empresario: busca oportunidades en la organización y el entorno e inicia proyectos de mejora para producir cambios:

h). Gestor de anomalías: es responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones graves e inesperadas.

i). Asignador de recursos: es responsable de la asignación de todos los recursos de la organización; toma o aprueba todas las decisiones importantes de la organización.

j). Negociador: es responsable de representar a la organización en las principales negociaciones.

Solo el directivo posee la autoridad para conseguir los recursos organizativos en tiempo real y solo él posee la información del centro nervioso que requieren las negociaciones importantes.

Mintzberg concluye planteando que los diez papeles descritos no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, sin embargo, no todos los directivos prestan igual atención a cada papel.

2.2.4. El desarrollo de competencias en los directivos de las instituciones universitarias

Determinar el papel que juegan los directivos en las instituciones universitarias, como se ha mencionado, es una tarea compleja toda vez que se hace necesario establecer cuáles son las competencias que debe poseer, entendiendo que su responsabilidad es mayor a la de otros

miembros de la organización, en la medida en que el ejercicio de su rol, le convierte en un puente entre todas las partes interesadas.

Las instituciones universitarias han arrojado sus fuerzas en las últimas décadas, a la administración de educación de calidad, permaneciendo constantemente en un proceso de evaluación y reevaluación de sus procesos, a fin de garantizar el desarrollo de programas educativos acordes con las necesidades de la comunidad y las demandas del mercado en términos de calidad, excelencia y economía.

Elizondo (2011) señala que el director administrativo en las instituciones educativas juega un papel vital en la calidad de la educación, al ser el vínculo entre la misión y la visión institucional y el quehacer de cada día de estudiantes y profesores en las aulas de clase. En su propuesta de desarrollo académico, la autora propone una serie de competencias que se consideran, deben estar presentes en todo directivo de las instituciones universitarias; estas competencias son:

1. Lo que el director es capaz de hacer, el quehacer propio o las tareas. En este punto se hace referencia a las competencias técnicas.
2. Cómo el directivo enfoca su práctica, cómo lleva a cabo sus funciones y responsabilidades.
3. Ética y profesionalismo, incorpora rasgos de personalidad, así como también las capacidades técnicas y el ejercicio que se da de estas.

Figura 1. Funciones y responsabilidades del director académico. Abordaje basado en competencias.



Fuente: Leticia Elizondo Montemayor (2011)

Aunque se esboza *grosso modo* las competencias determinadas para el ejercicio de las funciones del directivo en las instituciones universitarias, es importante señalar que lo más importante es que exista sinergia entre el conocimiento técnico y las calidades humanas, para garantizar el ejercicio de sus funciones no solo de manera eficiente, sino, además, ética, transparente y responsable con la sociedad.

Una vez analizada la situación en las instituciones de educación superior propuestas para este proyecto, se podrá determinar en qué medida el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales resulta definitivo para la administración general en estas organizaciones.

2.2.5. La comunicación, una habilidad gerencial de la cual muchos carecen

En el contexto de las organizaciones es común encontrar en muchas oportunidades dependencias, áreas, y en otros proyectos más ambiciosos, incluso gerencias dedicadas a la

comunicación, como un requisito para garantizar que la información fluya en doble vía. La revolución de las tecnologías de la información y la comunicación han establecido un viraje en la forma en que, aunque suene redundante, las personas solían comunicarse.

Así, es posible asegurar que cada vez más nos enfrentamos a sociedades más informadas, más mediatizadas, pero no siempre, más o mejor comunicadas. Y esto obedece al hecho de que mientras la tecnología permite acercarse a quienes están más lejos, divide o relega a quienes están cerca.

Sin embargo, no se hace referencia en este punto a la comunicación como acto propio de las TIC, sino como una habilidad que debe ser desarrollada por los directivos en las organizaciones para garantizar mayor efectividad en sus procesos y asegurar que su mensaje, que incluye desde su plan de acción hasta la metodología para llevarlo a cabo, sea comprendido y aceptado por todos los actores involucrados.

De acuerdo con Chávez (2012) la comunicación, sea esta verbal o no verbal, debe ser una cualidad innata en quien ejerza algún tipo de poder o liderazgo al interior de una organización, pues ambas modalidades de comunicación “se podrán complementar y se podrán apoyar para emitir juicios más objetivos, con reflexiones inteligentes en cuanto al proceder de una acción”.

En la medida en que un directivo pueda desarrollar sus capacidades comunicativas, transmitiendo sus mensajes de manera clara y concisa, podrá fortalecer no solo su estilo de

liderazgo, sino además su capacidad para relacionarse con el medio y con el entorno en la búsqueda por alcanzar sus objetivos.

Ahora bien, en el caso de las instituciones universitarias, la comunicación debe ser aún más determinante en el proceso administrativo como habilidad gerencial, pues como ya bien se ha mencionado, esta cualidad permitirá un enfoque más oportuno en el proceso de consecución de los objetivos. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que en una institución universitaria el relacionamiento se da en mayor medida con personas jóvenes y quien quiera dirigirse a esta comunidad e influenciarla de alguna manera, deberá sin duda, contar con grandes habilidades en el campo de la comunicación.

2.3. Marco Conceptual

Los conceptos que se presentan a continuación y que se tomarán en cuenta en el desarrollo de este proyecto de investigación, son tomados como referencia del libro Fundamentos de Administración (Robbins y Decenzo, 2002, 1-13 p.).

Administración: proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto a ellas.

Competencias gerenciales: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes afines que se relacionan con el buen desempeño del gerente.

Controlar: el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas.

Dirigir: incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten.

Eficiencia: hacer algo correctamente, se refiere a la relación entre los insumos y los productos. Busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Eficacia: hacer lo correcto, alcanzar las metas.

Empleados operativos: personas que laboran directamente en un trabajo o tarea, que no son responsables de supervisar el trabajo de otros.

Estilo Gerencial: forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización.

Los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza, el carácter y el temperamento de las personas.

Gerentes: personas dentro de una organización que dirigen las actividades de otros.

Gerentes de primera línea: supervisores encargados de dirigir las actividades diarias de los empleados operativos.

Gerentes de nivel medio: se ubican entre los de primera línea y los de niveles altos.

Gerentes de nivel alto: son los que se encargan de tomar decisiones directivas de la organización y de establecer políticas que afectarán a los miembros de esta.

Gerencia: actividad realizada por los seres humanos y como tal, influenciada por sus características personales.

Habilidades gerenciales: son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades que debe dominar un gerente para ser exitoso:

Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experiencia

Habilidades humanas: capacidad para interactuar con la gente

Habilidades conceptuales: capacidad para formular ideas

Organización: grupo de personas organizadas de manera sistémica, reunidas para un propósito específico.

Organizar: incluye determinar qué tareas serán llevadas a cabo, como se realizarán quién las ejecutará, cómo estarán agrupadas, quién depende de quién y dónde se tomarán las decisiones.

Proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

Planificar: incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.

Roles gerenciales: categorías concretas del comportamiento de los gerentes; muchas veces agrupadas en tres categorías principales: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

2.4. Marco Contextual

Este proyecto de investigación se desarrolló en la ciudad de Cali, y tomó específicamente, información de dos instituciones universitarias, una pública y una privada. Para este caso, la universidad pública será la Escuela Superior de Administración Pública, y la universidad privada será la Institución Universitaria Colegios de Colombia.

2.4.1. Escuela Superior de Administración Pública, ESAP

La Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, es un establecimiento público de carácter universitario. Creado por la Ley 19 de 1958, adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, patrimonio independiente y autonomía académica de conformidad con las normas que regulan el sector educativo en general y el servicio público de la educación superior en particular.

Hace parte del sistema de carrera administrativa e integra el sector administrativo de la función pública.

2.4.1.1. Historia de la ESAP

Con la implementación del Frente Nacional se legitima con el plebiscito de 1957 algunos de los acuerdos del plebiscito se plasman con la expedición de la Ley 19 de 1958 la cual crea el Departamento Administrativo del Servicio Civil (hoy Función Pública), La Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado, La Carrera Administrativa y la ESAP dando respuesta a los estudios de asesoría generados por las comisiones que habían venido a Colombia y a la iniciativa dada por la orientación de la CEPAL.

El desempeño y participación de la ESAP en los procesos de mejoramiento y racionalización de la gestión pública se ha dado desde el comienzo de su funcionamiento a principios de 1961, primer Gobierno del Frente Nacional presidente en ese entonces Alberto Lleras Camargo. En los primeros pasos de la vida institucional de la Escuela se ofrecen los programas de formación y

capacitación no formal para los servidores públicos, más adelante se establece la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas y se profesionaliza la Carrera, se inició la asistencia técnica regional a los funcionarios en servicio en los municipios y departamentos, pero de una forma bastante pobre debido a que Colombia en ese entonces tenía un modelo de Gestión Centralizado.

Las Territoriales comienzan a cobrar verdadera importancia en la historia de la Escuela a partir de la década de los 80, momento en el cual comienza a gestarse en el país los procesos de descentralización, autonomía municipal y elección de alcaldes y gobernadores, es en este instante de vida de la ESAP cuando las territoriales se convierten en una necesidad evidente para responder a la urgencia de la Sociedad y del Estado.

La historia muestra una inclinación hacia el perfeccionamiento académico con los programas de Pregrado y Posgrado, el programa de la Escuela de Alto Gobierno y en un continuo apoyo a los procesos de descentralización, globalización y apertura, retos que mantienen vigente el espíritu que ha acompañado a la Institución desde su fundación generando políticas de transparencia, anticorrupción y anti trámites ubicando a la ESAP como la institución mediadora entre la realidad nacional y los procesos de investigación que impulsen a la población colombiana a alcanzar bienestar y desarrollo, con la permanente capacitación de los nuevos funcionarios públicos, utilizando las TIC con el fin de llegar a toda la comunidad.

Para 2014, la ESAP es catalogada como la segunda mejor universidad en el área de contaduría y finanzas, por encima de la Universidad Nacional, y la Universidad de los Andes.

2.4.1.2.Misión:

Formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el Estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público, en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.

2.4.1.3.Visión:

La ESAP en el 2019 será una institución de carácter universitario, de calidad académica acreditada, líder en la transformación de la sociedad, las entidades públicas y las organizaciones sociales. Órgano consultor del Estado en el saber administrativo público; difundiendo y generando conocimiento en los ámbitos nacional, territorial y global.

2.4.1.4.Políticas de Calidad

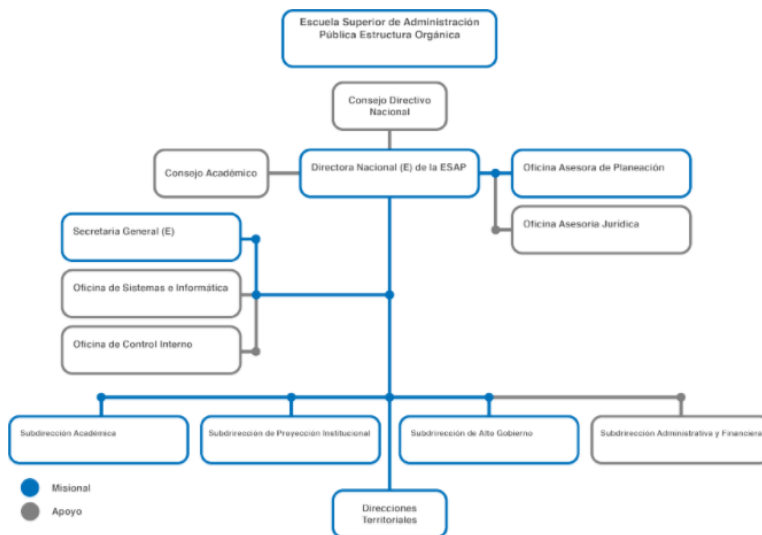
La ESAP en cumplimiento de su marco normativo trabaja en la transformación de la sociedad en general, las entidades territoriales, públicas, organizaciones civiles y ciudadanos en el saber administrativo público con excelencia académica y liderazgo en la proyección social, con la mejora continua de sus procesos, y un talento humano competente, que garantiza la eficiencia, eficacia y efectividad en la prestación de sus servicios para la satisfacción de sus usuarios.

2.4.1.5.Objetivos de Calidad

- Prestar servicios educativos de alta calidad, mediante actividades enfocadas a la investigación y producción del conocimiento de lo público.
- Brindar herramientas tecnológicas de apoyo a la educación y desarrollo de competencias informáticas.
- Prestar asistencia técnica integral y efectiva que permitan la transformación organizacional de las entidades públicas y comunidades organizadas.
- Incidir efectivamente en la formación gerencial de los altos funcionarios del Estado
Mejorar de forma permanente los procesos, procedimientos y trámites al interior de la ESAP.
- Desarrollar prácticas de desarrollo humano orientadas a mejorar el desempeño de las personas y estrategias de la entidad.

2.4.1.6.Estructura organizacional

Figura 2. Estructura organizacional de la ESAP



Fuente: www.esap.edu.co

2.4.1.7. Sedes territoriales de la ESAP

La división territorial de la ESAP se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- Antioquia – Choco
- Atlántico – César – Magdalena – La Guajira
- Bolívar – Sucre – Córdoba – San Andrés
- Boyacá – Casanare
- Caldas
- Cauca

- La Figura 3, muestra la división territorial de la ESAP a nivel nacional, donde se distingue la unión de los departamentos para la cobertura por sedes principales.

Fuente: ESAP (2019)

2.4.1.8. Oferta Académica

La ESAP ofrece dos programas en pregrado, Administración Pública y Administración Pública Territorial.

El programa de Administración Pública se encuentra avalado por el Ministerio de Educación Nacional y posee Re-Acreditación de Alta Calidad bajo Resolución No. 12246 del 29 de julio de 2014.

El programa de Administración Pública Territorial también se encuentra avalado por el Ministerio de Educación Nacional y cuenta con Resolución de Registro Calificado del Ministerio de Educación Nacional No. 8460 del 5 de julio de 2013.

2.4.2. Institución Universitaria Colegios de Colombia - UNICOC

El objetivo general de UNICOC es formar integralmente individuos en los campos de conocimiento en los que se enfoca su oferta académica, contribuyendo al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura, a través de la conservación, generación y socialización del conocimiento.

2.4.2.1. Historia de UNICOC

Un grupo de profesionales, principalmente odontólogos y médicos formados en las Universidades de Buenos Aires, Argentina y La Universidad Nacional de Colombia,

acompañaron al Profesor, abogado y odontólogo el Doctor Jorge René Arango Tamayo, a crear una institución de carácter privado, dedicada a enaltecer la profesión odontológica, a través de un modelo singular de Educación Superior: El Colegio Odontológico Colombiano. En sus inicios la Institución fue creada y dirigida por la Fundación Colegio Odontológico Colombiano con personería jurídica No. 2087 del 9 de mayo de 1974 otorgada por el Ministerio de Justicia.

Posteriormente, fue presentada la razón social al Ministerio de Educación Nacional adquiriendo el carácter académico de Institución Universitaria, con personería jurídica otorgada mediante la Resolución 1384 del 1 de abril de 1975.

El 28 de julio de 1975, inició labores el Programa de Odontología en su primera sede ubicada en el barrio la Candelaria en la ciudad de Bogotá. El Ministerio de Educación Nacional mediante la Resolución No. 15480 de 1979 autorizó al Colegio Odontológico Colombiano a otorgar el título de Odontólogo. A comienzos de la década de los noventa, con la experiencia alcanzada en la formación de pregrado y el desarrollo exitoso de programas de Educación Continuada, Investigación, Proyección Social, Capacitación y Formación Docente, tanto en el país como en el extranjero, la Institución decide ofrecer formación de posgrado, mediante programas de especialización.

Una vez consolidado el programa de Odontología a nivel de pregrado y posgrado, en su sede principal de Bogotá, el Colegio Odontológico Colombiano es autorizado, en su carácter de Institución Universitaria, para crear extensiones a nivel nacional. Bajo estas directrices se crea la extensión Cali, formalizada mediante notificación de la Institución de fecha 22 de marzo de 1994

al ICFES y reconocida por el mismo según lo establecido en el Decreto 1403 de 1993, es así como el programa de odontología inicia labores en la sede Cali el día 13 de agosto de 1996, hecho que exige la formulación del Plan de Desarrollo y el programa correspondiente. En el año 2006 la aprobación de los programas de odontología fue refrendada por el Ministerio de Educación según Resolución 187 y 188 del 24 de enero de 2006, con una periodicidad de 7 años.

En el 2006, con miras a aumentar el compromiso con la Educación Superior y mediante reforma estatutaria aprobada por el MEN, según resolución 6753 del 6 de noviembre, la Institución adquiere el cambio de denominación a Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc, ofreciendo tres nuevos programas organizados en unidades académicas, así:

Colegio Jurídico y de Ciencias Sociales: Programa de Derecho y Ciencias Políticas.
Colegio Administrativo y de Ciencias Económicas: Programas de Negocios Internacionales y Administración de Empresas.

En el 2010 el Ministerio de Educación Nacional le otorga la Acreditación de Alta Calidad al programa de Odontología en Bogotá y en el 2012 al programa de Odontología en Cali, reconociendo las fortalezas de la institución y su amplia trayectoria en Educación Superior.

Actualmente, Unicoc cuenta con 12715 egresados de pregrado y en los Programas de posgrado 1438. Así mismo, la institución participa como miembro fundador de la Asociación Colombiana de Instituciones Universitarias Privadas (ACIUP) desde 1988 y de la Red de Posgrados. De igual forma es miembro activo de la Asociación Colombiana de Facultades de

Odontología (ACFO) desde 1981 y de la Organización de Facultades y Escuelas de Odontología de Latinoamérica y el Caribe (OFEDO - UDUAL) desde el 30 de septiembre de 2006.

En la actualidad, la Institución trabaja en la fase complementaria del proceso de autoevaluación con fines de renovación y acreditación de sus programas académicos.

2.4.2.2.Misión:

La Institución Universitaria Colegios de Colombia - Unicoc es una Institución de Educación Superior de docencia, responsable social y ambiental, que forma profesionales idóneos, integrales, con disciplina, ética y trabajo, emprendedores, con conciencia social y de apertura multicultural, a través de la implementación de estrategias que promueven una relación armónica entre la teoría y la práctica, soportadas en una planta docente altamente cualificada, que se actualiza permanentemente, constituyéndose en agente de transformación de la sociedad y factor de desarrollo cultural, económico y político a nivel local, regional, nacional e internacional. Unicoc promueve la práctica profesional basada en la evidencia, el desarrollo de procesos investigativos pertinentes que generen nuevo conocimiento y la cultura de autoevaluación, a partir de consolidación de su sistema de aseguramiento de la calidad.

2.4.2.3.Visión

En el horizonte del año 2025, la Institución Universitaria Colegios de Colombia - Unicoc será una institución de educación superior reconocida por la alta calidad de sus programas académicos, bajo referentes nacionales e internacionales, con criterio de sostenibilidad y

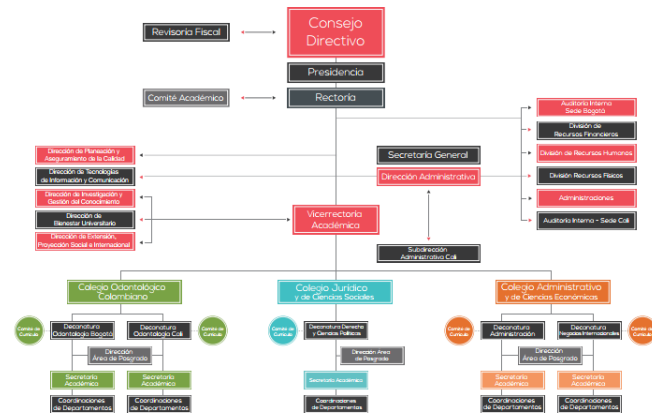
pertinencia social en el entorno local, regional, nacional y latinoamericano, y la internacionalización de sus procesos académicos, científicos, de innovación y emprendimiento, que forman integralmente ciudadanos globales con alto nivel de profesionalismo, ética y conciencia social, y que mantiene un estrecho vínculo con sus egresados, para el enriquecimiento de su quehacer como Institución Educativa.

2.4.2.4.Principios:

Los principios son los referentes básicos para todas las acciones que adelanta Unicoc, los cuales no se negocian, están siempre presentes y frente a ellos no se transige. Los principios se concretan en las acciones a partir de unos valores que son los que los hacen visibles. En este sentido, son principios adoptados por Unicoc, los siguientes: autonomía universitaria, respeto, ética, libertad, disciplina, trabajo, tolerancia, solidaridad, responsabilidad social universitaria, la excelencia en los procesos académicos y administrativos y la sostenibilidad.

2.4.2.5.Estructura Organizacional

Fuente: www.unicoc.edu.co



Fuente: www.unicoc.edu.co

2.4.2.6. Sedes UNICOC

La UNICOC tiene presencia en Cali, Bogotá y Chía.

La Institución Universitaria Colegios de Colombia Unicoc cuenta con una adecuada infraestructura para el desarrollo profesional de su comunidad académica. Dentro de sus instalaciones existe una amplia infraestructura técnica dotada de laboratorios, clínicas, equipos, redes computacionales al servicio de toda la comunidad colegial.

2.4.2.7. Oferta Académica

UNICOC ofrece tres programas de pregrado: Odontología en Cali y Bogotá; Negocios Internacionales y Derecho en Bogotá. Todos los programas se encuentran avalados por el Ministerio de Educación Nacional.

En posgrados, los programas de Especialización en Gerencia de Servicios de Salud, Especialización en Endodoncia, Ortodoncia y Ortopedia Maxilar, Especialización en Periodoncia y Especialización en Prostodoncia se ofrecen en Bogotá.

En Cali, los programas de posgrado ofertados son Ortodoncia y Ortopedia Maxilar, Especialización en Periodoncia y Especialización en Rehabilitación Oral.

3. Resultados

3.1. Caracterización del proceso de selección de directivos en las instituciones educativas objeto de estudio

A continuación, se presenta la caracterización del proceso de selección para proveer los cargos directivos, en este caso, de directores territoriales o rectores en la Escuela Superior de Administración Pública y la Institución Colegio de Colombia.

3.1.1. Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Por tratarse de una entidad del Estado, en desarrollo de las funciones encomendadas en la Constitución Política de Colombia, los empleos en vacancia definitiva deben ser provistos mediante concurso de méritos y es a través de la Comisión Nacional del Servicio Civil, que se atiende dicho cometido constitucional.

A continuación, se describe el proceso de selección para el desarrollo de carrera administrativa para proveer las vacantes en las entidades públicas, con base en el documento Régimen del Servidor Público (Martínez & Ramírez, 2008).

3.1.1.1. Carrera administrativa

De conformidad con la ley colombiana, la carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración

pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso.

Para alcanzar estos objetivos, el ingreso, la permanencia y el ascenso en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, sin que motivos como raza, religión, sexo, filiación política o consideraciones de otra índole puedan tener influjo alguno.

El sistema de carrera administrativa tiene como finalidad la realización de los principios de eficacia y eficiencia en la función pública, así como procurar la estabilidad en los cargos públicos, con base en estos principios y en la honestidad en el desempeño de los mismos.

Se busca que la administración esté conformada por personas aptas desde los puntos de vista de capacitación profesional e idoneidad moral, para que la función que cumplan sea acorde con las finalidades perfectivas que el interés general espera de los empleados que prestan sus servicios al Estado.

Principios rectores:

Además de los principios de moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, consagradas en el artículo 209 de la Constitución Política, la carrera administrativa deberá desarrollarse fundamentalmente en los siguientes:

- Principio de igualdad: según el cual para el ingreso a los empleos de carrera se brindará igualdad de oportunidades, sin discriminación de ninguna índole, particularmente por

motivos como credo político, raza, religión o sexo; de la misma forma, para el ascenso, la estabilidad y la capacitación de quienes pertenezcan a la carrera; las organizaciones y entidades garantizarán que los empleados participen con criterio de igualdad y equidad.

- Principio del mérito: según el cual el acceso a cargos de carrera, la permanencia en los mismos y el ascenso estarán determinados por la demostración permanente de las calidades académicas y la experiencia, el buen desempeño laboral y la observancia de buena conducta de los empleados que pertenezcan a la carrera y de los aspirantes a ingresar a ella.

3.1.1.2. La Comisión Nacional del Servicio Civil

La Comisión Nacional del Servicio Civil prevista en el artículo 130 de la Constitución Política, es responsable de la administración y vigilancia de las carreras, excepto de las carreras especiales de origen constitucional. Es un órgano de garantía y protección del sistema de mérito en el empleo público, de carácter permanente, del nivel nacional; independiente de las ramas y órganos del poder público, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

Con el fin de garantizar la plena vigencia del principio de mérito en el empleo público de carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil actuará de acuerdo con los principios de objetividad, independencia e imparcialidad.

En ejercicio de las atribuciones relacionadas con la responsabilidad de la administración de la carrera administrativa, la Comisión Nacional del Servicio Civil ejerce las siguientes funciones:

- Establecer de acuerdo con la ley y los reglamentos, los lineamientos generales con que se desarrollarán los procesos de selección para la provisión de los empleos de carrera administrativa.
- Acreditar a las entidades para la realización de procesos de selección de conformidad con lo dispuesto en el reglamento y establecer las tarifas para contratar los concursos.
- Elaborar las convocatorias a concurso para el desempeño de empleos públicos de carrera.
- Establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre evaluación del desempeño de los empleados de carrera administrativa.
- Conformar, organizar y manejar el Banco Nacional de Listas de Elegibles, el Banco de Datos de Exempleados con derechos de carrera cuyos cargos hayan sido suprimidos y que hubieren optado por ser incorporados, y el Banco de Datos de Empleados de carrera desplazados por razones de violencia.

3.1.1.3. Empleos de carrera

La provisión de los empleos de carrera puede darse con carácter definitivo o con carácter temporal. La provisión definitiva de empleos de carrera resulta procedente cuando el empleo público esté vacante con carácter definitivo, sea por tratarse de un empleo nuevo o porque el cargo ha quedado vacante al darse una de las causales de retiro de los servidores públicos.

Provisión definitiva de empleos de carrera

El ordenamiento jurídico colombiano instituye dos sistemas para la provisión definitiva de empleos de carrera: los sistemas ordinarios y los sistemas extraordinarios.

- El concurso de méritos: es el mecanismo ordinario para la provisión definitiva de empleos de carrera; por tanto, los empleos deben proveerse inicialmente con la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente para el cargo y para la entidad respectiva; de no ser viable, se acude a la persona que al momento en que deba producirse el nombramiento ocupe el primer puesto en la lista de elegibles vigente, resultado de un concurso general; si tampoco es posible, la norma establece que se acude a vincular al empleo a la persona que haga parte del Banco de Lista de Elegibles, de acuerdo con el reglamento que establezca la Comisión Nacional del Servicio Civil. Finalmente, si agotadas las anteriores opciones no fuere posible la provisión del empleo, deberá realizarse proceso de selección específico para la respectiva entidad.
- Sistemas extraordinarios: son mecanismos de provisión de vacantes de empleos de carrera que son autónomas, es decir que no son el resultado de la realización de un concurso de méritos sino de situaciones excepcionales previstas por el legislador en un orden de prelación que privilegia además estos mecanismos sobre los ordinarios, vale decir, constituyen la primera fuente de provisión de las vacancias definitivas en los empleos de carrera.

3.1.1.4. De los procesos de selección o concurso

Los concursos o procesos de selección para proveer empleos de carrera, del sistema ordinario y de los regímenes específicos, serán adelantados por la Comisión Nacional del Servicio Civil, a través de contratos o convenios interadministrativos, suscritos con

universidades públicas o privadas, instituciones universitarias e instituciones de educación superior acreditadas por ella para tal fin.

Los concursos para el ingreso y el ascenso a los empleos públicos de carrera administrativa serán abiertos para todas las personas que acrediten los requisitos exigidos para su desempeño. El proceso de selección o concurso comprende la convocatoria, el reclutamiento, la aplicación de las pruebas, la conformación de la lista de elegibles y el período de prueba.

- Convocatoria: corresponde a la Comisión Nacional del Servicio Civil elaborar y suscribir las convocatorias a concurso, con base en las funciones, los requisitos y el perfil de competencias de los empleos definidos por la entidad que posea las vacantes, de acuerdo con el manual específico de funciones y requisitos.

La convocatoria es norma reguladora de todo concurso y obliga a la Comisión Nacional del Servicio Civil, a la administración, a la entidad que efectúa el concurso y a los participantes.

- Reclutamiento: esta etapa tiene como objetivo atraer e inscribir el mayor número de aspirantes que reúnan los requisitos para el desempeño de los empleos objeto del concurso.

Las inscripciones a los concursos se efectuarán ante las entidades que se hayan contratado para adelantarlos, utilizando el Modelo de Formulario Único de Inscripción elaborado por la Comisión Nacional del Servicio Civil. El término para las inscripciones se determinará en cada convocatoria, el cual no podrá ser inferior a cinco días. La inscripción podrá hacerse personalmente por el aspirante o por quien fuere encargado por este o por correo electrónico u ordinario por fax.

- Pruebas o instrumentos de selección: tiene como finalidad apreciar la capacidad, idoneidad y potencialidad de los aspirantes y establecer una clasificación de los mismos, respecto de las competencias requeridas para desempeñar con eficiencia las funciones y las responsabilidades de un cargo. La valoración de estos factores se hará mediante pruebas orales, escritas, de ejecución, análisis de antecedentes, entrevistas, evaluación final de cursos efectuados dentro del proceso de selección y otros medios técnicos que respondan a criterios de objetividad e imparcialidad con parámetros de calificación previamente determinados.
- Listado de elegibles: dentro de un término no superior a cinco meses contados a partir de la fecha de publicación de la convocatoria, con base en los resultados del concurso y en riguroso orden de mérito, la Comisión Nacional del Servicio Civil o la entidad que adelantó el concurso de acuerdo con la respectiva delegación, elaborará la lista de elegibles para los empleos objeto del concurso, que tendrá una vigencia de dos años.
- Periodo de prueba: se entiende por periodo de prueba el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación progresiva al cargo para el cual fue

nombrado, su eficiencia, competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. El periodo de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo.

La persona no inscrita en la carrera que haya sido seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba por un término de seis meses. Aprobado dicho periodo por obtener calificación satisfactoria en el ejercicio de sus funciones, el empleado adquiere los derechos de carrera y deberá ser inscrito en el Registro Público de la Carrera Administrativa. Si no lo aprueba, una vez en firme la calificación, su nombramiento deberá ser declarado insubsistente por resolución motivada del nominador.

3.1.1.5. Requisitos generales de los empleos para nivel nacional

Los requisitos para los empleos de nivel nacional están contemplados en forma general, de acuerdo a los niveles en que se encuentran agrupados los empleos, en el Decreto 770 de 2005, mientras los requisitos generales por niveles, pero para cada uno de los diversos grados, se encuentran dispuestos en el Decreto 2772 de 2005.

A continuación, se presentan los requisitos generales de los empleos para el nivel nacional.

Tabla 1. Requisitos generales de los empleos para el nivel nacional

NIVEL DEL EMPLEO	REQUISITOS
Directivo y Asesor	Minimo: Título Profesional y experiencia. Maximo: título profesional, título de posgrado y experiencia.
Profesional	Minimo: Título profesional. Maximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.
Técnico	Minimo: Título de bachiller e n cualquier modalidad. Maximo: Título de formación técnica profesional o de tecnológica con especialización o Terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.
Asistencial	Minimo: Educación básica primaria. Maximo: Título de formación técnica profesional y experiencia laboral.

Fuente: (Martínez & Ramírez, 2008)

Para el nivel territorial, el decreto-ley 785 de 2005, establece los requisitos generales de los empleos, teniendo como referencia el nivel del empleo y la categoría de la respectiva entidad territorial, así:

Tabla 2. Requisitos generales de los empleos para el nivel territorial

NIVEL DEL EMPLEO	Departamentos, Distritos, Municipios de categoría especial, 1ª, 2ª y 3ª	Municipios de 4ª, 5ª y 6ª categoría
Directivo	Minimo: Título profesional y experiencia. Máximo: Título profesional y título de postgrado y experiencia.	Minimo: Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia. Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.
Asesor	Minimo: Título profesional y experiencia. Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.	Minimo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación superior. Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.
Profesional	Minimo: Título profesional. Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.	Minimo: Título profesional. Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia.
Técnico	Minimo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad. Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.	Minimo: Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso específico, mínimo de sesenta (60) horas relacionado con las funciones del cargo. Máximo: Al fijar el requisito específico podrá optar por título de formación tecnológica y experiencia o terminación y aprobación del pensum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.

Fuente: (Martínez & Ramírez, 2008)

3.1.2. Institución Colegios Universitarios de Colombia - UNICOC

En el caso de UNICOC, como institución privada, el proceso de selección se encuentra regido por la Resolución No. 7421 del 14 de octubre de 2009 del Ministerio de Educación Nacional por la cual se ratifica una reforma estatutaria a la Institución Universitaria Colegios de Colombia (ver Anexo 1).

De acuerdo con el Capítulo V, artículo 9 de dicha resolución, el Gobierno de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, se ejerce por los siguientes órganos y funcionarios:

- a. Consejo Directivo
- b. Presidente
- c. Rector
- d. Vicerrector Académico
- e. Comité Académico
- f. Secretario General
- g. Decanos

El Consejo Directivo está integrado por:

- a) El Presidente de la entidad fundadora, "Fundación Colegio Odontológico Colombiano", quien lo preside.
- b) Cinco (5) Representantes de la Asamblea General de Consiliarios de la "Fundación Colegio Odontológico Colombiano".

- c) Rector de la Institución Universitaria Colegios de Colombia
- d) El Representante de los Profesores
- e) El Representante de los Egresados, y
- f) El Representante de los Estudiantes

De acuerdo con el Parágrafo 2, su elección y período se describen a continuación:

- El Presidente será elegido de acuerdo al artículo 15 del presente estatuto y por el periodo que cubre su designación.
- Los Consiliarios serán elegidos por la asamblea general de Consiliarios de la Fundación Colegio Odontológico Colombiano por un período de cinco (5) años.
- El Rector será elegido por el Consejo Directivo de acuerdo al numeral 7 del artículo 14 del presente estatuto para un período de cinco años.
- Será miembro activo mientras sea el representante legal de la institución.
- El Representante de los profesores: será elegido por mayoría de votos entre los profesores de tiempo completo de la institución para un período de dos (2) años.
- El Representante de los Egresados: será elegido por los egresados de las Asociaciones de profesionales de las Facultades (Colegios) de la Institución Universitaria Colegios de Colombia para un período de dos (2) años.
- El Representante de los Estudiantes: será elegido por el Consejo Estudiantil por mayoría de votos para un período de un año.

El Presidente del Consejo Directivo es el Presidente de la entidad fundadora “Fundación Colegio Odontológico Colombiano”.

Para ser Presidente del Consejo Directivo se requiere ser ciudadano colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas.

Entre las funciones del Presidente se destacan:

- a. Cumplir y hacer cumplir las decisiones emanadas del Consejo Directivo
- b. Orientar a la Institución en el manejo administrativo y fortalecer los mecanismos de control.
- c. Orientar a la Institución en el manejo financiero y cumplir las instrucciones emanadas por el Consejo Directivo en esta materia.
- d. Vigilar la gestión del Rector y demás cargos administrativos y académicos.
- e. Hacer cumplir lo dispuesto en el numeral 13 del artículo 14

El Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Institución Universitaria Colegios de Colombia.

De acuerdo con la Resolución, para ser Rector se requiere ser: colombiano por nacimiento, ciudadano en ejercicio, mayor de 30 años y haber sido profesor universitario mínimo cinco años.

El Vicerrector Académico dirige la totalidad de las actividades académicas de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. Es el superior inmediato de los Decanos y reemplaza al Rector en sus ausencias transitorias o definitivas.

Para ser Vicerrector Académico se requiere ser ciudadano colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas.

El Secretario General requiere ser ciudadano colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas.

El Decano es la primera autoridad académica de cada Facultad (Colegio), seccional o extensión. Para ser Decano se requiere ser profesional, colombiano de nacimiento, ciudadano en ejercicio, mayor de 30 años y haber sido profesor universitario mínimo 5 años. Es elegido por una terna presentada por el Rector al Consejo Directivo.

El Revisor Fiscal debe ser contador público con matrícula profesional vigente y cumplir con los requisitos exigidos por la Ley para ejercer ese cargo en las sociedades anónimas Leyes 145/80 y 43/90. El Consejo Directivo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia designa al Revisor Fiscal y a su suplente acatando el contenido del numeral 11 del artículo 14.

3.1.3. Conclusiones sobre el proceso de selección de directivos entre la ESAP y UNICOC a partir del modelo educativo público y privado

Si bien el proceso de selección de los cargos directivos es diferente entre las instituciones seleccionadas, en ambos casos se muestra la importancia que las instituciones dan a los méritos profesionales de quienes van a ser seleccionados, así como también a su experiencia profesional.

En el caso de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, la selección de una terna para los cargos directivos más altos, como el del rector, da cuenta de la rigurosidad exigida para ocupar la vacante más importante. En los demás casos, también se muestra rigurosidad en la medida en que los escogidos deben cumplir con una serie de requisitos para poder ocupar el cargo.

Por otro lado, en el caso de la Escuela Superior de Administración Pública, como entidad del Estado, cubre sus vacantes a partir de un concurso de méritos abierto, lo cual confiere oportunidad a un mayor número de personas preparadas, que, sin necesidad de pertenecer a la Entidad, pueden participar del concurso para hacerse a uno de los cargos directivos, en este sentido, podría inferirse que se presenta mayor democracia.

Lo importante es que, en los dos casos, instituciones públicas y privadas, demuestran una adecuada estructuración de sus procesos de selección para cubrir sus vacantes directivas con una persona idónea para dirigir las instituciones.

3.2. Habilidades gerenciales identificadas en los directivos de la ESAP y UNICOC

Para identificar las habilidades que determinan el perfil de los directivos de las instituciones educativas tanto privadas como públicas, se contó con el apoyo y aval del Grupo de Investigación de Humanismo y Gestión para aplicar el instrumento diseñado por ellos en el desarrollo de la investigación “Análisis al Directivo Universitario en Colombia: estudio desde las perspectivas del comportamiento organizacional y la gestión del conocimiento” (ver Anexo 2).

El instrumento fue aplicado a todos los directivos de ambas instituciones, considerando cargos desde coordinadores, directores y decanos. En total, se aplicaron 29 encuestas, 14 en la ESAP y 15 en UNICOC, lo que representa el total de directivos de cada institución. A continuación, se presentan los resultados.

3.2.1. Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

3.2.1.1. Perfil Institucional

La encuesta consta de cuatro puntos, el primero, corresponde al perfil institucional, donde se identifica la universidad, la ciudad y departamento al que pertenece, si es pública, privada o mixta, la cantidad de estudiantes con que cuenta, la antigüedad de la institución y si cuenta o no con Acreditación de Alta Calidad.

La Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, institución pública con 60 años de antigüedad, no cuenta con Acreditación de Alta Calidad, se encuentra en proceso voluntario de

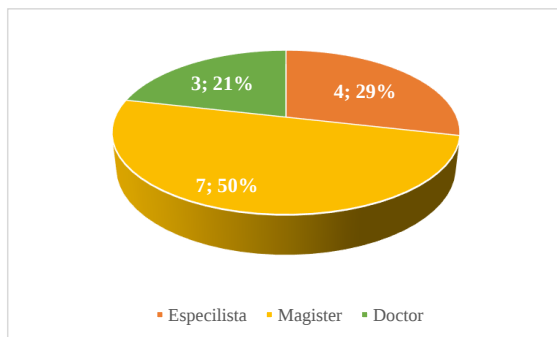
acreditación institucional con el objetivo de lograr el reconocimiento público de calidad que otorga el Ministerio de Educación Nacional.

3.2.1.2. Perfil Directivo

El segundo punto de la encuesta contaba con 16 preguntas correspondientes al perfil del directivo, en este se indagaba el cargo que desempeñaba, la antigüedad en el cargo, su ocupación, nivel de educación, escalafón docente y si pertenece o no a un Grupo de Investigación avalado por Colciencias, entre otras preguntas.

En el ítem correspondiente al máximo nivel de educación alcanzado, de los 14 encuestados, 3 han alcanzado doctorado, 7 son magister y 4 cuentan con especialización.

Figura 3. Máximo nivel de educación alcanzado



Fuente: elaboración propia

En cuanto al escalafón docente, los directivos en la ESAP no se dedican a la actividad docente, razón por la cual no cuentan con esta clasificación. De igual manera, ningún directivo forma parte de un grupo de investigación.

3.2.1.3. Competencias Directivas

La tercera parte de la encuesta corresponde a las competencias directivas, en este punto, a través de 47 frases, se indagaba al encuestado sobre su grado de acuerdo con respecto a esas afirmaciones en una escala de 1 a 5, siendo 1 en total desacuerdo y 5 en total acuerdo.

En este punto, se presentan a continuación en bloques de 10 afirmaciones, las respuestas recogidas por los directivos de la ESAP con referencia a sus competencias directivas.

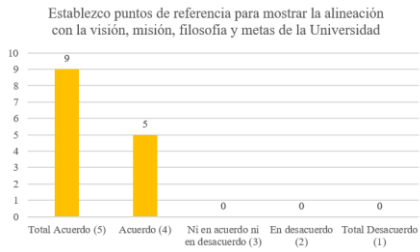
En el primer bloque de afirmaciones, como se observa en las Figuras 4 a la 13, los directivos de la ESAP manifiestan en su gran mayoría estar en total acuerdo o en acuerdo con las afirmaciones. Es decir que reconocen dentro de sus competencias directivas, cumplir cabalmente con estos requerimientos para el ejercicio de su rol.

Figura 4. Afirmación 3.1.



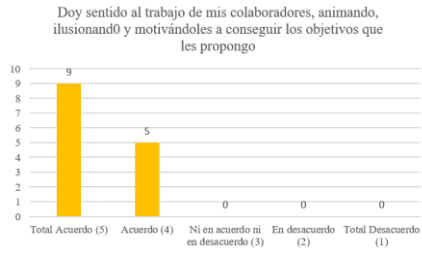
Fuente: elaboración propia

Figura 5. Afirmación 3.2.



Fuente: elaboración propia

Figura 6. Afirmación 3.3.



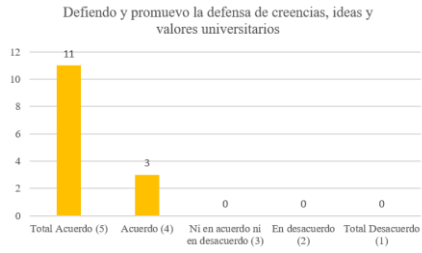
Fuente: elaboración propia

Figura 7. Afirmación 3.4.



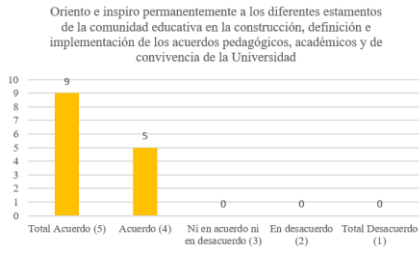
Fuente: elaboración propia

Figura 8. Afirmación 3.5



Fuente: elaboración propia

Figura 9. Afirmación 3.6



Fuente: elaboración propia

Figura 10. Afirmación 3.7.



Fuente: elaboración propia

Figura 11. Afirmación 3.8.



Fuente: elaboración propia

Figura 12. Afirmación 3.9.



Fuente: elaboración propia

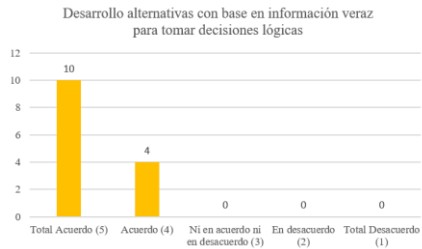
Figura 13. Afirmación 3.10.



Fuente: elaboración propia

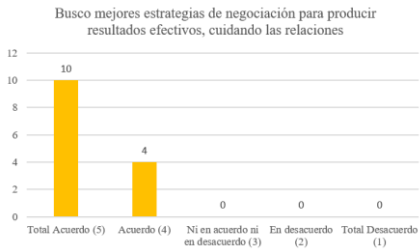
En las Figuras 14 a la 23, correspondiente a los resultados de las siguientes afirmaciones respondidas por los directivos de la ESAP, se mantiene la tendencia, en la gran mayoría de los casos, los directivos manifiestan sentirse en acuerdo y en total acuerdo con los comportamientos representativos de las competencias que les caracteriza en el desempeño de su rol.

Figura 14. Afirmación 3.11.



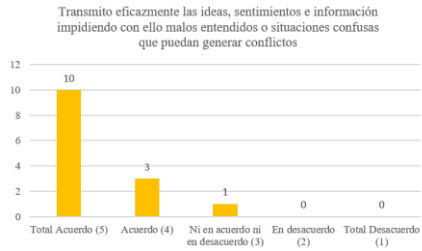
Fuente: elaboración propia

Figura 15. Afirmación 3.12.



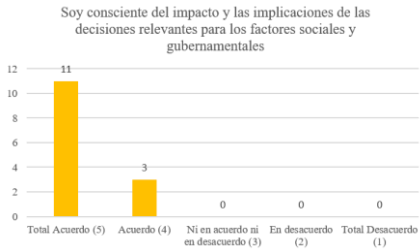
Fuente: elaboración propia

Figura 16. Afirmación 3.13.



Fuente: elaboración propia

Figura 17. Afirmación 3.14.



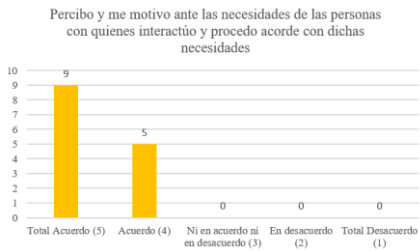
Fuente: elaboración propia

Figura 18. afirmación 3.15.



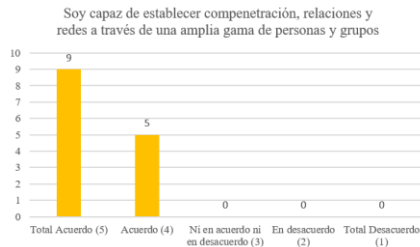
Fuente: elaboración propia

Figura 19. Afirmación 3.16.



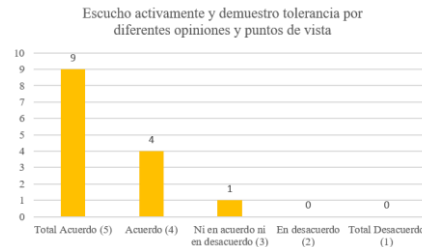
Fuente: elaboración propia

Figura 20. Afirmación 3.17.



Fuente: elaboración propia

Figura 21. Afirmación 3.18.



Fuente: elaboración propia

Figura 22. Afirmación 3.19.



Fuente: elaboración propia

Figura 23. Afirmación 3.20.



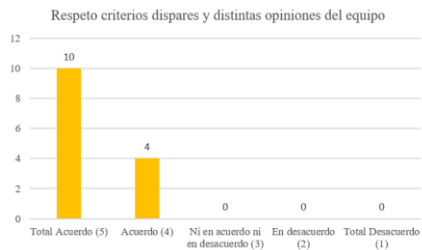
Fuente: elaboración propia

Las Figuras 24 a la 33 confirman la tendencia, en la ESAP los directivos manifiestan en su mayoría estar en acuerdo y total acuerdo con las afirmaciones que les fueron presentadas y que, según su respuesta, hacen parte de su perfil de competencias en el ejercicio de su rol.

Salvo unas excepciones en las cuales se puede observar que los directivos manifestaron no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto a la coordinación de los procesos universitarios y la definición de tiempos y recursos para el desarrollo de proyectos, se puede inferir que sean actividades en las cuales los directivos consultados no tengan injerencia.

Sin embargo, en afirmaciones como considerar las contribuciones de los demás en la toma de decisiones e identificar necesidades de capacitación y formación en el equipo de trabajo, permiten inferir el reconocimiento por parte de los directivos, de la necesidad de fortalecer sus competencias para el desarrollo eficiente de su rol.

Figura 24. Afirmación 3.21.



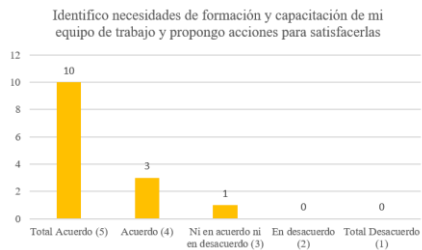
Fuente: elaboración propia

Figura 25. Afirmación 3.22.



Fuente: elaboración propia

Figura 26. Afirmación 3.23.



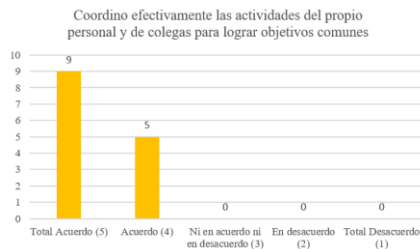
Fuente: elaboración propia

Figura 27. Afirmación 3.24.



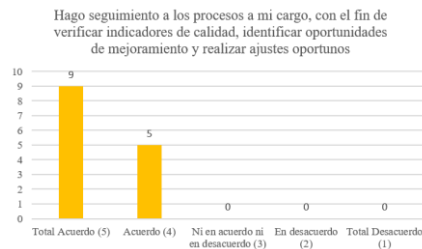
Fuente: elaboración propia

Figura 28. Afirmación 3.25.



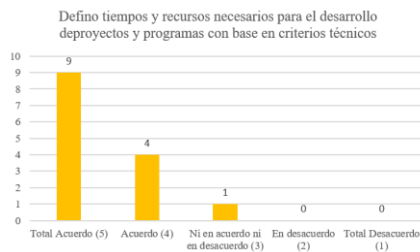
Fuente: elaboración propia

Figura 29. Afirmación 3.26.



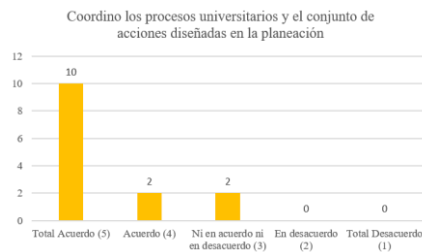
Fuente: elaboración propia

Figura 30. Afirmación 3.27.



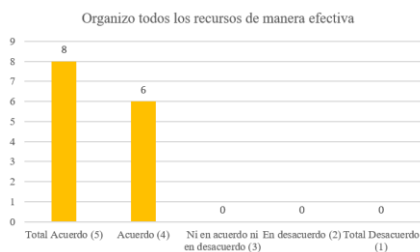
Fuente: elaboración propia

Figura 31. Afirmación 3.28.



Fuente: elaboración propia

Figura 32. Afirmación 3.29.



Fuente: elaboración propia

Figura 33. Afirmación 3.30.



Fuente: elaboración propia

En el cuarto bloque de afirmaciones, como se muestra en las Figuras 34 a la 43, los directivos de la ESAP, muestran mayor conciencia en el desarrollo de sus respuestas. Si bien la tendencia se mantiene y en su mayoría, los directivos manifiestan sentirse en acuerdo y total acuerdo con

las competencias evaluadas, en algunas afirmaciones se mostraron en desacuerdo como en el control del cumplimiento de los objetivos de la universidad y el diseño de estrategias para velar por el desarrollo de competencias de los docentes. En este tipo de afirmaciones, es posible que obedezca al ejercicio del rol que no le permite actuar directamente sobre este tipo de situaciones.

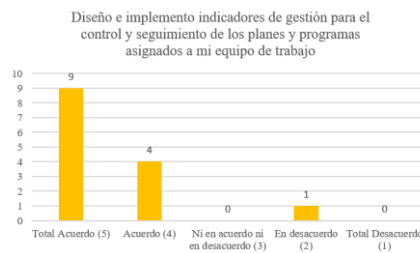
En las afirmaciones en las cuales no se mostraron ni en acuerdo ni en desacuerdo, se destaca el diseño e implementación de indicadores de gestión, el monitoreo y control sobre los recursos de la universidad, el reconocimiento de las capacidades del equipo de trabajo y el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados. Ante estas afirmaciones, algunos directivos manifestaron no sentirse seguros, lo que denota la necesidad de fortalecer estas competencias para garantizar mayor efectividad en el ejercicio y desempeño del cargo. Como en los casos anteriores, será necesario verificar hasta qué punto, esto obedece a las actividades y competencias propias del cargo.

Figura 34. Afirmación 3.31.



Fuente: elaboración propia

Figura 35. Afirmación 3.32.



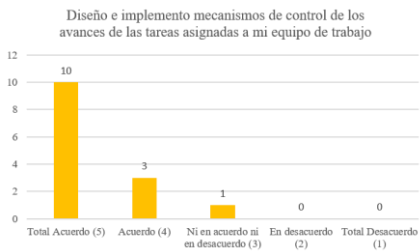
Fuente: elaboración propia

Figura 36. Afirmación 3.33.



Fuente: elaboración propia

Figura 37. Afirmación 3.34.



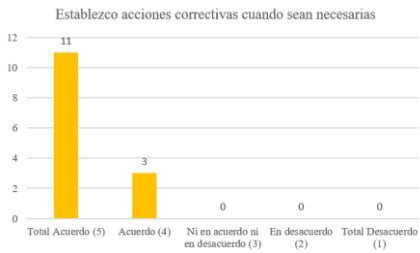
Fuente: elaboración propia

Figura 38. Afirmación 3.35.



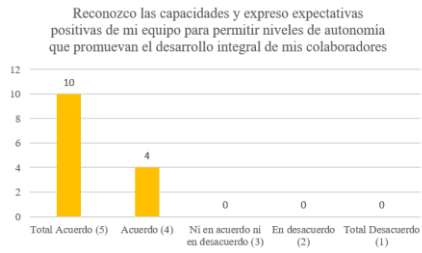
Fuente: elaboración propia

Figura 39. Afirmación 3.36.



Fuente: elaboración propia

Figura 40. Afirmación 3.37



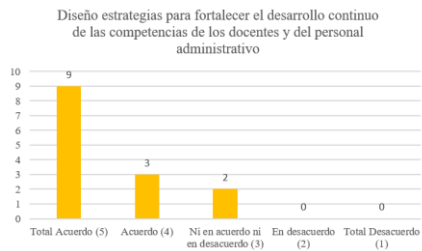
Fuente: elaboración propia

Figura 41. afirmación 3.38.



Fuente: elaboración propia

Figura 42. Afirmación 3.39.



Fuente: elaboración propia

Figura 43. Afirmación 3.40.

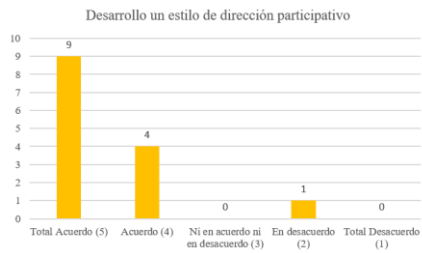


Fuente: elaboración propia

En el último bloque de afirmaciones como se muestra en las Figuras 44 a la 50, los directivos de la ESAP mantienen la tendencia, considerando que se encuentran en acuerdo y total acuerdo con las competencias mencionadas. Sin embargo, en todas las afirmaciones, por lo menos una persona manifestó no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, y en uno de los casos se mostró un desacuerdo.

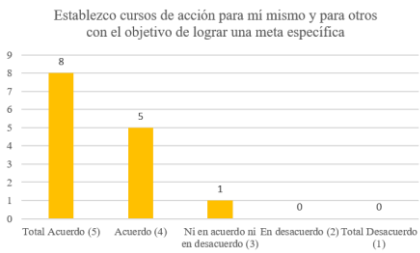
Se sigue haciendo evidente la necesidad de fortalecer las competencias para el desarrollo de una gestión estratégica, acorde a las necesidades de la institución.

Figura 44. Afirmación 3.41.



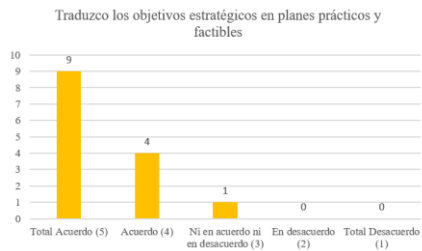
Fuente: elaboración propia

Figura 45. Afirmación 3.42.



Fuente: elaboración propia

Figura 46. Afirmación 3.43.



Fuente: elaboración propia

Figura 47. Afirmación 3.44.



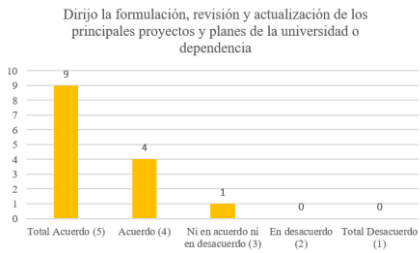
Fuente: elaboración propia

Figura 48. Afirmación 3.45.



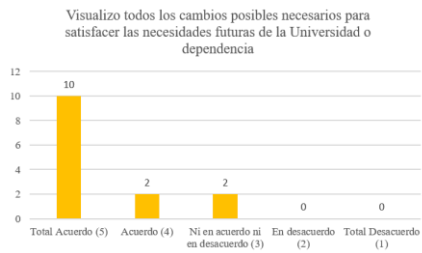
Fuente: elaboración propia

Figura 49. Afirmación 3.46.



Fuente: elaboración propia

Figura 50. Afirmación 3.47.



Fuente: elaboración propia

3.2.1.4. Importancia de las Competencias Directivas

Finalmente, el último punto de la encuesta aplicada, indagaba sobre el grado de importancia de las competencias directivas para el desempeño de su cargo.

Las competencias sobre las cuales se indagó el nivel de importancia que se les daba son: liderazgo, toma de decisiones y negociación, sensibilidad y comunicación asertiva, trabajo en equipo, organización, control, dirección de personal y planeación.

De igual manera la calificación se daba de uno a cinco, donde uno se consideraba muy poco importante y cinco muy importante.

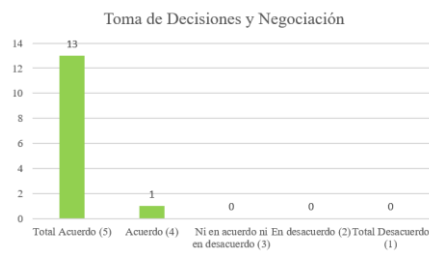
En el caso de los directivos de la ESAP, como se muestra en las Figuras 51 a la 58, las competencias mencionadas son consideradas como importantes y muy importantes para el desempeño de los cargos.

Figura 51. Competencia directiva Liderazgo



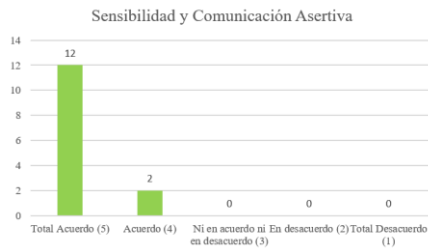
Fuente: elaboración propia

Figura 52. Competencia directiva Toma de decisiones y negociación



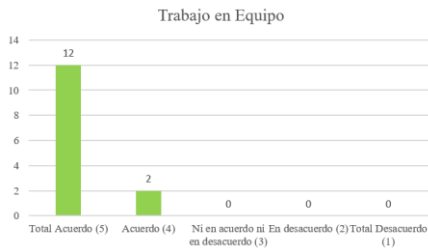
Fuente: elaboración propia

Figura 53. Competencia directiva Sensibilidad y Comunicación Asertiva



Fuente: elaboración propia

Figura 54. Competencia directiva Trabajo en Equipo



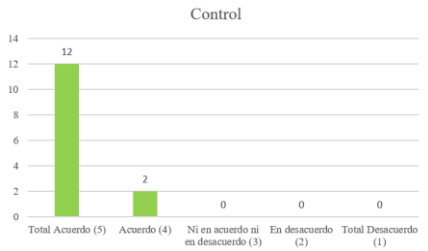
Fuente: elaboración propia

Figura 55. Organización



Fuente: elaboración propia

Figura 56. Control



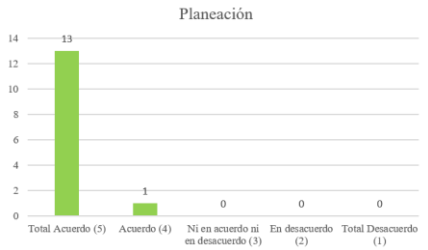
Fuente: elaboración propia

Figura 57. Competencia directiva Dirección de Personal



Fuente: elaboración propia

Figura 58. Competencia directiva Planeación



Fuente: elaboración propia

3.2.2. Institución Universitaria Colegios de Colombia

3.2.2.1. Perfil Institucional

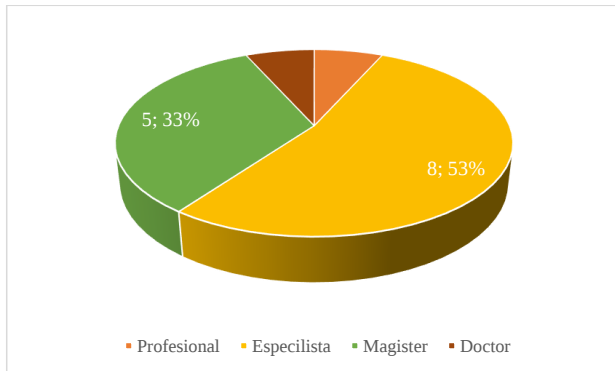
La Institución Universitaria Colegios de Colombia, UNICOC, es una institución de carácter privado, con 43 años de antigüedad, y cuenta con Acreditación de Alta Calidad.

3.2.2.2. Perfil Directivo

El segundo punto de la encuesta, contaba con 16 preguntas correspondientes al perfil del directivo, en este se indagaba el cargo que desempeñaba, la antigüedad en el cargo, su ocupación, nivel de educación, escalafón docente y si pertenece o no a un Grupo de Investigación avalado por Colciencias, entre otras preguntas.

En el ítem correspondiente al máximo nivel de educación alcanzado, de los 15 encuestados, 1 persona ha alcanzado doctorado, 5 son magister, 8 cuentan con especialización y 1 es profesional.

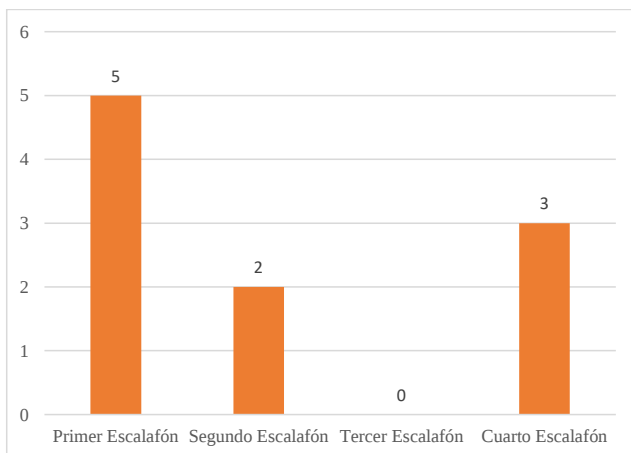
Figura 59. Máximo nivel de educación alcanzado en UNICOC



Fuente: elaboración propia

En cuanto al escalafón docente, los directivos que se dedican a la actividad de la docencia son 10, de los cuales, cinco pertenecen al Primer Escalafón, dos al Segundo Escalafón y tres al Cuarto Escalafón.

Figura 60. Escalafón docente en UNICOC



Fuente: elaboración propia

3.2.2.3. Competencias Directivas

La tercera parte de la encuesta, corresponde a las competencias directivas, en este punto, a través de 47 frases, se indagaba al encuestado sobre su grado de acuerdo con respecto a esas afirmaciones en una escala de 1 a 5, siendo 1 en total desacuerdo y 5 en total acuerdo.

En este punto, se presentan a continuación en bloques de 10 afirmaciones, las respuestas recogidas por los directivos de UNICOC con referencia a sus competencias directivas.

En el primer bloque de afirmaciones, como se observa en las Figuras 61 a la 70, los directivos manifiestan en su gran mayoría sentirse en acuerdo y en total acuerdo con estas competencias que identifican en el desarrollo de su rol directivo. Sin embargo, se evidencian más respuestas diversas que en la ESAP, lo que denota cierto nivel de consciencia por parte de los directivos de UNICOC que reconocen oportunidades de mejora en su rol de líderes en la institución.

Figura 61. Afirmación 3.1.



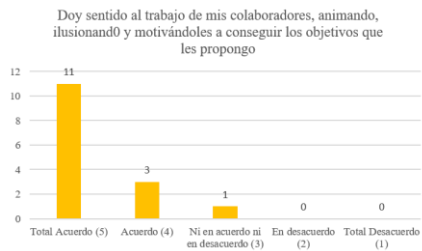
Fuente: elaboración propia

Figura 62. Afirmación 3.2.



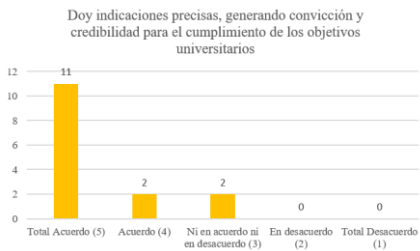
Fuente: elaboración propia

Figura 63. Afirmación 3.3.



Fuente: elaboración propia

Figura 64. Afirmación 3.4.



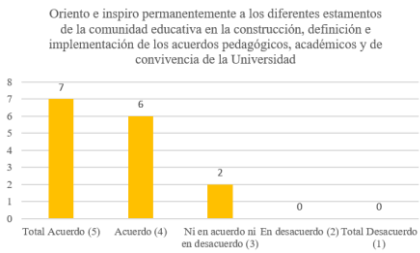
Fuente: elaboración propia

Figura 65. Afirmación 3.5



Fuente: elaboración propia

Figura 66. Afirmación 3.6



Fuente: elaboración propia

Figura 67. Afirmación 3.7.



Fuente: elaboración propia

Figura 68. Afirmación 3.8.



Fuente: elaboración propia

Figura 69. Afirmación 3.1.



Fuente: elaboración propia

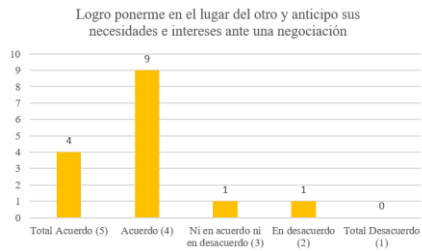
Figura 70. Afirmación 3.2.



Fuente: elaboración propia

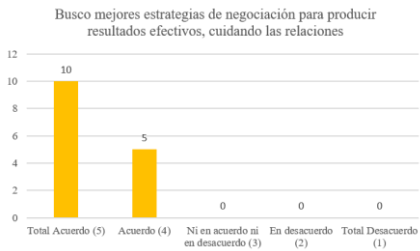
En las Figuras 71 a la 80, si bien la tendencia es similar y en su mayoría los directivos manifiestan sentirse en acuerdo y en total acuerdo con las afirmaciones en referencia a sus competencias directivas, si se muestra mayor diversidad al optar también por no sentirse ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual refleja una consciencia por parte del directivo, de la necesidad de continuar desarrollando sus capacidades para el ejercicio de su rol.

Figura 71. Afirmación 3.11.



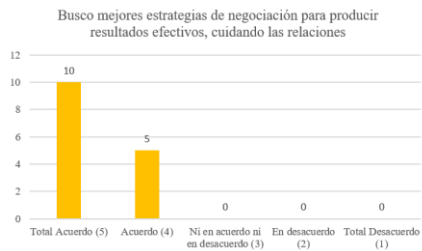
Fuente: elaboración propia

Figura 72. Afirmación 3.12.



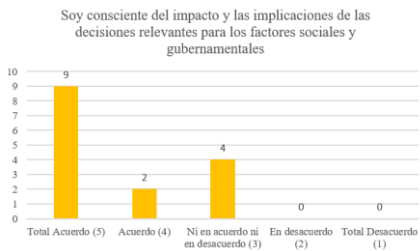
Fuente: elaboración propia

Figura 73. Afirmación 3.13.



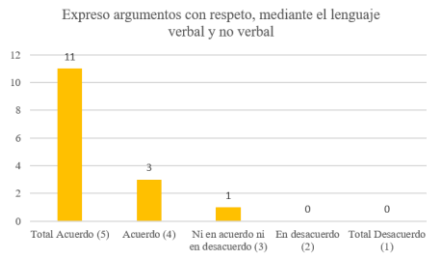
Fuente: elaboración propia

Figura 74. Afirmación 3.14.



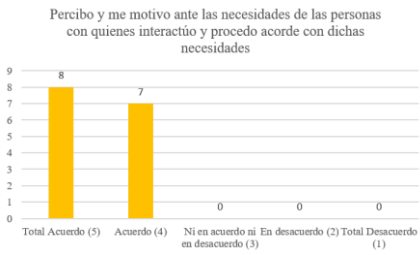
Fuente: elaboración propia

Figura 75. afirmación 3.15.



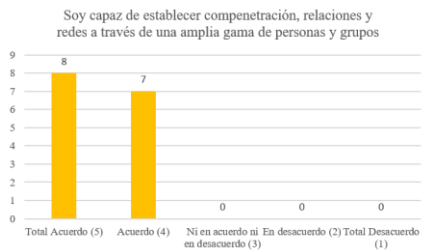
Fuente: elaboración propia

Figura 76. Afirmación 3.16.



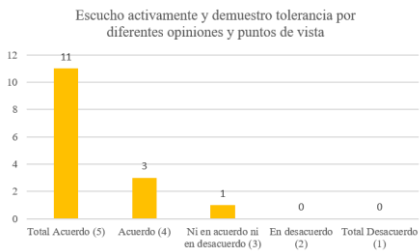
Fuente: elaboración propia

Figura 77. Afirmación 3.17.



Fuente: elaboración propia

Figura 78. Afirmación 3.18.



Fuente: elaboración propia

Figura 79. Afirmación 3.19.



Fuente: elaboración propia

Figura 80. Afirmación 3.20.

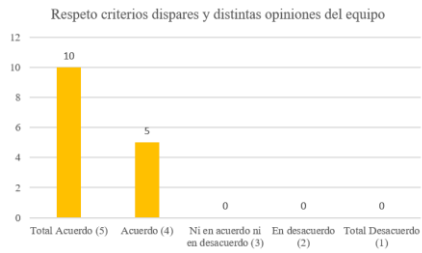


Fuente: elaboración propia

Las Figuras 81 a la 90, correspondientes al tercer bloque de afirmaciones respondidas por los directivos de UNICOC, muestran la misma tendencia, directivos en acuerdo o total acuerdo con la mayoría de las afirmaciones que le representan como competente para el ejercicio de su rol.

Al igual que en la ESAP, se pueden observar unos pocos casos en los que los directivos manifiestan no sentirse ni en acuerdo ni en desacuerdo con las afirmaciones. En este caso, la organización de recursos, la coordinación de los procesos universitarios, la definición de los tiempos y recursos para el desarrollo de proyectos y el seguimiento a los procesos a cargo; se constituyen en competencias que aún se deben mejorar y que merecen especial atención para un ejercicio más eficiente del rol.

Figura 81. Afirmación 3.21.



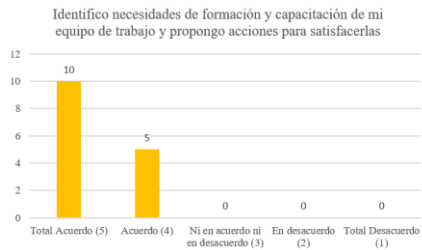
Fuente: elaboración propia

Figura 82. Afirmación 3.22.



Fuente: elaboración propia

Figura 83. Afirmación 3.23.



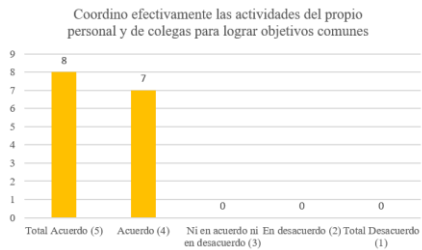
Fuente: elaboración propia

Figura 84. Afirmación 3.24.



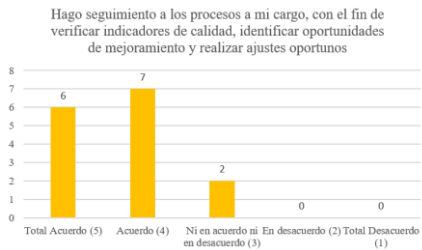
Fuente: elaboración propia

Figura 85. Afirmación 3.25.



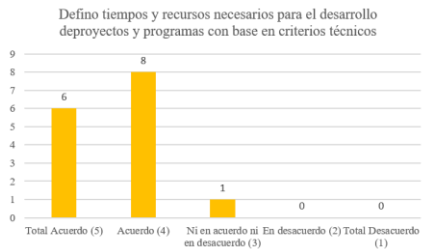
Fuente: elaboración propia

Figura 86. Afirmación 3.26.



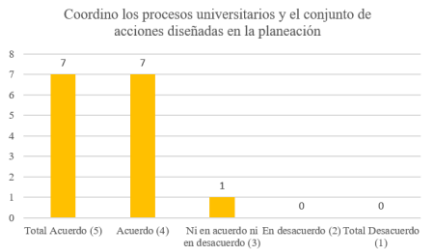
Fuente: elaboración propia

Figura 87. Afirmación 3.27.



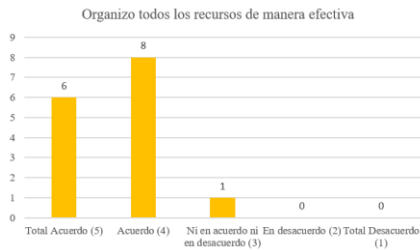
Fuente: elaboración propia

Figura 88. Afirmación 3.28.



Fuente: elaboración propia

Figura 89. Afirmación 3.29.



Fuente: elaboración propia

Figura 90. Afirmación 3.30.



Fuente: elaboración propia

En el cuarto bloque de afirmaciones, como se muestra en las Figuras 91 a la 100, se presenta una variación en el tipo de respuestas otorgadas por los directivos. Si bien en este caso también se mantiene la tendencia y en la mayoría de las afirmaciones los directivos se sienten en acuerdo y total acuerdo con las competencias que desarrollan en el ejercicio de su rol; también se hace evidente el reconocimiento de la necesidad de mejorar en algunas competencias.

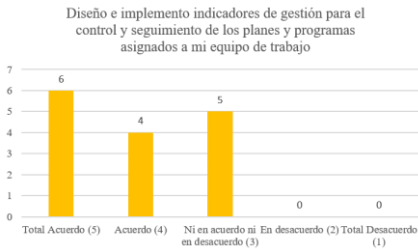
En nueve de las diez afirmaciones, por lo menos una persona manifestó no sentirse ni en acuerdo ni en desacuerdo. En consideración al contenido de las afirmaciones que se analizan en este bloque, es importante considerar si como en el caso de la ESAP, la puntuación con la cual se calificaron estas afirmaciones obedece al cumplimiento del rol del directivo y su injerencia sobre el tipo de actividades que se describen en cada afirmación.

Figura 91. Afirmación 3.31.



Fuente: elaboración propia

Figura 92. Afirmación 3.32.



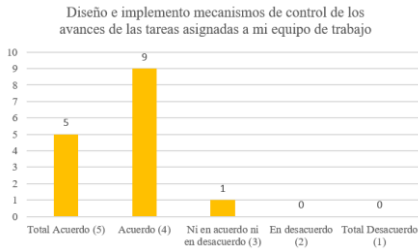
Fuente: elaboración propia

Figura 93. Afirmación 3.33.



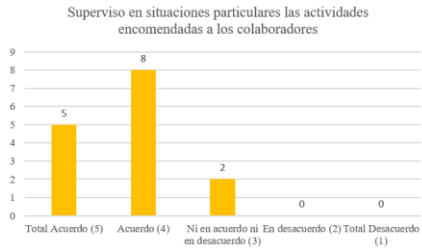
Fuente: elaboración propia

Figura 94. Afirmación 3.34.



Fuente: elaboración propia

Figura 95. Afirmación 3.35.



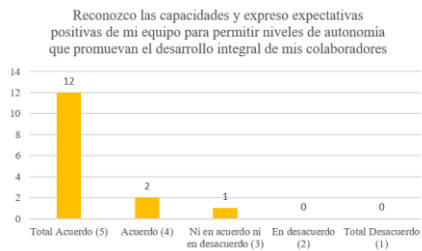
Fuente: elaboración propia

Figura 96. Afirmación 3.36.



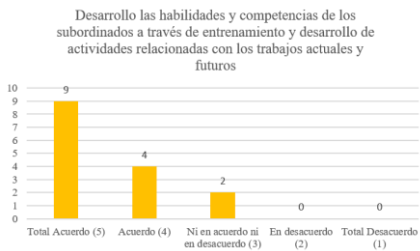
Fuente: elaboración propia

Figura 97. Afirmación 3.37



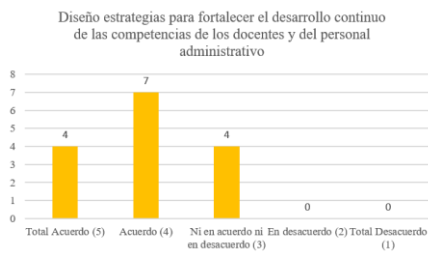
Fuente: elaboración propia

Figura 98. afirmación 3.38.



Fuente: elaboración propia

Figura 99. Afirmación 3.39.



Fuente: elaboración propia

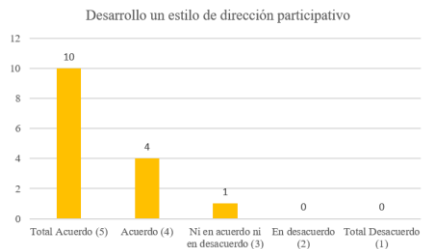
Figura 100. Afirmación 3.40.



Fuente: elaboración propia

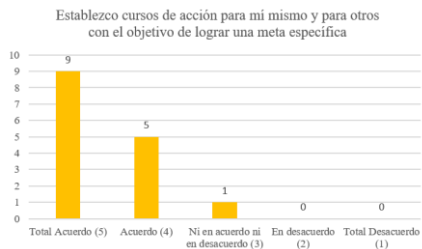
En las Figuras 101 a la 107, se muestra que la tendencia es similar, se mantienen la mayoría de las afirmaciones en las que los directivos se consideran en acuerdo y total acuerdo con las competencias que los acompañan en el desempeño de su rol. Sin embargo, unos cuantos prestan atención a ciertas afirmaciones en las cuales no se consideran ni en acuerdo ni en desacuerdo, reconociendo así la necesidad de fortalecer este tipo de competencias para mejorar el desempeño de su rol.

Figura 101. Afiración 3.41.



Fuente: elaboración propia

Figura 102. Afiración 3.42.



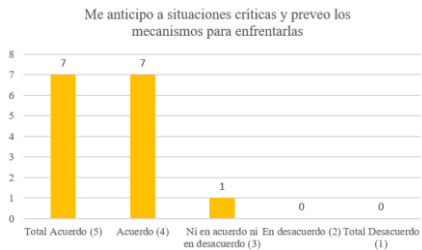
Fuente: elaboración propia

Figura 103. Afiración 3.43.



Fuente: elaboración propia

Figura 104. Afiración 3.44.



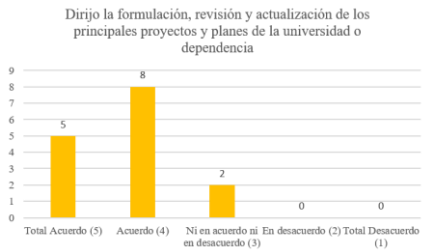
Fuente: elaboración propia

Figura 105. Afiración 3.45.



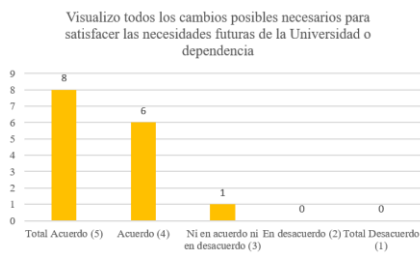
Fuente: elaboración propia

Figura 106. Afiración 3.46.



Fuente: elaboración propia

Figura 107. Afirmación 3.47.



Fuente: elaboración propia

3.2.2.4. Importancia de las Competencias Directivas

Finalmente, el último punto de la encuesta aplicada indagaba sobre el grado de importancia de las competencias directivas para el desempeño de su cargo.

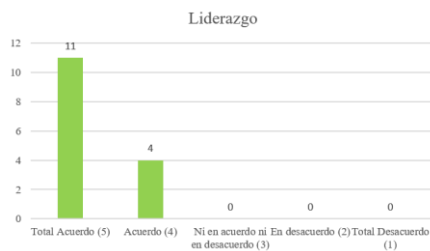
Las competencias sobre las cuales se indagó el nivel de importancia que se les daba son: liderazgo, toma de decisiones y negociación, sensibilidad y comunicación asertiva, trabajo en equipo, organización, control, dirección de personal y planeación.

De igual manera la calificación se daba de uno a cinco, donde uno se consideraba muy poco importante y cinco muy importante.

En el caso de UNICOC, como se muestra en las Figuras 108 a la 115, varias de las competencias en estudio no fueron consideradas importantes, apenas alcanzaron una puntuación de tres, lo que representa no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con la competencia

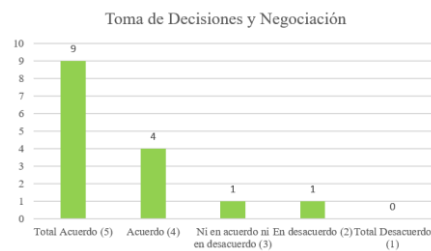
mencionada. Si bien no es en la mayoría de los casos, competencias como la toma de decisiones y negociación, el control, la dirección personal y la planeación no son consideradas como muy importantes por algunos de los directivos.

Figura 108. Competencia directiva Liderazgo



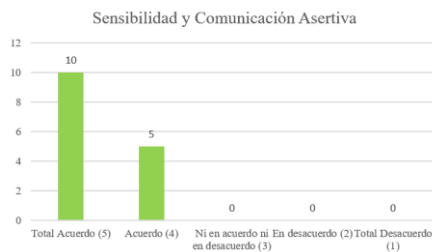
Fuente: elaboración propia

Figura 109. Competencia directiva Toma de decisiones y negociación



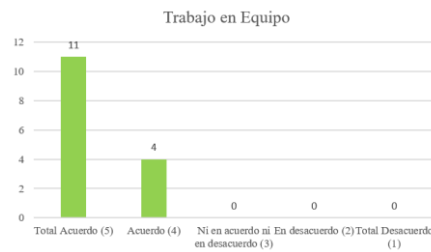
Fuente: elaboración propia

Figura 110. Competencia directiva Sensibilidad y Comunicación Asertiva



Fuente: elaboración propia

Figura 111. Competencia directiva Trabajo en Equipo

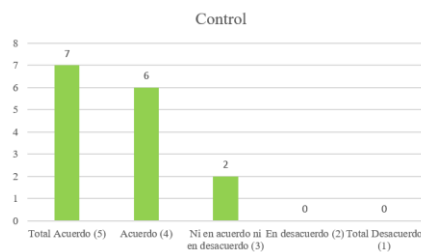


Fuente: elaboración propia

Figura 112. Organización



Figura 113. Control



Fuente: elaboración propia

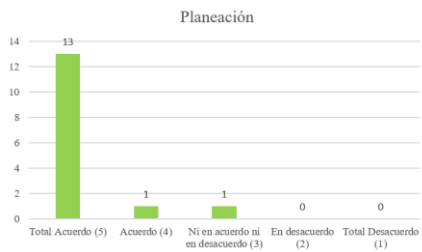
Figura 114. Competencia directiva Dirección de Personal



Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Figura 115. Competencia directiva Planeación



Fuente: elaboración propia

3.3. Diferencias y similitudes entre las habilidades gerenciales de los directivos de la ESAP y UNICOC a partir del modelo educativo público y privado

Tomando en consideración los análisis realizados anteriormente, se establecen a continuación las similitudes y diferencias entre las habilidades gerenciales de los directivos de la ESAP y la UNICOC a partir del modelo educativo público y privado.

Aun cuando la aplicación del instrumento responde subjetivamente a las consideraciones de los propios directivos, se buscará responder a las similitudes y diferencias que pueden presentarse en uno u otro caso.

Tabla 3. Similitudes y diferencias entre las habilidades gerenciales de los directivos de la ESAP y UNICOC

Similitudes	Diferencias
• Los directivos de ambas instituciones se sienten cómodos con las competencias directivas y consideran tenerlas en grados muy altos. • Algunos directivos, a pesar de su rol, manifiestan no tener control sobre ciertas actividades de planeación y estrategia, lo que muestra que ambas instituciones desarrollan este tipo de actividades desde otras instancias en las que muchos de sus directivos no participan. • El liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación asertiva son las competencias directivas consideradas más importantes por parte de los directivos, lo que da cuenta del rol que ejercen desde su posición. • El modelo educativo de calidad es importante para los directivos de las instituciones públicas y privadas. Si bien en UNICOC es más adelantado, en la ESAP también se trabaja en ello.	• Los directivos de UNICOC ejercen actividad docente, lo que les permite estar más al tanto del modelo educativo y participar de forma más activa en la construcción del modelo institucional. • En UNICOC los directivos participan de los grupos de investigación y promueven la actividad investigativa en la Institución, lo cual se constituye en una gran ventaja, en la medida en que, desde su rol de directivo, aportan a la construcción de la calidad educativa de la institución. • El ejercicio directivo desde la ESAP responde completamente a un rol administrativo, concentrado principalmente en la ejecución de actividades para el mantenimiento institucional, más que en la construcción de un modelo educativo de calidad.

A continuación, se analizan una a una las similitudes y diferencias desde los resultados obtenidos en el ejercicio de consulta realizado a los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio.

3.3.1. Similitudes

- **Los directivos de ambas instituciones se sienten cómodos con las competencias directivas y consideran tenerlas en grados muy altos.**

Este es un punto en común en las instituciones educativas analizadas. Sin embargo, no se constituye en una tendencia que permita exaltar que esto es una conducta normal entre instituciones oficiales y privadas. Para este caso en particular, se repite, con un estudio muy subjetivo como el aplicado en esta encuesta, se obtuvieron estos resultados que dan cuenta, simplemente, de la seguridad que los directivos analizados tienen en el ejercicio de su rol, se sienten aptos para ello y están cómodos con el trabajo que han realizado.

- **Algunos directivos, a pesar de su rol, manifiestan no tener control sobre ciertas actividades de planeación y estrategia, lo que muestra que ambas instituciones desarrollan este tipo de actividades desde otras instancias en las que muchos de sus directivos no participan.**

Este punto también hace referencia muy puntualmente a las similitudes que existen entre las dos instituciones escogidas para el estudio, pero no pueden determinarse como una tendencia oficial. Para ahondar en esta situación, será necesario analizar en detalle, para cada institución,

cuál es el alcance de los cargos directivos y si este tipo de decisiones dependen exclusivamente de los consejos académicos o las juntas directivas que representen a cada institución.

- **El liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación asertiva son las competencias directivas consideradas más importantes por parte de los directivos, lo que da cuenta del rol que ejercen desde su posición.**

Por los resultados estadísticos obtenidos en la encuesta, se infiere que son las competencias más importantes; sin embargo, en términos muy generales, el nivel de importancia otorgado a cada una de las competencias que se plantearon se mantuvo en niveles muy altos. De este punto, se puede inferir que el nivel de consciencia del directivo sobre el desarrollo de las habilidades gerenciales, que no dependen exclusivamente de las tácticas administrativas, ha ganado fuerza en los últimos tiempos y se convierte en el punto de partida para evaluar la gestión de quien tiene en sus manos, el futuro de la institución.

- **El modelo educativo de calidad es importante para los directivos de las instituciones públicas y privadas. Si bien en UNICOC es más adelantado, en la ESAP también se trabaja en ello.**

La calidad educativa en sus más altos niveles es un punto de similitud entre todas las instituciones educativas, sean públicas o privadas. Las acreditaciones de calidad educativa son, además de una carta de presentación, una garantía del modelo educativo que denota la supremacía de un proyecto institucional.

3.3.2. Diferencias

- **Los directivos de UNICOC ejercen actividad docente, lo que les permite estar más al tanto del modelo educativo y participar de forma más activa en la construcción del modelo institucional.**

Esta diferencia corresponde a las instituciones educativas analizadas. La mayoría de las instituciones oficiales cuentan con directivos dentro de su cuerpo docente. El caso de la ESAP es particular por el modelo educativo e incluso por la constitución legal de la institución y la misión que desarrollan.

Si bien es cierto que, en roles directivos muy altos, la labor administrativa absorbe tiempo completo, la mayoría de los directivos procuran al menos ofrecer alguna cátedra que les permita hacer visible su capacidad académica ante el estudiante, y en general, la sociedad que juzga el desempeño de la institución.

- **En UNICOC los directivos participan de los grupos de investigación y promueven la actividad investigativa en la Institución, lo cual se constituye en una gran ventaja, en la medida en que, desde su rol de directivo, aportan a la construcción de la calidad educativa de la institución.**

Similar al caso anterior, este es un hecho particular de las instituciones analizadas. En la ESAP, apenas se está incursionando en la formación de grupos de investigación, precisamente en ese esfuerzo que están desarrollando por obtener la acreditación de alta calidad.

Este punto es también una diferencia entre la ESAP y la UNICOC, pero no constituye una diferencia generalizada entre el modelo educativo público y privado.

- **El ejercicio directivo desde la ESAP responde completamente a un rol administrativo, concentrado principalmente en la ejecución de actividades para el mantenimiento institucional, más que en la construcción de un modelo educativo de calidad.**

Esta diferencia de la ESAP, no solo con UNICOC, sino con la gran mayoría de las instituciones educativas, debe convertirse en un punto de reflexión que permita determinar exactamente, cuáles son las garantías académicas que ofrece la institución, a las personas que escogen su proyecto educativo en este lugar.

En términos generales es posible inferir que son más los puntos de encuentro que de desencuentro entre el ejercicio del rol directivo en las instituciones educativas públicas y privadas. La asignación de recursos, el ejercicio de ciertas actividades académicas y la supervisión de su rol directivo, serán los determinantes que permitan establecer un punto de divergencia.

Sin embargo, este resultado no dista de lo esperado, pues al hablar de habilidades gerenciales, se refiere más al desempeño personal de quien ejerce el cargo, y no al modelo educativo o administrativo que se ejerza en la institución.

4. Conclusiones

- Una vez concluido el análisis aplicado a las dos instituciones universitarias con referencia a las habilidades gerenciales que poseen los directivos en las instituciones públicas y privadas, a partir del caso específico de la ESAP y UNICOC, se puede inferir que el proceso de selección de ambas universidades no contempla las habilidades gerenciales dentro de los requisitos para ocupar los cargos directivos.
- La formación académica, la experiencia docente y la experiencia administrativa, son las principales características que se tienen en cuenta al momento de seleccionar a una persona para ocupar un cargo directivo en las universidades, tanto en la pública como en la privada. No existe evidencia de que las habilidades gerenciales y en general, las características humanas del individuo sean tenidas en cuenta para proveer un cargo.
- En términos generales, existen muchas similitudes desde el análisis subjetivo, donde cada directivo reconoce en el desempeño de su rol, la presencia de competencias directivas, que le permiten desarrollar un mejor trabajo.
- Para establecer las similitudes y diferencias existentes en el desarrollo de las habilidades gerenciales, es importante dar una mirada al proceso de selección que surten en cada una de las instituciones para la designación de los cargos. En el caso de la ESAP por tratarse de una institución pública, se acoge a los mandatos de la Constitución Política, que obliga a que los cargos de carrera administrativa sean seleccionados a partir de un concurso de méritos. En este sentido, podría inferirse que la rigurosidad del proceso desarrollado por

la Comisión Nacional del Servicio Civil apunta a seleccionar el candidato idóneo para el desempeño del cargo en vacancia.

- En este punto, sería importante entonces dar una mirada a los criterios desarrollados para la elección de cada cargo desde la individualidad de la institución y no desde los requisitos impuestos a partir de los decretos para la elección de cargos públicos.
- En el caso de UNICOC, como institución privada, los procesos de selección de sus directivos se encuentran fundamentados en sus estatutos y obedecen a la rigurosidad de cumplimiento del perfil, para ostentar un cargo de gran envergadura.
- Un punto destacado que marca la diferencia entre la institución pública y la privada obedece al tiempo de ejecución de los cargos. En el caso de la ESAP, por tratarse de cargos de carrera administrativa, suelen ser vitalicios, salvo el incumplimiento de las ordenanzas del cargo o la renuncia por parte del propietario del cargo. Por el contrario, UNICOC en sus estatutos ha determinado que el tiempo máximo de permanencia en un cargo directivo es de cinco años, con posibilidad de reelección.
- El análisis aplicado permitió dilucidar otra diferencia importante en la gestión administrativa de las instituciones públicas y privadas. Si bien no es el caso de todas las universidades públicas, pues uno de los hechos más destacados de estas instituciones es su calidad en la investigación; en el caso de la ESAP se refleja un descuido en este aspecto, que apenas hasta ahora, 60 años después de estar en funcionamiento, se está

corrigiendo. A la fecha, la ESAP apenas está desarrollando Grupos de Investigación, pero no cuentan con ninguno certificado por Colciencias.

- Del mismo modo, apenas a la fecha se encuentran adelantando el proceso de certificación como Institución de Alta Calidad Académica. Estos hechos pueden obedecer al carácter específico de formación que adelanta la ESAP; sin embargo, pone en entredicho la gestión administrativa de sus directivos.
- Por el contrario, el carácter formativo de UNICOC, que le destaca en su rama de especialidad, ha desarrollado grupos de investigación y cuenta entre sus directivos con investigadores clasificados por Colciencias, lo que confiere a la Institución, mayor credibilidad en su proyecto académico y formativo.
- En el momento de desarrollar la evaluación, los directivos al calificar sus competencias directivas se mostraron cómodos al afirmar que cuentan con muchas de estas habilidades en el ejercicio de su rol. Salvo algunas excepciones, que sin considerar que no posean estas habilidades, mostraron tenerlas en un nivel intermedio, que sugiere la posibilidad de introducir una mejora.
- Del mismo modo, como una generalidad entre los directivos de ambas instituciones, se destaca la importancia que tiene para ellos las competencias directivas como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la organización, el control, la dirección de personal y la planeación.

5. Recomendaciones

- Para identificar las habilidades gerenciales que poseen los directivos de las instituciones educativas públicas y privadas, sería importante complementar la investigación con la evaluación de desempeño que permita distinguir los méritos del directivo en el desempeño de su rol.
- De igual manera, sería importante evaluar la percepción de la comunidad académica sobre el ejercicio desarrollado por el directivo. La aceptación o el rechazo a las actividades implementadas permitirá identificar las habilidades gerenciales de los directivos.
- Dentro de los requisitos del plan de carrera de los directivos, se debe considerar la formación constante no solo en ramas específicas del ejercicio administrativo o de complemento a su profesión; sino, además, en habilidades gerenciales como el liderazgo, la innovación, el trabajo en equipo y otras competencias necesarias para complementar el perfil directivo desde las habilidades humanas.
- El directivo debe considerar la posibilidad de someterse a la evaluación de sus subordinados sobre el ejercicio de su rol, para reconocer sus falencias y sus fortalezas a fin de establecer planes de mejoramiento para él y para su equipo de trabajo.

Bibliografía

- Antúñez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, 24, 89-110.
- Aristimuño, M., Guaita, W., & Rodríguez, C. (2010). Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior. *Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá D.C. : Ecoe Ediciones.
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica. doi:6071626315,
- Chávez, N. (2012). *La habilidad de la comunicación como herramienta en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización inteligente*. Obtenido de DeGerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulo/la-habilidad-de-la-comunicacion-como-herramienta>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México : McGraw Hill.
- Ducker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. Harvard Bussiness School Publishing Corporation. Obtenido de <http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Elizondo, L. (2011). Competencias que debe tener un director académico universitario para la educación superior basada en competencias. *Revista de Investigación Administrativa*, 29(1), 205-218.
- Escuela Superior de Administración Pública. (15 de 11 de 2017). www.esap.edu.co. Obtenido de www.esap.edu.co
- Frías, E., Sánchez, D., & Ucrós, M. (2009). Habilidades gerenciales en directivos. Caso de estudio: Universidad de la Guajira. *Revista Universidad EAFIT*, 45(155), 94-102.

- García, C. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Bogotá D.C. : Universidad Piloto de Colombia - Pontifica Universidad Javeriana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (6th ed. ed.). NJ: Prentice Hall.
- Institución Universitaria Colegios de Colombia. (15 de 11 de 2017). www.unicoc.edu.co.
Obtenido de www.unicoc.edu.co
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7° ed.). Prentice Hall. doi:ISBN13:9788420546186
- Martínez, E., & Ramírez, J. (2008). *Régimen del Servidor Público*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública .
- Martínez, F., Infante, A., & Plaza, M. (2003). Aplicación práctica de técnicas de innovación docente para el desarrollo de habilidades directivas generales y tecnológicas. *Revista Ágora Digital*.
- Mendoza, M., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto de la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIV(1), 118-134.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Pacheco, Y., Molina, Y., & Arévalo, J. (2017). Los roles gerenciales de Mintzberg: una evidencia empírica en la universidad. *I + D Revista de Investigaciones*, 10(2), 116-125.
- Raineri, A. (1998). Habilidades gerenciales: análisis de una muestra de administradores en Chile. *Revista Abante*, 1(2), 213-233. Obtenido de

https://www.researchgate.net/profile/Andres_Raineri/publication/5224115_HABILIDADES_GERENCIALES_ANALISIS_DE_UNA_MUESTRA_DE_ADMINISTRADORES_EN_CHILE/links/53dc4c030cf2cfac99290206/HABILIDADES-GERENCIALES-ANALISIS-DE-UNA-MUESTRA-DE-ADMINISTRADORES-EN-CHILE.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Rodríguez, G., & Vallderiola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Eureka Media.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4).

Sánchez, L., Sánchez, E., & Escribá, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 75-112.

Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100).

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Resolución 7421 del 14 de octubre de 2009



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
RESOLUCIÓN NÚMERO **7421** DE 2009
(14 OCT. 2009)

Por la cual se ratifica una reforma estatutaria

EL VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR,
En ejercicio de sus atribuciones legales y reglamentarias y en especial de la conferida en el artículo 103 de la Ley 30 de 1992, resolución 2763 de 2003, y

CONSIDERACIONES:

Que la INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA, con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C., es una institución de Educación Superior de carácter privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con personería jurídica, organizada como Fundación, con el carácter académico de Institución Universitaria;

Que el doctor JORGE ARANGO MEJIA, en su condición de Rector y Representante Legal de la INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA, con domicilio en Bogotá D.C., mediante escrito radicado con el número 2009ER79217 de fecha 17 de septiembre de 2009, solicitó al Ministerio de Educación Nacional la ratificación de la reforma estatutaria presentada por la Institución;

Que realizado el análisis de los documentos enviados por la Institución que contienen la declaración adoptada por el Consejo Directivo según consta en Acta No. 258 del 4 de agosto de 2009, y en la Resolución No. 740 del 5 de agosto de 2009, se determinó que la reforma se efectuó exclusivamente con el propósito de incluir la sigla UNICOC a la denominación institucional, y se verificó que la reforma cumple con los requisitos legales y estatutarios;

Que en consecuencia, y en los términos del artículo 103 de la Ley 30 de 1992, y el artículo 21 del Decreto 1478 de 1994, es procedente ratificar la reforma presentada;

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Ratificar la reforma estatutaria efectuada por la INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA, con domicilio en Bogotá D.C., aprobada por el Consejo Directivo en sesión de fecha 4 de agosto de 2009 según Acta No. 258, y Resolución No. 740 del 5 de agosto de 2009, de conformidad con lo expuesto en la parte motiva de la presente resolución, y cuyo texto se transcribe a continuación:

***CAPÍTULO I
DE LA NATURALEZA, NOMBRE, DOMICILIO
Y CARÁCTER ACADÉMICO**

ARTÍCULO 1°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia, (UNICOC) es una entidad privada, de Educación Superior, cuyo carácter académico es el de Institución Universitaria, de utilidad común, organizada como fundación sin ánimo de lucro. Fue creada por la Fundación Colegio Psicológico Colombiano con personería jurídica No. 2087 del 5 de mayo de 1974 otorgada por el Ministerio de Justicia.

ARTÍCULO 2°. A la Institución Universitaria Colegios de Colombia, le fue reconocida su personería jurídica por Resolución 1384 del 1 de Abril de 1975 del Ministerio de Educación

ARTÍCULO 3°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia, tiene como domicilio la ciudad de Bogotá, D. C. y podrá crear regionales y sucursales de sus programas académicos en otras ciudades del país de acuerdo con las normas legales.

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOJA No. 1
ARTÍCULO 4°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia, consagra los Derechos Fundamentales Constitucionales; y por ello, garantiza el derecho que tiene todo ser humano para elegir la educación que estime adecuada, en la formación de su personalidad.
CAPÍTULO II DE LOS CAMPOS DE ACCIÓN Y PROGRAMAS ACADÉMICOS
ARTÍCULO 5°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia desarrolla programas y actividades académicas en los campos de acción de la Educación Superior y en especial en el de las Ciencias, la Tecnología y las Humanidades. (ARTÍCULO 7 Ley 30/92). Desarrolla programas a nivel de Educación Universitaria (Pregrado) y Avanzada (Postgrado), de conformidad con su carácter académico. Sus funciones básicas son de docencia, investigación, servicio y extensión y debe cumplir con los objetivos fijados en el capítulo cuarto del presente Estatuto.
ARTÍCULO 6°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia en ejercicio de la autonomía Universitaria:
(1) Podrá libremente seleccionar su personal docente, discente y administrativo.
(2) Mantendrá y modificará sus programas académicos acordes con el avance científico, tecnológico e Institucional.
(3) Elaborará anualmente su presupuesto de Ingresos y Egresos, distribuyendo libremente sus recursos, respetando su calidad de persona sin ánimo de lucro.
(4) Dentro de sus posibilidades fomentará la investigación por intermedio de sus programas académicos, especialmente de Educación Avanzada (Postgrado).
CAPÍTULO III DE LOS PRINCIPIOS GENERALES
ARTÍCULO 7°. Los aspirantes a ingresar a la Institución Universitaria Colegios de Colombia no serán rechazados por consideraciones de raza, sexo, religión, condición económica o social.
CAPÍTULO IV DE LOS OBJETIVOS
ARTÍCULO 8°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia debe cumplir su Misión y tiene como función principal la formación integral del hombre y la conservación, transmisión y el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Cultura.
Los objetivos específicos son:
a) Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.
b) Trabajar por la creación, el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones.
c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad.
d) Ser factor de desarrollo, científico, cultural, económico, político y ético a nivel nacional y regional.
e) Promover la formación y consolidación de comunidades académicas y la articulación con sus homólogos a nivel internacional.
f) Velar por el bienestar de los diferentes estamentos institucionales.
CAPÍTULO V DEL GOBIERNO INSTITUCIONAL
ARTÍCULO 9°. El Gobierno de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, se ejerce por los siguientes órganos y funcionarios:
(a) CONSEJO DIRECTIVO
(b) PRESIDENTE
(c) RECTOR
(d) VICE RECTOR ACADÉMICO
(e) COMITÉ ACADÉMICO
(f) SECRETARIO GENERAL
(g) DECANOS

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOJA No. 3 DEL CONSEJO DIRECTIVO	
ARTICULO 10°. El Consejo Directivo está integrado por: - El Presidente de la entidad fundadora, "Fundación Colegio Odontológico Colombiano", quien lo preside. - Cinco (5) Representantes de la Asamblea General de Consilarios de la "Fundación Colegio Odontológico Colombiano". - El Rector de la Institución Universitaria Colegios de Colombia - El Representante de los Profesores - El Representante de los Egresados, y - El Representante de los Estudiantes	
PARÁGRAFO 1°. Cada uno de los (10) diez miembros integrantes del Consejo Directivo tiene derecho a (1) un voto y debe estar presente en la sesión para poder votar.	
PARÁGRAFO 2°. Su elección y periodo se describen a continuación: - El Presidente: será elegido de acuerdo al artículo 15 del presente estatuto y por el periodo que cobija su designación. - Los Consilarios: serán elegidos por la asamblea general de Consilarios de la Fundación Colegio Odontológico Colombiano por un periodo de cinco (5) años. - El Rector: será elegido por el Consejo Directivo de acuerdo al numeral 7° del artículo 14 del presente estatuto para un periodo de cinco años. Será miembro activo mientras sea el representante legal de la institución. - El Representante de los profesores: será elegido por mayoría de votos entre los profesores de tiempo completo de la institución para un periodo de dos (2) años. - El Representante de los Egresados: será elegido por los egresados de las Asociaciones de profesionales de las Facultades (Colegios) de la Institución Universitaria Colegios de Colombia para un periodo de dos (2) años. - El Representante de los Estudiantes: será elegido por el Consejo Estudiantil por mayoría de votos para un periodo de un año.	
PARÁGRAFO 3°. Para ser Miembro del Consejo Directivo en calidad de representante de la Fundación Colegio Odontológico Colombiano, se requiere ser Consiliario de la entidad fundadora, y que sea designado por ella.	
ARTICULO 11°. Las decisiones del Consejo Directivo se considerarán vigentes, después de ser aprobadas en votación por la mitad más uno de los miembros presentes. El Quórum será de 6 de sus 10 integrantes, salvo las excepciones establecidas en este estatuto (Art. 14, Numeral 22 - Art. 63).	
ARTICULO 12°. Los mandatos del Consejo Directivo son denominados Resoluciones y llevarán la firma del Presidente y Secretario.	
ARTICULO 13°. El Consejo Directivo se reunirá por lo menos una vez al mes por convocatoria del Presidente o del Rector. El Secretario General de la Institución será su Secretario.	
ARTICULO 14°. Son funciones del Consejo Directivo: 1. Fijar la política general, la Misión, El Proyecto Educativo Institucional y orientar los objetivos de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. 2. Señalar la política de financiación y ampliación de la institución. 3. Analizar, aprobar y modificar los planes generales de desarrollo que somete a consideración el Rector. 4. Aprobar o modificar las asignaciones presupuestales. 5. Aprobar y vigilar la ejecución presupuestal anual de la entidad, así como los balances bimestrales, anuales y cuentas de fin del ejercicio. 6. Aprobar o modificar los planes de enseñanza, de investigación, de evaluación, de matrículas y calendario presentados por el Rector. 7. Designar al Rector según los candidatos propuestos por la "Fundación Colegio Odontológico Colombiano", para un periodo de 5 años, pudiendo ser re-elegido. 8. Comisionar al Presidente del Consejo Directivo para que en nombre de la institución celebre con el Rector el contrato pertinente. 9. Designar al Vicerrector Académico, Director de la Oficina de Planeación y Autoevaluación, Secretario General, Directores: Administrativo, de Bienestar Universitario, de Investigaciones y de Educación Avanzada y Continuada.	

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOTA No. 4

10. Designar a los Decanos, según tema propuesta por el Rector.
11. Designar al REVISOR FISCAL y su suplente para un período de un (1) año.
12. Designar al Auditor Interno y demás jefes de divisiones administrativas.
13. Valar porque la marcha de la Institución esté acorde con las disposiciones legales y el presente estatuto.
14. Reglamentar el presente estatuto, especialmente en cuanto dice relación con el régimen docente, estudiantil y de Bienestar Universitario, acorde con el contenido del Capítulo 3 Artículos 117, 118, 119 de la Ley 30 de 1992.
Los proyectos de Reglamentos serán elaborados por el Comité Académico y presentados por el Rector a consideración del Consejo Directivo.
15. Vigilar que los recursos de la Institución sean empleados correctamente.
16. Decidir sobre la adquisición, enajenación y gravamen de bienes inmuebles de propiedad de la Institución, expidiendo la correspondiente autorización al Rector.
17. Celebrar las sesiones extraordinarias para la ceremonia de graduación de Profesionales, Especialistas y otros grados de sus Facultades (Colegios) y Programas en la sede principal, seccionales y extensiones.
18. Otorgar grados honoris causa y otras distinciones académicas.
19. Crear y suprimir dependencias, órganos asesores, cargos docentes y administrativos de la Institución y fijar para éstos sus asignaciones.
20. Imponer las sanciones disciplinarias contempladas en el presente Estatuto.
21. Declarar por mayoría de votos la pérdida de calidad de miembro activo de la entidad.
22. Modificar por el voto afirmativo de las (X) tres cuartas partes de los miembros, el presente estatuto.

DEL PRESIDENTE

ARTICULO 15°. El Presidente del Consejo Directivo es el Presidente de la entidad fundadora "Fundación Colegio Odontológico Colombiano".

Para ser Presidente del Consejo Directivo se requiere ser ciudadano Colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas.

ARTICULO 16°. Son funciones del Presidente:

- a. Cumplir y hacer cumplir las decisiones emanadas del Consejo Directivo.
- b. Orientar a la Institución en el manejo administrativo y fortalecer los mecanismos de control.
- c. Orientar a la Institución en el manejo financiero y cumplir las instrucciones emanadas por el Consejo Directivo en esta materia.
- d. Vigilar la gestión del Rector y demás cargos administrativos y académicos.
- e. Hacer cumplir lo dispuesto en el numeral 13 del artículo 14.

DEL RECTOR

ARTICULO 17°. El Rector es el representante legal y la primera autoridad ejecutiva de la Institución Universitaria Colegios de Colombia.

ARTICULO 18°. Para ser Rector se requiere ser: Colombiano por nacimiento, ciudadano en ejercicio, mayor de 30 años y haber sido profesor universitario mínimo cinco años.

ARTICULO 19°. Además de los requisitos establecidos por el Artículo 18° para la designación del Rector, se deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Acatar lo establecido en el numeral 7 del artículo 14.
Parágrafo. El Rector no podrá participar en la Asamblea General de la "Fundación Colegio Odontológico Colombiano" en la cual se nombra al candidato para ese cargo.
- b. Su designación será por mayoría de votos de los miembros integrantes del Consejo Directivo del Colegio.
- c. El Rector en ejercicio, o quien haga sus veces, no podrá participar en la elección de su sucesor o en su reelección.
- d. El Rector de la Institución no podrá ser a la vez Presidente titular del Consejo Directivo.

ARTICULO 20°. El Rector actúa con voz y voto en el Consejo Directivo. No podrá participar en la elección o designación de los integrantes de este Consejo. Podrá presidirlo por delegación del Presidente titular.

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOJA No. 5

ARTICULO 21°. El Rector podrá ser removido de su cargo por las siguientes causas:

1. Si fuere condenado por causa penal, excepto cuando el delito sea culposos o político.
 2. Si fuere suspendido en ejercicio de sus derechos civiles.
 3. Cuando el Consejo Directivo en pleno, se declare inconforme con su gestión.
- Para considerar el Consejo Directivo la posible remoción del Rector, es necesario que tal solicitud sea presentada por cuatro (4) miembros del Consejo Directivo.

ARTICULO 22°. Son funciones del Rector:

- (1) Llevar la representación de la Institución, ante las autoridades administrativas, judiciales, contencioso administrativo o de otra clase, o ante terceros, para las gestiones en que la Institución debe estar representada, pudiendo hacerlo directamente o por medio de apoderados.
- (2) Dirigir la elaboración de los planes de desarrollo y presentar el proyecto correspondiente a la consideración y aprobación del Consejo Directivo.
- (3) Dirigir la elaboración del presupuesto anual, de la Institución Universitaria Colegios de Colombia.
- (4) Ejecutar el presupuesto anual.
- (5) Convocar y presidir las sesiones del Comité Académico.
- (6) Convocar y presidir los Comités: Administrativo, de Bienestar Universitario, de Investigación, de Educación Continuada y Avanzada, de Currículo, de Selección Docente, de Clínicas, de Admisiones y otros comités creados por el Consejo Directivo en la sede principal, seccionales y extensiones.
- (7) Presentar al Consejo Directivo, los nombres de las personas que a su juicio, se hagan acreedoras a títulos o distinciones académicas.
- (8) Autenticar con su firma los títulos y grados que la Institución Universitaria Colegios de Colombia confiere.
- (9) Ejecutar y hacer cumplir las normas legales, el presente estatuto, los reglamentos y las providencias emanadas del Consejo Directivo.
- (10) Presentar temas al Consejo Directivo, para que este designe al Vicerrector Académico y los Decanos.
- (11) Conocer los recursos de apelación interpuestos por los Profesores y Estudiantes, dictando y notificando las resoluciones respectivas.
- (12) Las demás que le correspondan conforme a las leyes, el estatuto presente, los reglamentos y las que no están expresamente atribuidas a otra autoridad de la Institución.
- (13) Todas aquellas funciones que el Consejo Directivo le ordene y delegue.

DEL VICERRECTOR ACADEMICO

ARTICULO 23°. El Vicerrector Académico dirige la totalidad de las actividades académicas de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. Es el superior inmediato de los Decanos y reemplaza al Rector en sus ausencias transitorias o definitivas.

Para ser Vicerrector Académico se requiere ser ciudadano Colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas.

ARTICULO 24°. El Vicerrector Académico desarrolla planeación y control de todas las actividades académicas de las Facultades y Programas; y en especial, es encargado de coordinar la selección y evaluación docente y dar cumplimiento al Régimen del Personal Docente.

ARTICULO 25°. El Vicerrector Académico es nombrado por el Consejo Directivo para un periodo de cinco (5) años.

DEL COMITÉ ACADÉMICO

ARTICULO 26°. El Comité Académico de la Institución Universitaria Colegios de Colombia es el organismo máximo de las actividades académicas, está integrado por el Vicerrector Académico y los Decanos; es presidido por el Rector o en su defecto por el Vicerrector Académico en las ausencias temporales de aquel. Su secretario será el Secretario General.

Parágrafo. A este comité serán citados, en calidad de invitados los Directivos o Funcionarios requeridos para desarrollar una temática específica.

ARTICULO 27°. Los mandatos del Comité Académico son denominados Acuerdos y llevarán la firma del Rector y del Secretario.

RESOLUCIÓN NUMERO <u>7421</u> DE 2007 HOJA No. 4	ARTÍCULO 28°. Son funciones del Comité Académico: (1) Elaborar, evaluar y modificar los planes de estudio que hacen parte del currículum para ser presentados al Consejo Directivo para su aprobación. (2) Presentar al Consejo Directivo para su aprobación los proyectos de reglamentación que regulan las obligaciones, deberes y derechos del personal docente, discente y demás reglamentos requeridos.
DEL SECRETARIO GENERAL	ARTÍCULO 29°. Para ser Secretario General se requiere ser ciudadano Colombiano, profesional universitario, distinguido por su prestigio académico o por sus experiencias profesionales y tener excelentes cualidades humanas y éticas. Son funciones del Secretario General: (1) Desempeñar la Secretaría del Consejo Directivo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. (2) Desempeñar la Secretaría del Comité Académico de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. Además, participará con voz y voto en este comité. (3) Citar a las sesiones del Consejo Directivo, Comité Académico y demás comités. (4) Coordinar el proceso de Admisión y Matriculas de Estudiantes. (5) Conservar el archivo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. (6) Llevar el registro y control académico. (7) Presentar al Rector o Vicerrector Académico para su aprobación, el calendario Académico de cada semestre lectivo. (8) Coordinar los horarios de curso de cada semestre. (9) Autenticar las firmas del Presidente, Rector, Vicerrector Académico y Decanos en todos los documentos oficiales de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. (10) Autenticar con su firma: Títulos, Actas, Certificaciones y Copias. (11) Aplicar las sanciones disciplinarias que según los reglamentos sean de su competencia. (12) Los demás que le asignen los reglamentos y Resoluciones de los superiores.
DE LOS DECANOS	ARTÍCULO 30°. El Decano es la primera autoridad académica de cada Facultad (Colegio), seccional o extensión. ARTÍCULO 31°. Para ser Decano se requiere ser Profesional, colombiano de nacimiento, ciudadano en ejercicio, mayor de 30 años y haber sido profesor universitario mínimo 5 años. ARTÍCULO 32°. Son funciones de los Decanos: (1) Dirigir las actividades académicas de cada Facultad, seccional o extensión de conformidad con el estatuto y directrices del Consejo Directivo. (2) Participar con voz y voto en las sesiones del Comité Académico. (3) Elaborar y presentar por conducto del Rector para la aprobación del Consejo Directivo, los Reglamentos, proyectos de planes de enseñanza y protocolos de investigación en colaboración con el Comité Académico. (4) Autorizar con su firma junto con la del Presidente, el Rector y el Secretario General, los títulos que la Institución Universitaria Colegios de Colombia confiere y demás documentos académicos. (5) Presentar candidatos al Rector para nombrar al Secretario Académico, Coordinadores de Departamento y Personal académico, cuyos cargos hayan sido creados previamente por el Consejo Directivo. (6) Aplicar las sanciones disciplinarias que según reglamentos sean de su competencia. (7) Todas las que el Rector o el Vicerrector académico le ordenen o deleguen.
DEL REVISOR FISCAL	ARTÍCULO 33°. El Revisor Fiscal debe ser contador público con matrícula profesional vigente y cumplir con los requisitos exigidos por la Ley para ejercer ese cargo en las sociedades anónimas (Ley 145/90 y 43/90). ARTÍCULO 34°. El Consejo Directivo de la Institución Universitaria Colegios de Colombia designa al Revisor Fiscal y a su suplente acatando al contenido del numeral 11 del artículo 14.

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HQ3A No. 1 ARTICULO 35°. El cargo del Revisor Fiscal es incompatible con cualquier tipo de cargo administrativo o docente de la Institución Universitaria Colegios de Colombia. ARTICULO 36°. Son funciones del Revisor Fiscal: (1) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de la Institución se ajusten a las prescripciones del Estatuto y las decisiones del Consejo Directivo. (2) Dar oportuna cuenta, por escrito, al Consejo Directivo del comportamiento o gestión financiera institucional. (3) Colaborar con las entidades gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia a las instituciones de utilidad común. (4) Inspeccionar los bienes de la Institución Universitaria Colegios de Colombia y procurar que se tomen las medidas de conservación o seguridad de los mismos. (5) Autorizar con su firma los balances y la ejecución presupuestal. (6) Cumplir las demás funciones que señalen las leyes o el Estatuto. CAPITULO VI DE LOS ESTUDIANTES ARTICULO 37°. Se entiende por Estudiante de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, toda persona que aspire a algún título de formación superior y que habiendo cumplido con los requisitos académicos y de admisión se hubiera matriculado, aceptando en esta forma cumplir con el Estatuto, Reglamento Estudiantil y demás reglamentos de la Institución. ARTICULO 38°. Constituirán el Consejo Estudiantil del periodo lectivo, los dos (2) alumnos de cada semestre elegidos por votación de sus compañeros de curso y que cumplan los siguientes requisitos: a. Contar con un promedio acumulado mínimo de tres punto ocho (3.8) en las calificaciones. b. No haber reprobado y/o abandonado una o más asignaturas. c. No haber recibido sanciones disciplinarias. Sus funciones están fijadas en el Reglamento Estudiantil. CAPITULO VII DEL PERSONAL DOCENTE ARTICULO 39°. El personal docente de la Institución Universitaria Colegios de Colombia está integrado por los profesores, quienes podrán ser de cátedra, medio tiempo y tiempo completo y deberán cumplir el Estatuto, el Régimen de Personal Docente y demás reglamentos de la Institución. ARTICULO 40°. Su clasificación académica será fijada según el Régimen del Personal Docente expedido por el Consejo Directivo. ARTICULO 41°. Los salarios del Personal Docente son fijados por el Consejo Directivo, según propuesta formulada por el Rector. CAPITULO VIII DEL BIENESTAR UNIVERSITARIO ARTICULO 42°. La Institución Universitaria Colegios de Colombia vela por el bienestar de los diferentes estamentos universitarios y para cumplir con este objetivo crea y organiza la respectiva dependencia. ARTICULO 43°. La Coordinación del Área de Bienestar Universitario está a cargo de su Director, el cual es nombrado por el Consejo Directivo. Para ser Director de Bienestar Universitario se requiere ser profesional universitario, distinguido por su capacidad de liderazgo, experiencia profesional y excelentes cualidades humanas y éticas. ARTICULO 44°. Las Políticas Generales y el Reglamento de Bienestar Universitario son determinados por el Consejo Directivo. La institución destinará al 2% de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su cumplimiento. (Artículo 118, Ley 30 de 1.992). CAPITULO IX	
--	--

	RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOJA No. 2 ADMINISTRACIÓN GENERAL
	ARTICULO 45° Para lograr una administración eficaz y eficiente, la Institución Universitaria Colegios de Colombia determina procedimientos apropiados de planeación, programación, dirección, ejecución, evaluación y control de actividades en su área académica y administrativa.
	ARTICULO 46° Las dependencias del área académica se denominan Facultades, Departamentos y Secciones. Las dependencias del área administrativa, se denominan Divisiones y Unidades.
	ARTICULO 47° El Área Académica de cada Facultad será denominada Colegio y esta coordinada por el respectivo Decano y para cumplir su función cuenta con la colaboración del Secretario Académico y los Coordinadores de los Departamentos, creados por el Consejo Directivo. El nombramiento de estos funcionarios estará a cargo del Consejo Directivo.
	ARTICULO 48° Las Dependencias de Admisiones, Matriculas, Archivo y Registro y Control Académico son dirigidas por la Secretaría General en colaboración con los Decanos y Secretarios Académicos de las Facultades, según las políticas y procedimientos establecidos por el Consejo Directivo.
	ARTICULO 49° El Área Administrativa de la Institución es dirigida por el Director Administrativo, quien es nombrado por el Consejo Directivo.
	ARTICULO 50° Para ser Director Administrativo se requiere ser: mayor de 30 años y tener título profesional en el área administrativa, contable y/o financiera.
	ARTICULO 51° Para desarrollar las funciones administrativas existen las divisiones de Auditoría Interna, Contabilidad, Personal, Tesorería y Bienes y Suministros; Estos jefes de división son nombrados por el Consejo Directivo.
	PARÁGRAFO: El Consejo Directivo creará unidades administrativas en las seccionales, extensiones, sedes o clínicas de la Institución; las cuales, desarrollarán funciones delegadas por las divisiones de la sede principal.
	ARTICULO 52° Con el propósito de tener de manera permanente la cultura y directrices de la planeación y la autoevaluación, está la Oficina de Autoevaluación y Planeación la cual tiene su Director nombrado por el Consejo Directivo.
	Para ser Director de la Oficina de Autoevaluación y Planeación se requiere ser profesional universitario, distinguido por su prestigio académico, experiencia profesional según el perfil del cargo y excelentes cualidades humanas y éticas.
	ARTICULO 53° Con el fin de fortalecer y organizar los procesos de formación, planeación, desarrollo, evaluación y divulgación de la investigación; y además, fomentar el desarrollo de la ciencia y la tecnología hay un Director de Investigación nombrado por el Consejo Directivo.
	Para ser Director de Investigación se requiere ser profesional universitario, mínimo con nivel de maestría, distinguido por su prestigio académico y experiencia en investigación, y tener excelentes cualidades humanas y éticas.
	ARTICULO 54° La organización de la Educación Continua y Avanzada está a cargo de su Director.
	Para ser Director del Área de Educación Avanzada y Continua se requiere ser profesional universitario, con estudios de postgrado, distinguido por su prestigio académico, experiencia profesional en el campo de la Educación Superior y excelentes cualidades humanas y éticas.
	Director debe proponer políticas y desarrollar los programas autorizados por el Consejo Directivo para fomentar la educación permanente de los Profesionales egresados de la Institución Universitaria Colegios de Colombia y especialmente el desarrollo profesoral. Este Director es nombrado por el Consejo Directivo.
	PARÁGRAFO: El Consejo Directivo creará otras direcciones para cumplir la Misión y fortalecer la organización institucional.

RESOLUCIÓN NUMERO	7421	DE	2007	HOJA No. F.
CAPITULO X DEL PATRIMONIO INSTITUCIONAL				
ARTICULO 55° El patrimonio de la Institución Universitaria Colegios de Colombia está constituido por los bienes inmuebles, vehículos y saldos bancarios que figuran en su balance e inventarios y por los demás derechos de los cuales sea el titular.				
ARTICULO 56° Los actuales bienes y rentas de la Institución y los que en un futuro acrecienten su patrimonio, no pueden ser destinados en todo o en parte a fines distintos del logro de los objetivos contenidos en el presente Estatuto.				
ARTICULO 57° Los bienes y rentas de la Institución Universitaria Colegios de Colombia son de su exclusiva propiedad y ni ellos, ni su administración pueden confundirse con los de las personas o entidades fundadoras.				
CAPITULO XI DE LA AUDITORIA INTERNA				
ARTICULO 58° El Auditor Interno es designado por el Consejo Directivo. Parágrafo: El Consejo Directivo designa un Auditor Interno para cada seccional o extensión.				
ARTICULO 59° Para ser Auditor Interno se requiere ser: mayor de treinta (30) años y tener título profesional en el área administrativa, contable y/o financiera.				
ARTICULO 60° Son funciones del Auditor Interno:				
(1) Garantizar el grado de precisión y verosimilitud de la contabilidad y cifras estadísticas dentro de la Institución.				
(2) Proponer medidas para corregir la ineficiencia en las operaciones y procedimientos.				
(3) Revisar todos los documentos que ocasionen agregos y reintendarios con la firma, como señal de aprobación.				
(4) Cerciorarse de que las operaciones que se celebren por cuenta de la Institución se ajusten a la Ley, al Estatuto y los Reglamentos correspondientes.				
(5) Revisar diariamente los ingresos de la Institución verificando que el dinero sea consignado oportunamente en la cuenta asignada para ello.				
(6) Garantizar que el Consejo Directivo, la Presidencia y la Rectoría cuenten con la información financiera periódica y oportuna.				
CAPITULO XII DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN				
ARTICULO 61° La Institución Universitaria Colegios de Colombia tendrá una duración indefinida, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 652 del Código Civil.				
ARTICULO 62° Son causas de disolución de la Institución Universitaria Colegios de Colombia las siguientes:				
a) Imposibilidad legal para seguir cumpliendo su misión y objetivos institucionales.				
b) Cuando se cancele su Personería Jurídica.				
c) Cuando ocurra alguno de los hechos previstos en los Estatutos para su disolución.				
ARTICULO 63° Para decretar la disolución de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, se requiere la presencia de la totalidad de los miembros del Consejo Directivo, y que la disolución sea aprobada por unanimidad en tres sesiones ordinarias: esto es, con un mes de distanciamiento entre cada una de las sesiones.				
ARTICULO 64° Aprobada la disolución, el Consejo Directivo debe designar por mayoría simple de los de sus integrantes un liquidador quien realizará todas las gestiones y decisiones indicadas para liquidar en forma definitiva a la institución para lo cual, debe llevar la aprobación del Consejo Directivo.				
ARTICULO 65° El remanente de los bienes, después de cancelar la totalidad del pasivo será entregado en donación a la Universidad de Antioquia, en la ciudad de Medellín, Institución de Educación Superior de utilidad común, sin ánimo de lucro.				

RESOLUCIÓN NUMERO 7421 DE 2007 HOJA No. 18

CAPITULO XIII
DISPOSICIONES VARIAS

ARTICULO 66° Queda prohibido a la Fundación Colegio Odontológico Colombiano transferir a cualquier título la calidad de fundador y los derechos derivados de la misma

ARTICULO 67° No podrán ser aceptados como miembros del Consejo Directivo, ni desempeñar cargos de dirección académica, administrativa o financiera, las personas sobre las cuales recaiga alguna de las causales de inhabilidad previstas en las leyes y decretos vigentes.

ARTICULO 68° El Patrimonio de la Institución Universitaria Colegios de Colombia está destinado íntegramente al desarrollo de sus objetivos mediante la aplicación del sistema de presupuesto por programas. Los dineros que no sean de exigibilidad inmediata pueden ser invertidos con el fin de lograr, por la rentabilidad, mayores recursos en bien del cumplimiento de la misión institucional.

ARTICULO 69° Los actos del Consejo Directivo y del Comité Académico se denominan Resoluciones o Acuerdos, según sean de carácter general o se refieran a casos particulares.

PARÁGRAFO: Los actos del Rector se denominan Resoluciones Rectorales. Por medio de ellas dictará normas que faciliten el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones del Consejo Directivo y del Comité Académico y resolverá, dentro de su competencia, las situaciones individuales que se presenten.

ARTICULO 70° Contra las sanciones impuestas por los diferentes organismos, consideradas en los respectivos reglamentos, procederán los recursos de reposición y de apelación ante la instancia superior, salvo cuando se trate de la expulsión de un estudiante, que será apelable ante el Consejo Directivo. Los recursos de reposición o de apelación, deben ser interpuestos dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la notificación.

ARTICULO 71° Los miembros del Consejo Directivo no podrán simultáneamente ocupar cargos similares en otras instituciones de Educación Superior, ni participar en consejos o comités de tales instituciones, que conlleven dirección académica, administrativa o financiera. Tampoco podrá desempeñar en la Institución Universitaria Colegios de Colombia el cargo de Decano, Revisor Fiscal o Auditor Interno. No podrán ser Servidores Públicos.

ARTICULO 72° El Rector, El Vicerrector Académico, El Secretario General, Los Directores, Los Decanos, Las Secretarías Académicas, Los Coordinadores de Departamento y Jefes de División, no podrán simultáneamente ejercer cargos similares en otras instituciones de Educación Superior, ni aquellos que conlleven dirección académica, administrativa o financiera. Tampoco podrán ser Servidores Públicos.

PARÁGRAFO: Podrán ejercer la docencia o ser asesores académicos previa autorización del Rector de la Institución Universitaria Colegios de Colombia, con el visto bueno del jefe inmediato. En el caso del Rector, éste informará al Consejo Directivo.

ARTICULO 73° Para la Solución de Conflictos entre los asociados, estos serán resueltos así: En primer lugar se acudirá a un amigable componedor nombrado por voto de la mayoría simple de los integrantes del Consejo Directivo quien promoverá un acuerdo conforme a las normas de equidad.

Si tal medio no fuere eficaz en la solución del conflicto, las partes concurrirán a un Centro de Conciliación legalmente reconocido, para decidir por tal mecanismo las diferencias surgidas.

En caso de que la conciliación tampoco sirva para resolver el conflicto, las partes acudirán a un Tribunal de Arbitraje compuesto por tres (3) árbitros designados por la Cámara de Comercio de Bogotá. El Tribunal decidirá en derecho y dentro de un término improrrogable de seis (6) meses.

Dr. JORGE ARANGO TAMAYO
EL PRESIDENTE

Dra. ROSA ELENA ARANGO MEJÍA
EL SECRETARIO

RESOLUCIÓN NUMERO <u>7421</u> DE 2007 HOJA No. 11																					
ARTÍCULO SEGUNDO: De acuerdo con la reforma estatutaria ratificada, a partir de la fecha de la ejecución de esta resolución, la Institución se denominará INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIOS DE COLOMBIA, (UNICOC).																					
ARTÍCULO TERCERO: Notificar, por conducto de la Secretaría General de este Ministerio, al Representante Legal de la Institución, o a su apoderado, el contenido de la presente Resolución, haciéndole saber que contra ella procede el recurso de reposición el cual deberá interponerse dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la fecha de notificación, en los términos del Código Contencioso Administrativo.																					
ARTÍCULO CUARTO: Los estatutos que se ratifican mediante el presente acto administrativo, deben ser ampliamente divulgados a toda la comunidad educativa de la institución.																					
ARTÍCULO QUINTO: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su notificación.																					
NOTIFÍQUESE Y CÚMPLASE																					
Dada en Bogotá D. C. a los <u>14 OCT. 2009</u>																					
EL VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR,																					
 GABRIEL BURGOS MANTILLA																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL</th> </tr> <tr> <th colspan="2">NOTIFICACIÓN</th> </tr> <tr> <th colspan="2">- 3 NOV. 2009</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FECHA</td> <td></td> </tr> <tr> <td>COMPARECÓ</td> <td><u>José Arturo Martín</u></td> </tr> <tr> <td>REPRESENTANTE LEGAL</td> <td><u>APODERADO</u></td> </tr> <tr> <td>INSTITUCIÓN</td> <td><u>Unicoc</u></td> </tr> <tr> <td>RESOLUCIÓN No.</td> <td><u>7421 2009</u></td> </tr> <tr> <td>FIRMA NOTIFICADO</td> <td><u>[Signature]</u></td> </tr> <tr> <td>NOTIFICADOR</td> <td><u>[Signature]</u></td> </tr> </tbody> </table>		MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL		NOTIFICACIÓN		- 3 NOV. 2009		FECHA		COMPARECÓ	<u>José Arturo Martín</u>	REPRESENTANTE LEGAL	<u>APODERADO</u>	INSTITUCIÓN	<u>Unicoc</u>	RESOLUCIÓN No.	<u>7421 2009</u>	FIRMA NOTIFICADO	<u>[Signature]</u>	NOTIFICADOR	<u>[Signature]</u>
MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL																					
NOTIFICACIÓN																					
- 3 NOV. 2009																					
FECHA																					
COMPARECÓ	<u>José Arturo Martín</u>																				
REPRESENTANTE LEGAL	<u>APODERADO</u>																				
INSTITUCIÓN	<u>Unicoc</u>																				
RESOLUCIÓN No.	<u>7421 2009</u>																				
FIRMA NOTIFICADO	<u>[Signature]</u>																				
NOTIFICADOR	<u>[Signature]</u>																				

Anexo 2. Instrumento Batería del Directivo Universitario en Colombia para el análisis de las competencias directivas



BATERIA DEL DIRECTIVO UNIVERSITARIO EN COLOMBIA

No.

--	--	--	--

Estimad@:

El Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle se encuentra realizando un estudio sobre competencias directivas y su relación con la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en el contexto de las universidades del país. Para nosotros es indispensable contar con la información que usted nos pueda brindar, por lo anterior lo invitamos a responder el siguiente cuestionario que tendrá una duración aproximada de 20 minutos. Toda la información resultante de este cuestionario será tratada de forma confidencial y para usos estrictamente académicos. Agradecemos su participación en esta investigación y esperamos compartir con ustedes los resultados una vez obtenidos.

BLOQUE 1. PERFIL INSTITUCIONAL

- 1.1. Nombre Universidad: _____
- 1.2. Ciudad: _____
- 1.3. Departamento: _____
- 1.4. Tipo de Institución: Pública; Privada; Mixta
- 1.5. Número de Estudiantes: _____
- 1.6. Antigüedad de la Institución: _____
- 1.7. Su Universidad tiene Acreditación de Alta Calidad: Si; No

BLOQUE 2. PERFIL DIRECTIVO

- 2.1. Cargo Administrativo que Desempeña Actualmente: _____
- 2.2. Antigüedad en el cargo: _____
- 2.3. Año de nacimiento: 19__
- 2.4. Género: Hombre; Mujer
- 2.5. País de origen: _____
- 2.6. Ciudad de origen: _____
- 2.7. Profesión: _____
- 2.8. Máximo Nivel de Educación Alcanzado: Técnico; Tecnólogo; Profesional; Especialista; Magister; Doctor.
- 2.9. Ocupación: _____
- 2.10. Antigüedad en la Ocupación (Años): _____
- 2.11. Antigüedad en la Universidad (Años): _____

Si su ocupación es Profesor responda las siguientes preguntas:

- 2.12. Facultad o Instituto a la que pertenece: _____
- 2.13. Escalafón Docente: Primer Escalafón (Nivel Inferior); Segundo Escalafón; Tercer Escalafón; Cuarto Escalafón (Nivel Superior)
- 2.14. Hace parte de algún Grupo de Investigación: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)
- 2.15. Está Clasificado en Colciencias: Si; No (Únicamente si contesta Si, contesta la siguiente pregunta)
- 2.16. Clasificación de Investigadores según Colciencias: Integrante Vinculado con Pregrado; Integrante Vinculado con Maestría y/o Especialización; Integrante Vinculado con Doctorado; Investigador Junior; Investigador Asociado; Investigador Senior; Investigador Emérito

BLOQUE 3. COMPETENCIAS DIRECTIVAS

En relación a las competencias directivas, indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1 es total desacuerdo y 5 total acuerdo:

	Total			Total	
	Desacuerdo			Acuerdo	
3.1. Soy un referente que genera lealtad.	1	2	3	4	5

3.2. Establezco puntos de referencia para mostrar la alineación con la visión, misión, filosofía y metas de la universidad.	1	2	3	4	5
3.3. Doy sentido al trabajo de mis colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propongo.	1	2	3	4	5
3.4. Doy indicaciones precisas, generando convicción y credibilidad para el cumplimiento de los objetivos universitarios.	1	2	3	4	5
3.5. Defiendo y promuevo la defensa de creencias, ideas y valores universitarios.	1	2	3	4	5
3.6. Oriento e inspiro permanentemente a los diferentes estamentos de la comunidad educativa en la construcción, definición e implementación de los acuerdos pedagógicos, académicos y de convivencia de la universidad.	1	2	3	4	5
3.7. Identifico y comprendo las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados en el conflicto.	1	2	3	4	5
3.8. Cuando me enfrente a oposición o conflicto, utilizo la influencia personal para comunicar propuestas, identificar bases de compromiso y eventualmente llegar a un acuerdo con otros.	1	2	3	4	5
3.9. Decido en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.	1	2	3	4	5
3.10. Logro ponerme en el lugar del otro y anticipo sus necesidades e intereses ante una negociación.	1	2	3	4	5
3.11. Desarrollo alternativas con base en información veraz para tomar decisiones lógicas.	1	2	3	4	5
3.12. Busco mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.	1	2	3	4	5
3.13. Transmiso eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	1	2	3	4	5
3.14. Soy consciente del impacto y las implicaciones de las decisiones relevantes para los factores sociales y gubernamentales	1	2	3	4	5
3.15. Expreso argumentos con respeto, mediante el lenguaje verbal y no verbal.	1	2	3	4	5
3.16. Percibo y me motivo ante las necesidades de las personas con quienes interactúo y procedo acorde con dichas necesidades.	1	2	3	4	5
3.17. Soy capaz de establecer compenetración, relaciones y redes a través de una amplia gama de personas y grupos.	1	2	3	4	5
3.18. Escucho activamente y demuestro tolerancia por diferentes opiniones y puntos de vista.	1	2	3	4	5
3.19. Propicio la conformación de equipos para el desarrollo de actividades y proyectos, participando activamente en los mismos.	1	2	3	4	5
3.20. Coopero en distintas situaciones y comparto información.	1	2	3	4	5
3.21. Respeto criterios dispares y distintas opiniones del equipo.	1	2	3	4	5
3.22. Reconozco los logros del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
3.23. Identifico necesidades de formación y capacitación de mi equipo de trabajo y propongo acciones para satisfacerlas.	1	2	3	4	5
3.24. Considero las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
3.25. Coordino efectivamente las actividades del propio personal y de colegas para lograr objetivos comunes.	1	2	3	4	5
3.26. Hago seguimiento a los procesos a mi cargo, con el fin de verificar indicadores de calidad, identificar oportunidades de mejoramiento y realizar ajustes oportunos.	1	2	3	4	5
3.27. Defino tiempos y recursos necesarios para el desarrollo de proyectos y programas, con base en criterios técnicos.	1	2	3	4	5
3.28. Coordino los procesos universitarios y el conjunto de acciones diseñadas en la planeación	1	2	3	4	5
3.29. Organizo todos los recursos de manera efectiva.	1	2	3	4	5
3.30. Organizo mi trabajo en función de los objetivos y propósitos de la universidad.	1	2	3	4	5
3.31. Controló y vela por el cumplimiento de los objetivos de la universidad, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.	1	2	3	4	5
3.32. Diseño e implemento indicadores de gestión para el control y seguimiento de los planes y programas asignados a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5

3.33. Monitoreo y control el uso de los recursos universitarios.	1	2	3	4	5
3.34. Diseño e implemento mecanismos de control de los avances de las tareas asignadas a mi equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
3.35. Superviso en situaciones particulares las actividades encomendadas a los colaboradores.	1	2	3	4	5
3.36. Establezco acciones correctivas cuando sean necesarias.	1	2	3	4	5
3.37. Reconozco las capacidades y expreso expectativas positivas de mi equipo para permitir niveles de autonomía que promuevan el desarrollo integral de mis colaboradores.	1	2	3	4	5
3.38. Desarrollo las habilidades y competencias de los subordinados a través de entrenamiento y desarrollo de actividades relacionadas con los trabajos actuales y futuros.	1	2	3	4	5
3.39. Diseño estrategias para fortalecer el desarrollo continuo de las competencias de los docentes y del personal administrativo.	1	2	3	4	5
3.40. Comparto recursos y aprendizajes con mis colaboradores, para optimizar sus contribuciones al logro de las metas de la Universidad y la dependencia.	1	2	3	4	5
3.41. Desarrollo un estilo de dirección participativo.	1	2	3	4	5
3.42. Establezco cursos de acción para mí mismo y para otros con el objetivo de lograr una meta específica.	1	2	3	4	5
3.43. Traduzco los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles.	1	2	3	4	5
3.44. Me anticipo a situaciones críticas y preveo los mecanismos para enfrentarlas.	1	2	3	4	5
3.45. Planifico asignaciones adecuadas de personal y asignación adecuada de recursos.	1	2	3	4	5
3.46. Dirijo la formulación, revisión y actualización de los principales proyectos y planes de la universidad o dependencia.	1	2	3	4	5
3.47. Visualizo todos los cambios posibles necesarios para satisfacer las necesidades futuras de la Universidad o dependencia.	1	2	3	4	5

BLOQUE 4. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

De las siguientes competencias directivas, indique el grado de importancia de cada una para el desempeño de su cargo donde 1 es muy poco importante y 5 muy importante:

	Muy poco Importante					Muy Importante				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.1. Liderazgo										
4.2. Toma de Decisiones y Negociación										
4.3. Sensibilidad y Comunicación Asertiva										
4.4. Trabajo en Equipo										
4.5. Organización										
4.6. Control										
4.7. Dirección de Personal										
4.8. Planeación										

4.9. Mencione otras competencias que considere importante para el desempeño de su cargo: