

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO
CARTAGENA: UN CASO DE ÉXITO EN LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA
DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

JELISSA MURILLO ZURITA

CAMILO ERNESTO DITTA PADILLA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

TUTOR

WILLIAM ARELLANO CARTAGENA

Fundación Universitaria
TECNOLÓGICO COMFENALCO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, MODALIDAD MBA PROFESIONAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.

JUNIO DE 2015

CONTENIDO

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	3
INTRODUCCIÓN	4
1 FUTCO: UN CASO DE ÉXITO EN LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA	6
1.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CARTAGENA A INICIOS DE LA DÉCADA DE 1980	6
1.2 EMPIEZA UN NUEVO SUEÑO	8
1.3 INICIOS DE LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA	10
1.4 CICLOS PROPEDEÚTICOS: PROPUESTA INNOVADORA	13
1.5 TRANSFORMACIÓN A INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA	15
1.6 EL NUEVO ENFOQUE DE LA INSTITUCIÓN	20
1.7 LOS LÍDERES DE LA FUTCO A LO LARGO DE SU HISTORIA	24
1.8 RETOS A FUTURO	29
2 ANEXOS	34
2.1 HITOS CLAVE EN LA HISTORIA DE LA FUTCO	34
2.2 EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL	35
2.3 ESTADÍSTICAS GENERALES PERSONAL DOCENTE	36
2.4 ESTADÍSTICAS GENERALES DE EGRESADOS	37
2.5 ESTADÍSTICAS GENERALES PROGRAMAS DE POSGRADO	38
2.6 CAPACIDAD DE LA PLANTA FÍSICA	39
2.7 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	40
3 BIBLIOGRAFÍA	41

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO CARTAGENA: UN CASO DE ÉXITO EN LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

RESUMEN

Hace poco más de treinta años se inició un ambicioso proyecto encaminado a dotar a la ciudad de Cartagena de Indias y a Bolívar, de una institución de educación superior sin antecedentes en la región, que permitiera brindar la oportunidad a las comunidades menos favorecidas para adquirir una formación tecnológica de calidad.

El presente caso empresarial muestra detalles asociados al origen y evolución de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO – CARTAGENA (FUTCO) como modelo de gestión exitoso en el contexto de la Formación Tecnológica de la ciudad de Cartagena de Indias. Dicha institución universitaria de educación superior, está facultada hoy en día para ofrecer programas de formación tecnológica, universitaria, programas de educación continuada, especialización y maestrías (estas últimas aún en convenio) en sus respectivos campos de acción autorizados por la Ley.

Para el desarrollo del caso se implementó una *Metodología Cualitativa Descriptiva*, la cual permite desarrollar un proceso progresivo que se lleva a cabo inicialmente por la definición de los temas a abordar, la recolección de la información, su interpretación, validación y finalmente la redacción del caso como tal, mediante técnicas narrativas.

El principal aporte a la sociedad civil y del conocimiento a través del presente caso empresarial, radica en la divulgación de las acciones de gestión implementadas por los líderes de la FUTCO para soportar su origen, evolución, consolidación y expansión como institución de la educación superior de la ciudad de Cartagena. De la misma forma, se plantean los retos a futuro que deberá afrontar la institución para afianzarse como líder en el segmento de la formación tecnológica en la Región Caribe.

PALABRAS CLAVE

Gestión, Educación Superior, Liderazgo, Modelo Educativo, Formación Tecnológica, Formación Progresiva, Registro Calificado.

INTRODUCCIÓN

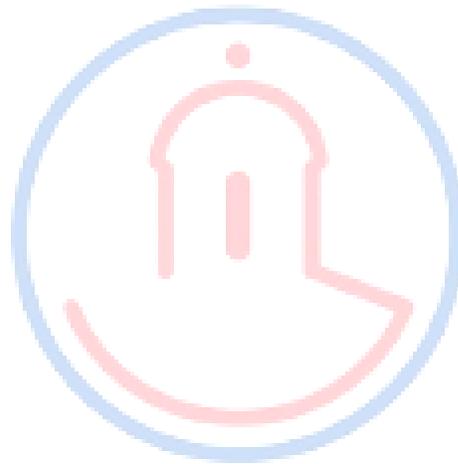
La FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO – CARTAGENA (FUTCO), es una institución de educación superior con personería jurídica concedida mediante Resolución No. 5642 de 19 de Septiembre de 2006 proferida por el Ministerio de Educación Nacional, acogida al derecho privado, de utilidad común, sin ánimo de lucro y autonomía administrativa y patrimonio independiente.

La FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO – CARTAGENA (FUTCO), fue fundada un 24 de Agosto de 1984 bajo el auspicio de su Alma Mater, la Caja de Compensación Familiar Fenalco-Andí, Comfenalco Cartagena. Ese momento se convirtió en la primera institución tecnológica de la Costa Caribe y la pionera en la prestación del servicio de educación superior a los beneficiarios de una caja de compensación familiar en Colombia. Desde entonces y luego de vencer numerosas dificultades la institución ha experimentado un proceso de expansión basado en las siguientes cifras (Ver información: Hitos clave de la historia de la FUTCO, **Anexo 2.1**):

- Su población estudiantil pasa de los 144 estudiantes pioneros a los casi 11 mil 500 que hoy ocupan sus aulas de clase.
- Su oferta académica evoluciona desde los tres programas inaugurales de: Tecnología en Control de Calidad, Tecnología en Costos y Auditoría; Tecnología en Banca, a los 30 programas, tecnológicos, universitarios y de posgrados que hoy ofrece.
- De los 6 docentes que atendieron las primeras actividades académicas en 1984, se incrementa la cifra hoy en día a los 619 profesores encargados de orientar las actividades pedagógicas en la institución.
- De la misma forma, se pasa de la docena de empleados administrativos iniciales a un total de 248 servidores.

Desde su creación la FUTCO ha experimentado un proceso de crecimiento que le ha permitido entregar a la sociedad de la ciudad de Cartagena de Indias y de la Región Caribe en general más de 16 mil profesionales, fenómeno que ha impactado notablemente en la elevación de la calidad de vida de las familias beneficiarias conformadas principalmente por tejido social de los estratos 1, 2 y 3. A lo largo de las tres décadas transcurridas a partir de su fundación, la FUTCO logró posicionarse y adquirir la confianza de la comunidad cartagenera y de la región, de las instituciones locales, departamentales, nacionales e internacionales, con las que ha ejecutado y tiene en ejecución diversas alianzas estratégicas para el desarrollo de proyectos de interés académico y social.

En ese sentido, la temática asociada al presente caso empresarial es del interés de la comunidad en general ya que permitirá mostrar la gestión educativa y los resultados obtenidos por los líderes de la FUTCO, los cuales han permitido posicionar a la institución como referente en la formación tecnológica de la ciudad de Cartagena y la Región Caribe. De la misma forma, se deja abierta la oportunidad al lector para generar propuestas referente a las acciones que deberá implementar la FUTCO para afrontar los retos planteados en el contexto de la educación superior en la ciudad de Cartagena.



Fundación Universitaria
TECNOLÓGICO COMFENALCO

1 FUTCO: UN CASO DE ÉXITO EN LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA

A finales del año 2014 el Dr. Mauricio Ricardo Ruiz rector de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO – CARTAGENA (FUTCO), en plena sesión del Consejo Superior de la institución, traía a recordación de los asistentes que treinta años atrás en un escenario similar de la Caja de Compensación Familiar Fenalco-Andi se propuso la creación de una institución de formación tecnológica. Producto de los innumerables esfuerzos realizados por cada uno de los protagonistas que ha tenido la institución en su historia, se ha logrado materializar dicho sueño y hoy en día la FUTCO es una institución con reconocimiento y de proyección en la ciudad y la región caribe.

En ese sentido, el Dr. Ruiz plantea la necesidad de realizar un alto en el camino con el objetivo de establecer la mejor estrategia que permita afrontar los retos que desde ya y en un futuro muy próximo se le avecinan a la institución en el contexto de la educación superior de la ciudad de Cartagena. En dicho escenario el Dr. Ruiz plantea los siguientes interrogantes:

- ¿Qué factores hoy día podrían considerarse como amenazas al proceso de expansión de la FUTCO?
- ¿Qué oportunidades debería aprovechar hoy en día la FUTCO en el ámbito de la educación superior en Formación Tecnológica de la ciudad de Cartagena?
- ¿Qué acciones debería implementar la FUTCO para afrontar los retos venideros que le deparan a la institución?

El presente caso empresarial permitirá colocar en contexto al lector y le suministrará elementos de juicio para proponer alternativas frente a los interrogantes anteriormente planteados.

1.1 LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN CARTAGENA A INICIOS DE LA DÉCADA DE 1980

Finalizada la Segunda Guerra Mundial se empiezan a transformar los paradigmas políticos y económicos de los países de América Latina, y de igual forma se despierta el interés por desarrollar estrategias que impliquen garantizar un desarrollo económico, político y social en las sociedades de dichos países. A través de alianzas internacionales de organismos multilaterales y fondos económicos se propiciaron espacios para diseñar y financiar programas y proyectos que impulsaran grandes avances a través de la inclusión de la mejora en los niveles educativos. Es aquí cuando se empieza a enfatizar en la educación.

Desde la década de los 50's, pasando por la de los 60's y 70's, todas las estrategias se enfocaron en la “*Mundialización de la educación*”, la cual permitió lograr un crecimiento organizado, sostenible y

enfocado hacia la ampliación de la cobertura educativa en todos los niveles escolares. En Colombia, se estructuraron planes de desarrollo económico y social que respaldaban aquellos lineamientos; se definieron metas y asignaciones presupuestales que le daban relevancia al crecimiento de la educación. Adicionalmente, se trabajó en la vinculación de los sectores productivos, sus necesidades y la proyección de exportación, de modo que se logró diseñar una política educativa que respaldó los requerimientos de formación del país.

Todas esas oportunidades fueron los puntos de partida para que desde los años 80's se cambiara la visión, con el objetivo de realizar una variación estructural de los modelos tradicionales universitarios de las selectivas instituciones universitarias, orientados en los saberes históricos generales como: Filosofía, Ingeniería, Medicina y Economía a modelos menos complejos y más aplicativos, tales como los Técnicos y Tecnológicos.

En principio, desde el Ministerio de Educación Nacional se empezó a incentivar la creación de instituciones de educación superior técnicas y tecnológicas que respondieran a las exigencias reales del contexto laboral de las regiones de la época y que contemplaran sectores menos favorecidos. Lo anterior, se respaldó en la *Ley 80 de 1980*, conocida como la Reforma Universitaria. En ella se profundizó sobre la responsabilidad social de la educación, se definió y organizó propiamente los niveles de educación (Formación intermedia profesional – Técnica, Formación Tecnológica, Formación Universitaria y Formación Avanzada) y promulgó algunos principios y normas para regular el ejercicio de aquellas instituciones oferentes de estos servicios.

Mientras se afianzaban las directrices, en Cartagena de Indias se daba inicio a un proceso de transformación donde se evidenciaba factores tales como un crecimiento poblacional, ingreso de nuevas industrias (Cartagena se convierte en el primer puerto petrolero colombiano), surgimiento de nuevos sectores (Se construyó el Terminal Marítimo de Manga, lo que propició el auge del turismo de diferentes líneas de cruceros), aspectos que impactaron en los niveles socio-económicos y políticos de la ciudad. Teniendo en cuenta lo anterior, surgieron nuevas oportunidades laborales, con necesidades específicas de formación para perfiles a todos los niveles: Técnico, Tecnológico y Profesional. Iniciaba la coyuntura.

Para ese entonces, la oferta académica en la ciudad se constituía de una universidad pública, la Universidad de Cartagena y de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar la cual era de carácter privado y contaba con una oferta educativa de niveles universitarios para un segmento de población de clase media-alta de la ciudad. A parte de las anteriores instituciones y no menos importante, ya se había instaurado en la ciudad el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, para cubrir al personal recién egresado de la educación media y a aquellos del mercado laboral sin formación de estratos 1 y 2, que buscaban capacitarse en nivel técnico de las actividades operativas del quehacer diario de las empresas a través de cursos, talleres y entrenamientos con tecnologías industriales y conceptos organizacionales.

Entonces, ¿Qué pasaba en Cartagena con las instituciones tecnológicas?, ¿Era propicio crear un espacio que fuera acorde a los lineamientos del Ministerio y que respondieran a las necesidades del entorno empresarial con denominación en formación técnica y tecnológica?

1.2 EMPIEZA UN NUEVO SUEÑO

Hacia los años 60's se reúnen unos comerciantes en la ciudad de Cartagena con el propósito de crear una caja de compensación familiar, la cual tendría como objetivo la administración de los recursos de las prestaciones de seguridad social de las empresas y los empleados. A partir de este hecho, nace la Caja de Compensación ANDI-FENALCO - COMFENALCO Cartagena, con el objetivo de convertirse en el ente privado pensado para brindar apoyo en servicios de salud, educación y bienestar familiar.

A inicios de la década de 1980 la Caja de Compensación Comfenalco ya era conocida en la ciudad por su alto nivel de educación básica y media, gracias a la gestión de su colegio *Ciudad Escolar Comfenalco*, que representaba un modelo en el país por su metodología personalizada y resultados óptimos. A estas fechas el Colegio Comfenalco albergaba un aproximado de 6000 estudiantes entre preescolar, básica primaria, secundaria y media. El concepto de educación de la Caja de Compensación era muy amplio, su propósito era que la educación llegara a todos los niveles y sabía que con el esquema actual se quedaba corto. Lo anterior, se constituyó como el principal agente motivador y de oportunidad para incursionar en la educación superior dirigida a sus afiliados, beneficiarios y a la comunidad en general de estratos medios bajos.

Inicialmente se diseñó una propuesta que comprendía crear una institución de carácter universitario que sirviera para la profesionalización de pedagogos, fundamentados en la filosofía de la formación progresiva, que ya comenzaba a perfilarse en el sistema educativo de la Caja. Esta propuesta fue sometida a validación por parte del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y no tuvo la acogida necesaria, ya que dicha institución tenía una posición contraria hacia la apertura de nuevos programas de ciencias de la educación en el país y hacia el modelo que buscaban potencializar.

Con base en esta decisión preliminar, se realizó un giro trascendental en la concepción de la idea inicial y se enfocó el interés hacia la entonces casi desconocida *Formación Tecnológica*, la cual fue instituida por el decreto Ley 80 de 1980. Dicho tipo de formación estaba dirigida a atender las necesidades de personal a nivel de mando medio, requerido por el naciente pero promisorio desarrollo industrial y comercial, que ya se perfilaba en la ciudad y su zona de influencia.

Hacia el año 1983 se contrató una firma de mercadeo, cuyo representante era Augusto Covo Torres, Administrador de Negocios y profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Cartagena,

con el fin de analizar si se justificaba la creación de una institución de educación superior Técnica y Tecnológica en la ciudad de Cartagena. Los resultados del estudio concluyeron que sí había mercado interesado en optar por una opción de formación académica más corta y que permitiera su casi inmediata aplicación en el sector laboral.

Soportados por los resultados del estudio de mercado, el 29 de Abril de 1983 dos prestantes dirigentes de la actividad empresarial en Cartagena, los señores Luis Sierra Sabalza y Amaury Román Román, plantearon una novedosa propuesta en el seno del Consejo Directivo de la Caja de Compensación Familiar Fenalco-Andi (Comfenalco), el cual era presidido por Rafael Pérez Martínez. En dicho escenario se solicitaba al Consejo Directivo de Comfenalco la creación de una fundación sin ánimo de lucro de educación superior con el objetivo de brindar la posibilidad a la población de la ciudad de Cartagena, el departamento de Bolívar y particularmente a los empleados afiliados de menores recursos económicos, de adelantar estudios de educación superior en un instituto que guarde los principios filosóficos del subsidio familiar en concordancia con la legislación y normas que regulan la educación superior en Colombia. Esta entidad se denominaría “INSTITUTO TECNOLÓGICO COMFENALCO” y permitiría ofrecer carreras a nivel técnico y tecnológico.

Para desarrollar toda esta nueva propuesta, la caja de compensación contrata directamente al Dr. Covo, quien de la mano con una secretaria y tan solo una máquina de escribir IBM roja¹, estructuraron los requisitos y la documentación específica para enviar al Ministerio de Educación Nacional quienes por medio de su evaluación y aprobación otorgarían la licencia de funcionamiento.

Fue así como el 13 de Julio de 1984 se reconoció la personería jurídica a la *Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco* a través de la Resolución No. 9299, la cual fue firmada por Doris Eder de Zambrano, Ministra de Educación Nacional². Inicialmente la fundación se crea con un solo dueño, la Caja de Compensación ANDI-FENALCO - COMFENALCO Cartagena. Su apoyo fue fundamental ya que su nombre daba respaldo y seguridad ante el mercado que se pretendía captar y el apoyo financiero permitió realizar adecuaciones de funcionamiento y sostenimiento durante los primeros meses. De la misma forma, el 26 del mismo mes de Julio mediante la Resolución No 188 fue otorgada la licencia de funcionamiento emanada del ICFES, a los programas académicos pioneros para la institución: Tecnología en Costos y Auditoría, Tecnología en Control de Calidad y Tecnología en Banca.

Se iniciaba la historia de una gran institución con una oferta de valor distintiva ante la competencia de la ciudad. Los preparativos no se hicieron esperar y en una ceremonia solemne desarrollada el viernes 24 de Agosto de 1984 se inaugura formalmente la institución en su primera sede, la cual fue ubicada en el mismo campus que hoy todavía ocupa, Ciudad Escolar Comfenalco.

¹ Tomado de la entrevista de profundidad desarrollada al Dr. Augusto Covo Torres.

² Tomado de: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Libro conmemorativo de los 30 años de la FUTCO.

Unos meses después, el 3 de Septiembre de 1984 con 144 estudiantes y 6 docentes (*“Era un éxito, en ese momento”*, dijo Augusto Covo) dieron inicio a las actividades académicas en una jornada nocturna bajo la dirección del siguiente equipo académico-administrativo:

- Augusto Covo Torres: Director fundador.
- Claudio Osorio Lentino: Director académico.
- José F. Duque, Eustorgio González y Víctor Quezada Iburguen: Directores de los programas inaugurales ya citados.
- Luis Eduardo Brochet Pineda: Secretario general.
- Adal Hernández: Contador.
- Ruth Serpa: Secretaria.
- Lourde Yaime: Auxiliar de servicios generales.

Como resultado de este esfuerzo, representó un gran motivo de orgullo para la institución cuando el 23 de Diciembre de 1987 recibió su título la primera cohorte de profesionales egresados del Tecnológico Comfenalco. En dicha ceremonia solemne recibieron su título 12 Tecnólogos en Control de Calidad, 20 Tecnólogos en Banca y 30 Tecnólogos en Costos y Auditoría.

1.3 INICIOS DE LA FORMACIÓN TECNOLÓGICA

¿Formación Tecnológica? ¿Qué era eso? La población de Cartagena y la región no conocía de que se trataba la formación tecnológica, muy a pesar que era la apuesta desde los órganos superiores del país para incentivar la educación superior en todas las regiones.

El Instituto Tecnológico Comfenalco se creó como la primera institución privada de formación tecnológica de la Costa Caribe, un año más tarde abre su oferta educativa la Corporación Tecnológica Antonio de Arévalo – TECNAR. Estas dos instituciones pertenecientes al mismo gremio y con el mismo objetivo, establecen una alianza para empezar a socializar a la población las características de la formación tecnológica. Los funcionarios de ambas instituciones empezaron a realizar visitas a los colegios para explicar el objetivo de las carreras tecnológicas, dar a conocer la oferta académica de ese entonces, aclarar inquietudes asociadas a los perfiles ocupacionales, la duración y otros aspectos importantes para que los estudiantes de bachillerato como primera medida comprendieran y luego se motivaran a elegir alguna de estas opciones. En principio, la estrategia no generó los resultados esperados porque los paradigmas socioculturales de la época se centraban en que el gran logro de la persona era ser un profesional universitario, aunque fuera bastante difícil conseguirlo.

Los líderes de la FUTCO desde su creación siempre consideraron que el enfoque de la institución debería ser su consolidación como entidad pionera en la formación tecnológica de las nuevas generaciones, lo cual les generaría altas posibilidades de ocupación y desarrollo laboral. Por tal motivo

el enfoque de sus carreras no perdía de vista que ese era el camino, para lo cual que se debían armar los puentes y carreteras para lograrlo.

La convicción no era errada, se buscaba diseñar programas de formación académica que habilitaran al estudiante para ejercer un oficio calificado en forma idónea, mediante la aplicación del conocimiento científico para la ejecución del trabajo. La formación tecnológica representaba ese paso intermedio entre la actividad artesanal y el ejercicio profesional, donde era necesario escalar de abajo hacia arriba hasta alcanzar el máximo nivel de formación académica.



Gráfica 1. Pirámide la formación académica visionada por la FUTCO³

Las cifras lo ratificaban, los países con alto nivel de desarrollo tecnológico indicaban que la proporción ideal en la disponibilidad de recursos humanos cualificados es del 75 % técnicos y tecnólogos frente al 25% de profesionales universitarios. En términos de población la educación superior colombiana poseía una proporción totalmente inversa, donde las tres cuartas partes correspondía a las universidades y solo una cuarta parte iba a las instituciones tecnológicas, las cuales de por sí eran muy escasas⁴. Teniendo en cuenta lo anterior se constituía en un gran reto cambiar la estructura mental y los modelos operacionales de la educación del país y de las personas que accedían a ellos.

En ese sentido, y tomando como base su primera investigación de mercado, el Instituto Tecnológico Comfenalco incluyó dentro de su oferta académica tres programas nuevos y pertinentes con las necesidades del contexto de la ciudad:

- La *Tecnología en Costos y Auditoría* se consolidó como una oportunidad ya que para ese entonces en la ciudad y en el país existían los *Contadores Juramentados*, los cuales

³ Fuente: Los autores del caso empresarial.

⁴ Tomado de: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Libro conmemorativo de los 30 años de la FUTCO.

aprendieron el oficio de forma empírica y por medio de prácticas constantes evidenciaban y juraban ante un juez el ejercicio de contable. A partir de los años 80's empiezan a titularse a los Contadores Públicos por lo que se suspendió el nombramiento de Contadores Juramentados, lo cual generó la necesidad de formar profesionales que fueran asistentes para dichos contadores, los cuales deberían contar con amplios conocimientos en normativa contable, alto desempeño de ejercicios operativos y otras funciones, pero que aún no podían firmar.

- *Tecnología en Control de Calidad*: Gracias al auge del siglo XX acerca de las filosofías de calidad, todas las empresas en la zona industrial de la ciudad solicitaban a gritos personal capacitado para implementar las metodologías de aseguramiento de calidad en sus actividades productivas.
- La *Tecnología en Banca* surge por las múltiples quejas de los bancos en funcionamiento, ya que la mayoría de los funcionarios que ingresaban al sector no estaban bien preparados en el ejercicio financiero.

Dentro de este modelo existía el temor de ofrecer una formación académica en un área muy específica, porque se podría correr el riesgo de restringir el ejercicio profesional en otras aplicaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se estructuraron los programas académicos de tal forma que se incluyeron saberes básicos que apoyaran y soportaran cargos asistenciales y/o de supervisión según fuera el caso.

Años más tarde, hacia 1990, se evidenció el auge de la propuesta para la formación tecnológica, para lo cual el uso del horario nocturno se constituye en un valor agregado ya que le brinda la oportunidad a los estudiantes de estudiar y trabajar. Teniendo en cuenta las nuevas necesidades del medio como profesionales en el manejo de los procesos productivos industriales y el desarrollo comercial de la región, se materializó la iniciativa de ofrecer los siguientes programas académicos:

- *Tecnología en Producción Industrial*: Este programa estaba dirigido a formar personal operativo y científicamente cualificado para servir de enlace entre los operarios y la alta ingeniería en los procesos productivos industriales.
- *Tecnología en Administración de Microempresas*: Este programa académico surgió para establecer las bases para incentivar la creación de las microempresas de la región.
- *Tecnología en Administración Financiera*: Este nuevo programa académico inició actividades en jornada nocturna para satisfacer la alta demanda en profesionales de este sector. La demanda de cupos para este programa fue superior a la prevista, lo cual marcó un hito en la historia de la Institución debido a su gran acogida dentro de la población de aspirantes a la educación superior y poniendo en evidencia la existencia de mejores posibilidades de empleo para sus egresados (Ver información: Hitos clave de la historia de la FUTCO, **Anexo 2.1**).

- *Tecnología en Sistemas de Información*: Este se constituyó en el primer programa de educación superior en esta entonces novedosa disciplina en la ciudad de Cartagena, como una respuesta a las necesidades del sector empresarial, de los trabajadores y de los estudiantes que urgían de un programa formal a nivel tecnológico en esta área.

Con la apertura de estos nuevos programas tecnológicos y teniendo en cuenta su gran aceptación, la institución ya se mostraba en la región con un concepto de educación superior a la medida y pertinente debido al gran impacto y aplicabilidad de la formación. Los egresados de cualquiera de los programas ofrecidos por el Tecnológico Comfenalco estaban siendo apetecidos por la industria y despertaban alto interés ya que respondían a las necesidades específicas del sector productivo de la ciudad.

El crecimiento de la población estudiantil obligó a ofertar los programas no solo en jornada nocturna, sino incluir la jornada diurna. Esta situación conllevó a ampliar rápidamente la planta física arrendando un inmueble ubicado en la calle Real del barrio Pie de la Popa y a ocupar las instalaciones del Colegio Comfenalco en la jornada de la tarde (quienes por la ley de Jornada única tuvieron que cerrar su segunda jornada), ya que su capacidad instalada estaba disponible a partir de las 2:30 pm.

El Tecnológico Comfenalco había logrado muchos éxitos desde sus inicios, sin embargo en el año 1992 surgió una gran depresión. El gobierno nacional promulgó la Ley 30 de 1992 en la cual descalificó la formación tecnológica en el contexto de la educación superior. Esta situación generó una gran frustración y preocupación al rector Augusto Covo Torres y su equipo de trabajo, ya que todo el esfuerzo y dedicación entregado para este proyecto educativo se desvanecían al quedar inmersos en un nuevo clima de desconfianza y sin horizonte.

No todo estaba perdido, para ese año ya se había creado la Asociación de Instituciones de Educación Superior de la Costa Atlántica (ASIESCA), a la cual hacía parte el Tecnológico Comfenalco ya que dicha entidad era presidida por el mismo Augusto Covo Torres. Tomando el liderazgo y en apoyo de los representantes de las instituciones tecnológicas de Antioquia, presentaron ante el alto gobierno y el Ministerio de Educación Nacional una solicitud para reversar dicha decisión ya que acababa con el modelo educativo implementado por el Tecnológico Comfenalco y las demás instituciones tecnológicas del país. Luego de numerosos debates y discusiones altivas, se realiza la abolición de la Ley 30 y se incorporan la nueva *Ley 115 de 1994 (Ley General de a Educación)*, donde se valida la formación tecnológica y se integran las instituciones tecnológicas en el nivel de educación superior.

1.4 CICLOS PROPEDEÚTICOS: PROPUESTA INNOVADORA

Con un panorama inestable luego de los altos y bajos de la Ley 30 de 1992, la preocupación de los dirigentes de la FUTCO, fue creciendo, “... *quedamos en el limbo, fuera de base, empezamos a hacer*

la tarea de crear una institución de educación superior tecnológica y resulta que no tenía validez. Rector hay que hacer algo...” (Claudio Osorio Lentino, Vicerrector académico).

Dada la realidad que afrontaba el Tecnológico Comfenalco desde sus inicios por constituirse como una institución tecnológica, ésta no podía ofertar programas de nivel profesional. Ante dicho panorama habían dos caminos: cambiar de carácter académico (pasar de Institución Tecnológica a Institución Universitaria) o realizar convenios con otras universidades.

La FUTCO debía darle continuidad a sus estudiantes, para lo cual el rector planteó la siguiente estrategia:

“Ya que no podemos ofrecer programas a nivel profesional, pero nuestros clientes no los podemos perder, hay que idearse la forma de poder realizar un enganche que beneficie nuestro modelo de formación junto con otra institución que pueda brindar el servicio, para así cumplirle las expectativas a nuestros clientes” (Augusto Covo Torres).

Las acciones se iniciaron, se empezó a gestionar alternativas, identificar carreras profesionales afines a sus programas tecnológicos que permitieran realizar estudios de validación (homologación), procedimientos y políticas de transferencias. La propuesta consolidada en su momento se estructuró de tal forma que a través de un estudio previo a esos tecnólogos (egresados) les fueran validados sus conocimientos, de tal forma que pudiese realizar la transición hacia la carrera profesional de la universidad e iniciar en el cuarto año, restándole únicamente cuatro semestres para culminar sus estudios universitarios. Ante esta coyuntura, en el último año de la tecnología se le adicionaron asignaturas nivelatorias para que pudieran entrar con el nivel exigido al ciclo profesional.

“Claudio y yo cuando vímos que la gente quería más, hicimos unos convenios con una universidad de Bogotá que se llamaba el Politécnico Grancolombiano con el fin de formar profesionales, es decir, luego que el estudiante se graduaba como Tecnólogo ellos los aceptaban para el cuarto año de la carrera profesional”

Ex rector de la FUTCO, Augusto Covo Torres⁵

Todas estas iniciativas implementadas por el equipo directivo de la FUTCO se fueron convirtiendo en estrategias de fortalecimiento y nuevos lineamientos para la educación superior. El desarrollar y formalizar estas prácticas junto con un nuevo modelo de educación piramidal fueron los insumos para iniciar la creación de *Ciclos Propedéuticos*.

Los Ciclos Propedéuticos se reconocen como una estrategia que le permite a un estudiante realizar su proceso de formación profesional en dos fases académicas perfectamente diferenciadas, pero complementarias entre sí. De esta forma en la primera fase (Ciclo Tecnológico) le permiten al

⁵ Tomado de la entrevista de profundidad realizada al Dr. Augusto Covo Torres.

estudiante obtener competencias profesionales que lo hagan idóneo para integrarse a una actividad remunerada, la cual le servirá de soporte económico para costear la segunda fase (Ciclo universitario). En ese sentido la FUTCO fue considerada precursora del sistema por ciclos propedéuticos empíricos, establecidos para articular los planes de formación profesional en los niveles tecnológico y universitario, facilitando el cierre de convenios con instituciones universitarias locales y nacionales de reconocido prestigio y calidad académica incuestionables.

Inicialmente en el año 1996 se estableció una alianza con el **Politécnico Grancolombiano** de Bogotá para ofrecer los programas de *Administración de Empresas* (Por medio de este programa se brindó la oportunidad para complementar el ciclo profesional universitario de los egresados de la Tecnología en Administración Financiera) e *Ingeniería de Sistemas* (La extensión de este programa corresponde al ciclo de formación universitaria de los Tecnólogos en Sistemas de Información).

De igual forma, por los mismos años se formalizaron otros convenios con instituciones universitarias de Medellín, tales como el **Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid** y la **Universidad de Medellín**, con las cuales se ofrecieron los programas universitarios de Contaduría Pública e Ingeniería de Productividad y Calidad, y por otro lado Ingeniería Ambiental y Derecho, respectivamente. Lo anterior fue con el objetivo de brindarles a los estudiantes la opción de finalizar un programa profesional a partir de su formación tecnológica.

Todos los convenios iniciales fueron suscritos con instituciones universitarias con sede diferente a la región caribe ya que a las instituciones regionales no les parecía atractivo dicho modelo al sentir que sus estudiantes preferirían iniciar su formación académica en el Tecnológico Comfenalco. Después de varios años y con el respaldo de la Ley 749 de 2002, en el año 2005 se firmó un convenio interinstitucional para ofrecer en extensión el ciclo universitario con la primera universidad local, la **Universidad Tecnológica de Bolívar**, con los programas académicos de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial e Ingeniería de Sistemas.

1.5 TRANSFORMACIÓN A INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Luego de emprender el camino de ofertar programas académicos tecnológicos y universitarios en convenio con universidades reconocidas a nivel nacional, el Instituto Tecnológico Comfenalco consideró necesario dar un giro a su estrategia. Ya era hora de cambiar de denominación, además la población estudiantil empezaba a descender y esto representaba un elemento contraproducente a los intereses de la institución (Ver cifras, Evolución de la población estudiantil, **Anexo 2.2.1**, franjas roja y verde). Para lograr dicho objetivo era necesario desligarse de las universidades socias en los programas profesionales en convenio y adquirir la capacidad legal de ofrecer programas universitarios de pregrado y posgrados.

Esta gestión liderada por Augusto Covo inició en el año 1996 paralelamente a los convenios interuniversitarios, pero dadas las múltiples, dispendiosas y hasta contradictorias regulaciones y políticas educativas del alto gobierno nacional, no fue posible obtener la aprobación para ofrecer programas profesionales de pregrado y posgrados en varias ocasiones. Años más tarde, y con la incognita del proceso, el Dr. Augusto Covo decide dejar los pasillos de su tan querido Tecnológico Comfenalco, para dar inicio a la gestión como nuevo rector de la institución al Dr. Claudio Osorio Lentino.

Iniciando el año 2006, “y con el bolígrafo en la mano”, el Dr. Claudio Osorio Lentino quien era vicerrector desde sus inicios, recibe la rectoría haciendo realidad el sueño de su vida:

“...Me fui armando toda una estructura de universidad en la cabeza porque siempre estuve enfocado en eso y me preparé para lograrlo. Mi sueño era administrar una universidad. Apenas entro a la rectoría dije, no, esto lo hago porque lo hago y me puse a trabajar en el documento de cambio de denominación.”

Ex rector de la FUTCO, Claudio Osorio Lentino⁶

La solicitud de aprobación se estructuró bajo el sustento de implementar un *Sistema de Formación Progresiva*, promovido y auspiciado por la Caja de Compensación Comfenalco. Este sistema promovía que un niño que ingresaba al preescolar en su más temprana infancia, transitara por la primaria, la educación secundaria y media, teniendo la oportunidad de adquirir competencias técnicas para el trabajo y con la posibilidad de culminar su formación en la educación superior tecnológica y universitaria, llegando hasta el nivel posgradual, en la misma institución⁷.

Sin lugar a dudas, esta propuesta evocaba un cambio estructural en la administración, dirección y gobierno de la institución, pues el novedoso sistema, determinaba que el Tecnológico Comfenalco debía alinearse definitivamente hacia el ámbito universitario y con ello su reorientación estratégica acorde con los estándares de las instituciones universitarias de más alta calidad. A partir de lo anterior, se vinculó a la propuesta una nueva estructura orgánica, que diera soporte estratégico y operativo a esa propuesta misional que se trabajaba, creándose dependencias como:

- Las Vicerrectorías administrativa, de internacionalización, y de alianzas y estrategia.
- La Secretaría General.
- La división de Personal.
- Las Direcciones de investigación, de posgrado y educación continuada.

⁶ Tomado de la entrevista de profundidad realizada al Dr. Claudio Osorio Lentino.

⁷ Tomado de: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Libro conmemorativo de los 30 años de la FUTCO.

- Las Decanaturas de ingeniería, ciencias económicas y contables, y de ciencias sociales y humanas.
- El centro de servicios empresariales, entre otras dependencias académicas y administrativas.

Finalmente, el 16 de Septiembre de 2006 el Ministerio de Educación Nacional aprueba y reconoce a la personería jurídica de la **Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena (FUTCO)**, denominación que la habilita para ofrecer programas universitarios de pregrado y posgrado hasta el nivel de especializaciones.

1.5.1 Ampliación inicial de la oferta académica

Con la resolución que avala el cambio del carácter académico, se inició la gestión para ofertar programas universitarios propios, lo cual requería canalizar los esfuerzos hacia la estructuración de los documentos requeridos con las condiciones mínimas para otorgar los registros calificados. De la misma forma, este mismo esfuerzo se enfocaba hacia el desarrollo de nuevas líneas de formación tecnológica, las cuales fueron igualmente aprobadas para que entraran en el portafolio de la FUTCO entre los años 2006 y 2007. Dentro de este nuevo grupo de programas tecnológicos se reconocen:

- *Tecnología en Administración de Mercadeo*: Este programa inició con 26 estudiantes en el segundo período académico de 2006.
- *Tecnología en Administración de Negocios Internacionales*: Este programa inició con 85 estudiantes en el segundo período académico de 2006.
- *Tecnología en Administración en Logística*: Este programa inició con 21 estudiantes en el primer período académico de 2007.
- *Tecnología en Contabilidad Sistematizada*: Este programa inició con 59 estudiantes en el primer período académico de 2007.

En ese mismo orden, y teniendo en cuenta que ya no eran necesarios los convenios anteriormente suscritos con otras instituciones universitarias, el resultado de aquel trabajo incansable se reflejó en los registros de los programas universitarios propios lo que amplió aún mas la oferta académica en la institución:

- *Administración de Empresas*: Programa propio de currículo integrado inicia actividades el primer período de 2008 con 14 estudiantes.
- *Contaduría Pública*: Programa propio de currículo integrado inicia actividades el primer período de 2008 con 72 estudiantes.

- *Ingeniería Industrial*: Programa propio de currículo integrado inicia actividades el segundo período de 2008 con 25 estudiantes.
- *Ingeniería de Sistemas*: Programa propio de currículo integrado inicia actividades el primer período de 2009 con 21 estudiantes.

El crecimiento no sólo se daba en la oferta de programas académicos, desde el 2006 la FUTCO mostró un crecimiento sostenido en su población estudiantil (Ver datos, Evolución de la población estudiantil, **Anexo 2.2.1**), dando correspondencia a las acciones que se ejecutaban desde la gerencia y a factores tales como el incremento de la demanda de servicios educativos y una mayor variedad de programas académicos ofrecidos. Dichos resultados emulaban la aceptación, credibilidad y competitividad en el sector de la educación superior en la ciudad de Cartagena.

1.5.2 Alianza Petroquímica-Plástica⁸

En el año 2006 hace presencia en la ciudad de Cartagena la empresa extranjera **Chicago Bridge & Iron Company – CBI**, la cual desarrollaría el megaproyecto de construcción de la nueva Refinería de Cartagena. Las necesidades de personal para el desarrollo de dicho proyecto serían enormes (aproximadamente unas 12.000 personas), para lo cual **CBI** contaba con una cantidad limitada de personal capacitado pero netamente extranjero por lo que era necesario hacer uso del capital humano local.

Teniendo en cuenta la cantidad de personal requerido, los perfiles específicos demandados por el proyecto y la calidad de la oferta laboral ofrecida por la ciudad de Cartagena y la Región Caribe como tal, se decidió desde el Ministerio de Educación Nacional abrir una convocatoria para seleccionar a través de un concurso a una institución de educación superior para la formulación de un proyecto denominado FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA EN COLOMBIA. Frente a esta oportunidad la FUTCO, confrontando los requerimientos y su modelo pedagógico consecuente con las necesidades de formación en su entorno de influencia, se presentó y obtuvo en el 2007 la adjudicación del Proyecto denominado *Alianza Petroquímica-Plástica para la ciudad de Cartagena*.

Este proyecto contemplaba la creación de dos programas técnicos, dos programas tecnológicos y un programa de pregrado, los cuales estaban enfocados a la formación de personal con competencias de acuerdo a estándares internacionales, los cuales podrían servir tanto en el complejo industrial y empresas afines de la zona industrial de Mamonal de Cartagena de Indias como en cualquiera otra empresa del sector petroquímico de la región y el país.

⁸ Tomado de: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Libro conmemorativo de los 30 años de la FUTCO

La ejecución del proyecto fue altamente exitosa y el resultado de esta experiencia, como era su finalidad esencial, permitió el diseño, obtención de los respectivos registros calificados y la consolidación de los siguientes programas académicos necesarios para atender los requerimientos de personal calificado del sector industrial de Cartagena de Indias:

- *Técnico Profesional en Operación de Procesos Industriales*: Este programa inició actividades con 38 estudiantes en el segundo período académico de 2008.
- *Técnico Profesional en Instrumentación Industrial*: Inició actividades con 8 estudiantes en el segundo período académico de 2008.
- *Tecnología en Operación de Planta y Procesos Industriales*: Este programa inició con 47 estudiantes en el segundo período académico de 2008.
- *Tecnología en Instrumentación y Control de Procesos*: Inició actividades con 38 estudiantes en el segundo período académico de 2008.
- *Ingeniería de Procesos*: Inició actividades en el segundo período académico de 2012 y posee en Registro SNIES 101735 emitido por el Ministerio de Educación Nacional.

La Alianza Petroquímica-Plástica fue un ejercicio que afianzaba cada vez más la misión de la institución en la construcción de una cultura de formación de talento humano consecuente con los requerimientos del sector productivo de la ciudad y la región.

1.5.3 Programas de Posgrado

Con el objeto de continuar con el modelo de formación progresiva (tal como fue propuesto y justificado para el cambio de carácter académico), la FUTCO haciendo uso de su nueva denominación, la cantidad de egresados de todas las cohortes (mercado potencial) y los nuevos estudios de factibilidad de la ciudad y la región, consolidó nuevas propuestas que dieran continuidad y complementariedad a la educación y los proyectos personales del estudiantado y la población en general. En ese sentido, se visionó la apertura de programas de posgrados que mantuvieran las políticas y la filosofía de la institución, de modo que sus precios, calidad, accesibilidad y beneficios fueran competitivos para los afiliados de la Caja de Compensación, el personal administrativo y/o egresados.

Inicialmente los programas contables lideraron la tarea, en el año 2008 se incluyó en la oferta académica la *Especialización en Gestión Tributaria*, seguidamente, un año mas tarde, se aprueban dos posgrados adicionales: *Especialización en Gerencia Integral de la Calidad* y *Especialización en Ingeniería de Software*, y para el 2010 se consigue la *Especialización en Gerencia de Proyectos*.

En el mismo año 2010, se fortalecen los vínculos preexistentes con la Universidad de Medellín con el objeto de consolidar en la región una oferta pionera de una nueva escuela de jurisprudencia. En ese sentido se trabajó para ofrecer la *Especialización en Contratación Estatal, Maestría en Derecho y Maestría en Derecho Procesal*. Las anteriores maestrías son las dos primeras de este nivel de formación ofrecidas directamente en la ciudad de Cartagena de Indias.

Desde entonces, la FUTCO ha estado en constante vigilancia competitiva en aras de mantenerse a la vanguardia de las necesidades del entorno y entregar productos que mediante sus competencias sean pertinentes en el contexto empresarial.

1.6 EL NUEVO ENFOQUE DE LA INSTITUCIÓN

Para el último quinquenio la FUTCO redefinió su misión en términos de los siguientes elementos:

“Ser una institución de Educación Superior con personal altamente comprometido, que forma personas integrales con cultura investigadora, innovadora y emprendedora, capaces de transformar e impactar positivamente el sistema social”⁹

Este planteamiento conllevó a la institución a replantear su demás componentes estratégicos, tales como la Visión, la Planeación Estratégica, las Políticas y los Propósitos. Desde entonces se trabajó para establecer un Macro Objetivo al año 2019 que le permitiera a la institución ser reconocida por su modelo de formación progresiva, y por estructurar una planeación estratégica que asegure altos niveles de calidad en los procesos académicos y administrativos, que a su vez, alineados con los requerimientos que impone la modernidad a las organizaciones académicas de última generación, apunten hacia el logro de dichos objetivos con el más alto nivel de excelencia. Esta planeación incluyó la participación tanto de actores internos como de actores externos, principalmente del contexto empresarial, educación, comunidad en general, egresados, entre otros.

Los componentes estratégicos antes mencionados se soportan en el desarrollo de una estrategia de Gestión Financiera, encaminada a fortalecer la autonomía y sostenibilidad financiera de la institución, lo que implica que además de administrar de manera eficiente y transparente sus recursos financieros, se desarrollen estrategias financieras que permitan eliminar las barreras de acceso y permanencia de los jóvenes que quieren graduarse como profesionales en la FUTCO.

Los resultados hoy en día de las estrategias diseñadas e implementadas por la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO CARTAGENA, le dan reconocimiento en la ciudad como una institución de educación superior con una población de 11.500 estudiantes de pregrado y 247 estudiantes de posgrados, los cuales son atendidos por 621 docentes y 227 funcionarios

⁹ Fuente: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena: Visión.

administrativos que trabajan diariamente por la satisfacción de los clientes mediante herramientas y procesos de calidad. La oferta académica se formaliza en tres facultades: Ciencias Sociales, Ingenierías y Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, para un total de 36 programas de niveles Tecnológico, Universitario, Especialización y Maestría.

1.6.1 Sistema de Gestión de Calidad

El inicio de este proceso implicó cambios y enfoques específicos para el nivel académico y el nivel administrativo, alineados en torno a un mapa estratégico desarrollado para el largo plazo. Las acciones de gestión diseñadas e implementadas se orientaron hacia la optimización de la calidad del Sistema de Gestión, la cual permite el desarrollo de un modelo de Formación Progresiva y flexible, el cual se debe fundamentar en procesos para la formación integral y deberá estar soportado en un equipo humano idóneo y en un sistema financiero sostenible y autónomo.

En toda universidad, así como en toda organización, la calidad del Servicio y la calidad del Producto son aspectos fundamentales. Para el caso de la FUTCO, la Calidad está en el tema Académico, básicamente en el “*Acto Educativo (Encuentro entre el docente y el estudiante)*”¹⁰, por tal motivo todo debería basarse en proporcionar las mejores condiciones para que ese encuentro fuera lo más agradable posible. Con base a lo anterior, la FUTCO visualizó la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que optimizara todas las variables como un conjunto y hacia un todo, propendiendo por una excelencia en todos los servicios de educación ofrecidos. Lo anterior, integra la gestión de calidad de elementos tales como Docentes, Programas, Infraestructura, Recursos Financieros, Procesos, Personal, Políticas, regulaciones y demás características que son verificables frente a los estándares definidos por el Ministerio de Educación Nacional y los diferentes entes certificadores.

1.6.2 Evolución de la Planta Física

A lo largo de sus más de 30 años de historia la FUTCO ha evidenciado un desarrollo en relación a los elementos mencionados anteriormente, una prueba de ello es la evolución de su planta física. Inicialmente no se contaba con una sede propia, en el 2006 entró en operación una edificación denominada Sede A la cual está ubicada en el barrio España, años mas tarde hacia el 2012 se inauguró el edificio de Cedesarrollo, una edificación de última generación y totalmente agradable para el ejercicio académico. Esta infraestructura propia de la Caja de Compensación Comfenalco, conocida como Sede B, integra el desarrollo de sus programas Técnicos laborales y coloca a disposición de la FUTCO su espacio adicional para los programas de ingenierías, laboratorios, salas de sistemas, Biblioteca y Posgrados y Educación continuada. Cabe resaltar que la sede inicial, Sede C (Campus de

¹⁰ Tomado de la entrevista de profundidad realizada al Dr. Claudio Osorio Lentino.

la Ciudad Escolar Comfenalco) aún continua en funcionamiento, adicionando su capacidad para la prestación de los servicios de educación superior de la FUTCO.

El crecimiento exponencial de la población estudiantil obligó a buscar alternativas de ampliación de la planta física, por ello desde el 2014 se adelanta un proceso de ampliación de la sede propia (Sede A) y compra de los predios aledaños para expandir los espacios existentes y centralizar los servicios en un mismo espacio de mayor cobertura (Ver datos de capacidad y cobertura de la planta física, **Anexo 2.6**).

1.6.3 Acreditación de sus programas académicos

Como resultado de la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad, la FUTCO ha trabajado en la ampliación y consolidación de sus programas académicos ofertados, convirtiéndolos cada vez más atractivos y pertinentes, lo cual se ha reflejado en las estadísticas de población estudiantil (Ver **Anexo 2.2.1**) y egresados graduados (Ver **Anexo 2.2.2**).

Adicionalmente a la ampliación de la oferta de académica, la FUTCO ha trabajado por la acreditación de alta calidad de sus programas con miras a una futura Acreditación Institucional. Actualmente cuenta con 4 programas certificados y 3 en proceso según datos a 2014:

OFERTA ACADÉMICA DE LA FUTCO EN EL AÑO 2015		
ASPECTOS	INDICADOR	AÑO 2014
Programas de Pregrado	No de programas propios con registro SNIES	27
	No de programas en convenio	1
	No de programas ofrecidos	24
	No de programas NO ofrecidos	5
Programas de Especialización	No de programas propios con registro SNIES	8
	No de programas ofrecidos	6
	No de programas NO ofrecidos	2
Programas de Maestría	No de programas propios con registro SNIES	2
	No de programas ofrecidos	2
	No de programas NO ofrecidos	0
Acreditación del Alta Calidad	No de programas con acreditación de alta calidad	4
Programas en proceso de Acreditación	No de programas en proceso de acreditación	3

Gráfica 2. Oferta académica de la FUTCO¹¹ en el año 2014

La FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO CARTAGENA trabaja en la consolidación de su modelo de *Formación Progresiva*, razón la cual se ha proyectado al 2019 para ser reconocida como una institución de calidad por su modelo de formación integral, con un equipo humano altamente comprometido y bajo los pilares sustantivos de investigación, innovación y emprendimiento. En ese sentido, su filosofía de transformación social en los niveles menos favorecidos sustenta la necesidad de programas progresivos que permitan la contextualización y la aplicación más rápida de los conocimientos y competencias adquiridas en el ejercicio laboral, de modo que se puedan conectar fácilmente con el sector empresarial y mejoren la calidad de vida de los estudiantes.

¹¹ Fuente: Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena

En el contexto educativo, el compromiso es apuntar a dos factores: lo académico y lo laboral. Una buena educación lleva a los educandos a ser competentes frente a las exigencias del mundo globalizado. Los egresados son el producto de todo ese proceso académico pensado y ejecutado y por medio del cual se mide el impacto de la calidad. En consecuencia juegan un papel fundamental dentro del esquema de reconocimiento de pertinencia del entorno.

La primera cohorte de egresados oficializó 62 graduandos en el año 1987, para el año 2014 fueron titulados 858 estudiantes de diferentes niveles académicos (Ver Número de graduados, **Anexo 2.2.2.**). A nivel nacional, el 84% de los estudiantes recién graduados de los programas tecnológicos se ubican laboralmente entre los seis primeros meses, comportamiento que se replica con las estadísticas de la FUTCO, ya que el contexto de la ciudad y región solicita mayormente dichos perfiles (Ver Estadísticas Generales de los Egresados, **Anexo 2.4.**).

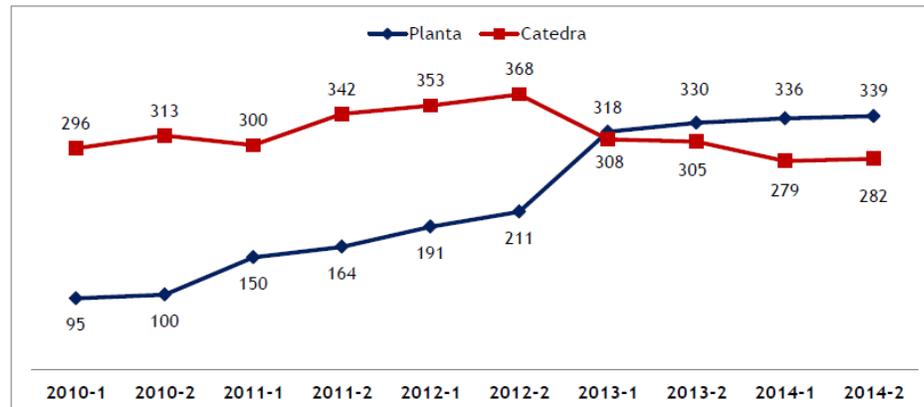
1.6.4 Desarrollo del Talento Humano

Consciente que el factor fundamental de la institución para asegurar la calidad en los servicios es su gente, la FUTCO enfocó su otro eje de acción estratégica hacia contar con un Talento Humano comprometido e idóneo, pieza fundamental para desarrollar de mejor manera la experiencia de académica de sus clientes. El talento humano se compone del equipo de trabajo administrativo, pero de manera primordial de sus docentes, quienes son los principales agentes de transformación y son los que llevan a cabo los procesos sustantivos de razón de ser de la institución. A partir de lo anterior, la FUTCO desde su origen siempre reconoció la importancia del desempeño de estos actores y como consecuencia se preocupó por fortalecer aspectos que luego fue convirtiendo en lineamientos, políticas y estrategias que iban soportando los procesos de vinculación, formación, incentivos, entre otros.

De esta manera y poco a poco fue naciendo una cultura fundamentada en sentimientos de pertenencia, afectividad, armonía, pasión, de lucha, por querer seguir siendo parte de esa filosofía transformadora que se permea a través del ejercicio profesional. La confianza, la participación, la estabilidad (entiendase por continuidad) y los constantes planes de crecimiento y mejoramiento de las prácticas pedagógicas fueron los puntos claves sobre los cuales se basaron y se continúan argumentando los líderes de la FUTCO, para cumplir con el proceso educativo.

Con el ánimo de responder a las necesidades de la institución, los docentes también presentaron una evolución y cambios dentro de la estructura académica. Al inicio de las actividades académicas se contaba con seis docentes con un tipo de vinculación por Hora Cátedra, es decir, un modelo de contratación en el que prestan sus servicios a partir del cumplimiento de cierta cantidad de horas según las asignaturas contratadas. Pero es claro que todo el ejercicio académico debe cimentarse de un colectivo docente dedicado a la transferencia, generación y búsqueda de conocimiento desde múltiples prácticas pedagógicas en las que se cumpla el principio de enseñanza-aprendizaje, las cuales requieren de una dedicación más amplia de tiempo y responsabilidades. Estos docentes son denominados,

Docentes de Planta, que pueden ser de modalidad Medio tiempo o Tiempo completo para el soporte curricular y pedagógico de los programas académicos. En el último quinquenio se evidencia el incremento de la cantidad de docentes de la institución y el cambio en el modelo de contratación (Ver Estadísticas Generales del Personal docente, **Anexo 2.3**).



Gráfica 3. Relación entre los docentes de planta y los docentes cátedra en la FUTCO¹²

La importancia de mantener un número considerable de docentes con relación al número de estudiantes, evidencia la capacidad de los programas y de la institución para cumplir con la propuesta de valor curricular y misional ofertada a través del desarrollo eficiente de las funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Proyección Social, Extensión e Innovación, como respuesta coherente a las expectativas de los clientes y el impacto en el entorno. Finalizado el 2014, la relación docente-estudiante de la FUTCO cierra en 1:36, como se aprecia en el **Anexo 2.3.3**.

1.7 LOS LÍDERES DE LA FUTCO A LO LARGO DE SU HISTORIA

En primer lugar aparece el **Dr. AUGUSTO COVO TORRES**, quien fue el rector fundador del Tecnológico Comfenalco durante sus veinte primeros años de existencia institucional. Es Administrador de Negocios de la Institución Tecnológica EAFIT de Medellín, especialista en Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), magister en administración y mercadeo de la Florida International University, especialista en administración educativa de la Universidad de Los Andes y Especialista en Calidad Educativa de la Universidad Complutense de España.

Fue autor del estudio de factibilidad que se presentó ante el Consejo Directivo de la Caja Comfenalco-Cartagena con el fin de dar viabilidad al proyecto de creación del Instituto Tecnológico Comfenalco. De igual forma se dedicó a lo largo de 20 años continuos a liderar el proceso de creación,

¹² Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

organización, consolidación y desarrollo de la FUTCO hasta elevarla a la condición de institución universitaria que hoy tiene la Fundación.

Estuvo al frente de la institución durante su proceso de origen y gran parte de crecimiento, siendo el artífice del posicionamiento junto con su equipo de trabajo del modelo de formación tecnológica que se pretendía impulsar en la ciudad y región. Sus competencias en gerencia y mercadeo soportaron su gestión a lo largo de su permanencia en la institución, la cual procuraba que desde el primer contacto el estudiante percibiera calidad en la información recibida, las clases, los facilitadores, los resultados del desarrollo profesional (ubicación y salarios), etc.

En sus inicios el Dr. Covo sabía que dar a conocer la institución y convencer a los estudiantes no iba a ser fácil, por lo cual estructuró visitas a los colegios incluidos en su nicho de mercado (Colegios públicos y privados de estratos 1, 2 y 3), diseñó *Souvenirs* (Volantes, bolígrafos, llaveros, etc.) para captar atención de los potenciales clientes, etc. De la misma forma, lideró junto con las demás instituciones de educación superior existentes para ese entonces en la ciudad la primera Feria Universitaria de la ciudad, en la cual se ofertaban a los diferentes estudiantes los programas académicos ofrecidos por las instituciones organizadoras.

Durante su administración se implementaron otras estrategias de gestión para mejorar la calidad académica. Teniendo en cuenta las falencias traídas por sus estudiantes de primer nivel, se crearon cursos de profundización denominados *Conducta de Entrada*. Eran cursos paralelos en horarios diferentes a los normales en los cuales de forma gratuita se ofrecían refuerzos en áreas de matemáticas, comunicación y sintaxis. Lo anterior se hizo con el propósito específico de evitar la deserción estudiantil ante posibles malos resultados académicos y la de mostrar gestión en el servicio educativo ofrecido, de modo que si el estudiante llegaba con falencias académicas la institución estaba en capacidad de ofrecer alternativas para lograr los objetivos de forma conjunta. Adicionalmente, con el objetivo de incentivar el alto desempeño académico de sus estudiantes, el Dr. Covo determinó que todo aquel estudiante que alcanzara en su semestre académico un promedio superior o igual a 4,5 pagaba solo el 50% de su futura matrícula.

El Dr. Augusto Covo durante su gestión en la rectoría de la FUTCO sentía que lo principal de su filosofía era pensar como ciudad, buscando las formas de brindar oportunidades o espacios a esa gran población que adolecía de recursos. Con base en lo anterior gestionó con la Fundación ANDI un convenio de becas, consistente en el otorgamiento de una beca por parte de la FUTCO por cada estudiante becado por dicha fundación. De la misma forma se diseñaron políticas crediticias que flexibilizaban el pago de las matrículas por parte de los estudiantes.

La calidad académica ofrecida, el crecimiento de la población estudiantil y las óptimas decisiones en el manejo de las finanzas lideradas por el Dr. Covo, permitieron a la FUTCO ampliar su

infraestructura física en la cual se propició la construcción de un edificio propio¹³ para la institución sin adquirir ningún tipo de deuda con instituciones financieras.

Durante su estancia en la rectoría de la FUTCO el Dr. Covo sembró el espíritu de trabajo en equipo y el ambiente familiar que caracteriza la gestión académico-administrativa de la institución. Su estilo administrativo se fundamentó en la *Delegación* y logró institucionalizar un modelo de trabajo participativo, el cual fue transmitido hasta el nivel de los decanos. Dicho modelo logró la total aceptación entre los miembros del equipo y permitió crear una sinergia que permitía que todos pensarán y actuaran igual. Los intereses fueron compactos, se minimizó la rotación de personal y se reflejaba ante miembros externos la complacencia de cada cosa que hacían.

“Yo no hice al Tecnológico, lo hizo el equipo de trabajo que duró 20 años conmigo. Yo aprehendí de ellos y ellos de mí”

Dr. Augusto Covo Torres

El liderazgo del Dr Covo Torres se reflejó en los siguientes aspectos:

- El profundo contenido humanístico de su gestión administrativa y académica.
- Su sincera dedicación infundió el objetivo esencial de la institución: Brindar la oportunidad de formación profesional a las nuevas generaciones provenientes de los sectores menos favorecidos de la colectividad cartagenera y bolivareense.
- El espíritu de calidad, unión y pertenencia de formar parte de la gran familia académica, elemento que distingue al Tecnológico Comfenalco.

En segundo lugar aparece el **Dr. CLAUDIO OSORIO LENTINO** quien se desempeñó como Vicerrector Académico a lo largo de los primeros veinte años de existencia de la Institución. Posteriormente fué designado como rector durante los ocho años siguientes, periodo en el cual la transición no fue notoria porque el esquema de trabajo encajaba perfectamente al modelo anterior.

El Dr. Claudio Osorio Lentino es Economista de la Universidad de Cartagena, Magister en docencia universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional y se desempeñó igualmente como Vicerrector Administrativo y rector encargado de la Universidad de Cartagena.

Con una personalidad *suigeneris* para nuestro tiempo, el Dr. Claudio Osorio, se caracterizaba por predicar y enseñar en cada acción y en cada palabra el ejemplo de un comportamiento íntegro, acorde con el papel de rector como referente de liderazgo. Se vinculó a institución desde el día de su apertura y a partir de allí su preocupación se mostró por la gestión académica de calidad en los diferentes

¹³ Corresponden a la Sede A ubicada en el Barrio España de la ciudad de Cartagena.

frentes de formación, teniendo como meta de llevarla a ser una de las instituciones de educación superior más reconocidas de la región y por posicionarla en el primer lugar en la formación de tecnólogos.

“El éxito de una organización no es una cosa, es la suma de muchas” (Claudio Osorio Lentino).

Con esta frase el Ex rector Claudio Osorio explicaba que su mundo de universidad tenía que concentrarse no sólo en una cosa sino en muchas y que manteniendo el equilibrio y mejorando constantemente se lograba el objetivo de **Tener Éxito**. Dentro de sus aristas fundamentales en la construcción de esa institución reconocida definía los siguientes aspectos:

- Se debe enfocar todos los esfuerzos académicos y administrativos para fomentar un Acto educativo con calidad, es decir, disponer de los mejores recursos para que el encuentro entre docentes y estudiantes sea lo más agradable posible.
- Es necesario contar con una administración participativa, en la que se reflejaba el contacto y la escucha de los demás en todos los escenarios de la institución. *“...me gusta escuchar, uno aprende mucho de la gente”* (Claudio Osorio Lentino).
- El talento humano es lo más importante en una organización, por ello lideraba y se enfocaba en la excelencia de los procesos de selección, evaluación y formación del personal. Consideraba que la selección inadecuada de personal conlleva a perder el rumbo de la organización lo cual podría terminar dañando el sistema.
- *“Una institución no se transforma si no transforma a su gente”*: El trabajo constante era perfeccionar los perfiles, por ello el ciclo se basaba en seguimiento, identificar falencias y cualificar. Con estas acciones se llegó a tener el mejor Clima Organizacional, según los niveles estándares de la empresa Great Place to Work.
- La innovación parte de la investigación: El estilo de gerencia académica tenía como premisa que toda nueva estrategia que se fuera a implementar en la institución, debía estar soportada en un proyecto de investigación, es decir, que todo el área administrativa se apoyara en la académica para se desarrollaran nuevas acciones, lineamientos, innovaciones (de todo tipo) de modo que se forjara el progreso.

Durante su periodo en la institución como Vicerrector y posteriormente como rector de la institución, el Dr Claudio Osorio Lentino se constituyó en promotor y pensador principal de las siguientes gestiones representativas y fundamentales para la consolidación de la FUTCO:

- Fue artífice de la organización curricular y extracurricular y del cambio de carácter académico de la Institución, a partir de la promulgación de sus reglamentos rectores y de la formulación de su Proyecto Educativo Institucional.
- Extensión al currículo del proyecto de Bienestar Universitario: Era la forma de llevar desde el inicio hasta el final la formación integral con sus debidos seguimientos. El enfoque estaba

hacia el desarrollo de valores y cualidades en los estudiantes: El respeto, la disciplina, la responsabilidad, el trabajo en equipo etc.

- La Biblioteca “Ramón de Zubiría – in memoriam al gran humanista cartagenero”.
- Proyecto de Lecto-escritura: *“La lectura en sí misma genera cultura, y no hay profesional bueno, sino profesional culto” (Claudio Osorio).*
- Adopción del modelo pedagógico **Proyecto de Aula de Nelson López**, materializado objetivamente como la principal herramienta pedagógica de investigación y contextualización del currículo.
- Proyecto de Nuevas tecnologías: *“La idea era empaquetar al docente, para que con la ayuda de los sistemas y la tecnología les brindaran nuevas herramientas y competencias a los estudiantes con las cuales se pudiera defender cuando saliera, diferenciándose ante los demas”¹⁴.* Estar a la vanguardia con las tecnologías tanto para las áreas administrativas como para la academia.
- Diseño de los planes de formación y obtención de los registros calificados de casi la totalidad de los programas académicos que hoy ofrece la FUTCO.

Finalmente el 16 de Marzo de 2012, el **Dr. MAURICIO RICARDO RUIZ** asume la rectoría de la institución. Este joven profesional egresado del programa de Ingeniería de Sistemas del Tecnológico Comfenalco, proviene de un proceso de relevo generacional en el cual se confirma la calidad de los profesionales formados al interior de la FUTCO, donde se le abrió paso a sus egresados hacia los cargos de dirección, gobierno, docencia y administración de la Institución.

El Dr Mauricio Ruiz se ha desempeñado en diferentes cargos de las áreas académica y administrativa, con alto nivel de eficiencia y responsabilidad, pero principalmente con un alto sentido de pertenencia y compenetración con su cultura pedagógica.

Se integró al equipo FUTCO como asistente en el proyecto de acreditación de los programas tecnológicos en Octubre de 2002. Posteriormente se integra a la Oficina de Planeación donde participó activamente en la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), el diseño del modelo pedagógico y la aprobación del cambio de carácter académico por parte del Ministerio de Educación Nacional, lo cual constituyó a la Fundación Instituto Tecnológico Comfenalco de antaño, en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena de hoy en día.

En el año 2010 ascendió a la Vicerrectoría Académica, iniciando el proceso de fortalecimiento de la oferta académica en posgrados y educación continua. Bajo su liderazgo se diseñaron y comenzaron a ofertar las dos Maestrías en el área del derecho desarrolladas en convenio con la Universidad de Medellín. Desde su llegada a la Vicerrectoría Académica y con base en el conocimiento de la realidad y objetivos de la Institución, se preocupó por introducir nuevas dinámicas de gestión, ampliar el

¹⁴ Tomado de la Entrevista de Profundidad realizada el Dr. Claudio Osorio Lentino.

horizonte del desarrollo académico y por consiguiente perfilar nuevos paradigmas, que aseguraran el crecimiento continuo, con calidad y la apertura hacia la internacionalización y el bilingüismo.

Finalmente su administración en la rectoría de la FUTCO ha gestionado el espacio para impulsar la internacionalización del currículo, creando la Vicerrectoría de Internacionalización, Estrategias y Alianzas, logrando el fortalecimiento y expansión de convenios con instituciones extranjeras. Igualmente, ya se puso en marcha un proceso de ampliación y modernización de la planta física de la Institución, mediante la adquisición de nuevas áreas de terreno en las cuales se proyecta consolidar un campus acorde con las exigencias de la educación superior de más alta calidad.

En resumen, el paralelo de las características y principales logros alcanzados por los líderes de la FUTCO se muestra a continuación:

Características y principales logros alcanzados por los líderes de la FUTCO		
Augusto Covo	Claudio Osorio	Mauricio Ruiz
Periodo: 1984-2006	Periodo: 2006-2012	Periodo: 2012-Actualidad
<ul style="list-style-type: none"> • Rector fundador. • Alto nivel de competencia en gerencia y mercadeo. • Participación en el proceso de análisis de factibilidad, creación, crecimiento y consolidación en los primeros 20 años de la institución. • Implementación de programas de mejora de la calidad académica. • Implementación de políticas de financiación de matrículas. • Gestión para la construcción de la Sede A: Edificio Barrio España. • Sembró el espíritu de trabajo en equipo y el ambiente familiar. • Su estilo administrativo se fundamentó en la Delegación bajo un modelo de trabajo participativo. • Lideró el proceso de transformación como institución universitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicerrector Académico durante los primeros 20 años de la institución. • Su esquema de trabajo encajó en el modelo de la administración anterior. • Estilo de liderazgo basado en predicar y enseñar con el ejemplo en las actuaciones personales y profesionales. • Participación en el proceso de cambio de carácter académico de la institución. • Gestiona desde su posición el reconocimiento y posicionamiento de la institución como líder en la formación de tecnólogos. • Impulsa la formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI). • Adopción de la herramienta pedagógica denominada Proyecto de Aula. • Diseño de los planes de formación y obtención de los registros calificados de casi la totalidad de los programas académicos ofrecidos por la FUTCO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de la institución proveniente de un proceso de cambio generacional. • Ha ocupado diferentes cargos en las áreas académica y administrativa compenetrándose con la cultura pedagógica de la institución. • Participación en la formulación del PEI, el diseño del modelo pedagógico y cambio de carácter académico de la institución. • Fortalece la oferta académica en posgrados y educación continua. • Introduce nuevas dinámicas de gestión y amplía el horizonte de desarrollo académico para asegurar el crecimiento continuo con calidad. • Ha gestionado la internacionalización del currículo a través de la creación de la Vicerrectoría de Internacionalización, Estrategias y Alianzas. • Puso en marcha el proceso de ampliación y modernización de la planta física.

Gráfica 4. Paralelo entre los diferentes líderes de la FUTCO¹⁵

1.8 RETOS A FUTURO

El gobierno nacional planteó la necesidad de incrementar en 500 mil los cupos en la educación superior para el año 2019. Esta meta se ve reforzada por las políticas relacionadas con la disminución de la deserción, la regionalización y la cobertura con calidad, así como en el énfasis en la cualificación académica¹⁶. La FUTCO en su interés constante de seguir siendo protagonista en el ámbito de la

¹⁵ Fuente: Los Autores

¹⁶ Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN. Hacia una nueva dinámica social de la Educación Superior. Documento políticas 2010 - 2014

educación superior de Cartagena, la región y el país, deberá implementar las medidas pertinentes que le permitan afrontar y cumplir dichas metas y políticas nacionales.

Algunos de los cuestionamientos que le surgen a la FUTCO son los siguientes: ¿Qué acciones se deben implementar para darle cumplimiento a estas políticas?, ¿De qué forma se podría ampliar la oferta académica en pro de alcanzar las metas propuestas? ¿Cuál es el camino para cubrir todos los frentes de la estrategia? En ese sentido la FUTCO se enfrenta a los siguientes retos enmarcados en el contexto de la educación superior en la ciudad de Cartagena:

1.8.1 Mejora de su calidad académica

Teniendo en cuenta las metas establecidas para la educación superior en Colombia es necesario tomar decisiones lo más pronto posible. En ese sentido el Dr. Mauricio Ruiz en compañía de su equipo directivo, tras examinar el recorrido de treinta años de la FUTCO y su conversión en institución universitaria, determinan asumir el reto de reestructurarse de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado haciendo énfasis en la calidad académica. Teniendo en cuenta lo anterior, inician el proceso para alcanzar la *Acreditación Institucional*¹⁷ y consolidarse como una institución de educación superior competitiva en la ciudad y la región. A partir de esto, la FUTCO formuló el *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2019*, el cual recoge los estamentos internos de los estudiantes, docentes, administrativos, directivos, egresados, al igual que actores externos, tales como lo son los representantes del sector productivo, el liderazgo cívico y la dirigencia gubernamental, como insumos principales de la transformación de necesidades, expectativas e iniciativas tangibles e intangibles de la sociedad.

La FUTCO reconoce que su mayor debilidad es la población objetivo que ingresa a la institución, porque llega con grandes brechas en su formación básica y media, factores que dificultan el proceso de formación profesional con calidad. Como contingencia ha establecido proyectos institucionales transversales (Bilingüismo, Lectoescritura, Internacionalización, Formación del Ser, Permanencia, entre otros) que trabajan cada una de las áreas susceptibles en procura de disminuir el espacio que los distancia de los niveles mínimos. De la misma forma, la FUTCO tiene como objetivos académicos primarios mantener el reconocimiento que hoy día tiene en Cartagena como una institución de buena calidad y 100% confiable, y proyectar este reconocimiento a nivel nacional e internacional por el posicionamiento que debe tener la formación tecnológica en el país.

1.8.2 Ampliación de su infraestructura

La solidez institucional que refleja la FUTCO, además de la madurez en la gestión de las funciones sustantivas (Investigación – Proyección social – Docencia), la remodelación de la infraestructura física y los nuevos recursos académicos han generado un crecimiento exponencial en todos los frentes de la

¹⁷ Proceso que garantiza el cumplimiento de los estándares nacionales de calidad en educación superior.

organización. Estos resultados han estimulado el desarrollo de un ejercicio de reflexión previo a la toma de decisiones sobre los demás puntos subyacentes que impactan el fortalecimiento de la calidad institucional.

Con base en lo anterior, y siendo consecuente con la necesidad de brindar cobertura con calidad, otro reto que ocupa actualmente a la FUTCO corresponde a la definición e implementación de un proyecto de infraestructura alineado al crecimiento proyectado, a su modelo educativo y a las necesidades de la institución. Este desarrollo implica convertir el edificio construido en barrio España en el gran campus universitario de la institución, para lo cual se adquirió recientemente el inmueble que venía ocupando la Gallera La Española. En este terreno se proyecta realizar un desarrollo arquitectónico de doce o quince niveles y 27 mil metros cuadrados de área, a fin de anexarlo a la edificación que existe actualmente y completar la totalidad de la manzana enmarcada por la avenida del Consulado, la Calle 44D y las calles circunvecinas del barrio España, (Ver Capacidad de la Planta física, **Anexo 2.6**). Este proyecto debería estar en pleno desarrollo hacia finales del año 2017.

Este desarrollo representa la base fundamental para garantizar el crecimiento institucional en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una eficiente herramienta financiera capaz de sustituir los costos que podrían colocar en riesgo la eficiencia del modelo financiero de la FUTCO.

1.8.3 Se amplía la Competencia

Aquel privilegio del cual se beneficiaba la FUTCO hace treinta años, hoy ya no existe. La ciudad de Cartagena año tras año ha venido incrementando sus oportunidades y opciones de formación a través de diferentes instituciones de educación superior en todas las categorías definidas por el Ministerio de Educación Nacional. Hoy en día 31 instituciones de educación superior prestan sus servicios en el departamento de Bolívar las cuales tienen cobertura tanto en el nivel tecnológico como a nivel universitario, (ver información, Instituciones de educación superior en el departamento de Bolívar, **Anexo 2.7**).

Los esfuerzos y las estrategias aumentaron en las gestiones de las instituciones, la oferta se ha incrementado tanto que los puntos diferenciadores de los años 80's ya no son suficientes. Hoy en día lo que antes eran beneficios hoy se conciben como *comodities* ya que la exigencia es mayor. En ese sentido la FUTCO debe prepararse para competir ante instituciones reconocidas y dicha competencia se realiza teniendo en cuenta parámetros como calidad académica, costos educativos, infraestructura física, facilidades de financiación, programas acordes a las necesidades del mercado, etc.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	
TOTAL INSTITUCIONES PÚBLICAS	11
TOTAL INSTITUCIONES PRIVADAS	20
TOTAL DE UNIVERSIDADES EN BOLIVAR	31

Gráfica 5. Instituciones de educación Superior con presencia en el Departamento de Bolívar

Aparte de las instituciones de educación superior con presencia hoy en día en el departamento de Bolívar existen otras con el interés de ingresar al mercado, las cuales a través de forma directa o en convenio con otras ya establecidas ofrecerán programas académicos vanguardistas enfocados a satisfacer los requerimientos del sector productivo de la región en sectores tales como el turístico, industrial, portuario, financiero, etc.

1.8.4 ¿Nuevos programas académicos?

La FUTCO dentro del marco del *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2010-2019* determinó, realizar una revisión de su oferta académica para alinearse con las necesidades a mediano plazo del sector productivo de Cartagena, Bolívar y la región caribe en general. Con el pasar del tiempo estas necesidades han ido evolucionando y van surgiendo nuevas apuestas sectoriales que por estrategia responden a las tendencias de los mercados nacionales e internacionales, las cuales son consecuentes con las capacidades y potencialidades de producción de la región.

En ese sentido el Consejo Superior de la FUTCO suscribió el Acuerdo Nro 160 del 25 de Marzo de 2015 por medio del cual autorizó la oferta de los siguientes programas académicos:

- Tecnología en redes de comunicación y servicios convergentes.
- Tecnología en Contabilidad y Tributaria.
- Comunicación Social por ciclos propedéuticos con la Tecnología en Relaciones Públicas.
- Diseño Gráfico.
- Especialización en Psicología Psicosocial.

De la misma forma en el mismo acuerdo se da vía libre a ofertar los siguientes programas incluidos en el marco de la *Alianza Minero-Energética*:

- Tecnología en Gestión de recursos Minero Energéticos por ciclos propedéuticos con la Técnica profesional en Análisis de la producción Minero Energética.
- Especialización Tecnológica en Sistemas de la Seguridad y Salud en el trabajo, calidad y medio ambiente.

A pesar de lo anterior es necesario cuestionar si los programas actualmente ofrecidos y los incluidos en el Acuerdo Nro 160 de 2015 del Consejo Superior son suficientes en el largo plazo. El Vicerrector de Investigación y Transferencia de la Universidad de la Salle manifestó en un artículo del periódico Portafolio los siguientes aspectos relacionado con las preferencias de los estudiantes de educación superior en Colombia¹⁸:

¹⁸ Tomado del artículo: *Estas son las carreras con más demanda laboral*. Periódico Portafolio.
Disponible en <http://www.portafolio.co/economia/carreras-universitarias-mas-solicitadas-colombia>

“En Colombia aún persiste la preferencia por carreras asociadas al área de Administración, Economía y afines, seguidas por el área de la salud. No obstante, ahora se nota algún repunte en el campo de las ingenierías”

Luis Fernando Ramirez Hernandez

De acuerdo a lo anterior existen muchas áreas en las cuales la FUTCO aún no ha incursionado y podrían representar una gran oportunidad para la institución. El Dr. Augusto Covo Torres en la entrevista de profundidad realizada brinda un importante aporte sobre las áreas en las cuales podría incursionar la FUTCO en el futuro¹⁹:

- **Área de la Salud:** Ingresar a esta área del conocimiento es vital para cualquier institución de educación superior ya que la salud es sinónimo de **Investigación**. Hoy en día universidad que no tenga dentro de su oferta académica el área de la salud es difícil que sea catalogada como líder en investigación en Colombia. Se podrían tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Es posible incursionar en el sector salud a nivel profesional ofreciendo programas como fisioterapia, bacteriología y/o enfermería antes de ingresar a la medicina.
 - Analizar las necesidades de formación tecnológica en el sector salud en áreas como paramédicos, manejo integral de equipos de alta tecnología, operación de equipos de emergencias, etc.
- **Sector Turismo:** Se podría incrementar la oferta de programas académicos en este sector, dado que es un sector que compone la estrategia "Impulso de las apuestas productivas de Bolívar" y responderían a necesidades del programa "Bolívar destino turístico, sostenible y competitivo" desarrollado actualmente por la Gobernación de Bolívar.
- **Área de Arte y Cultura:** Corresponde a un área poco explorada y de alto potencial en la región.
- **Área de Ingenierías:** Incrementar su oferta de acuerdo a las necesidades del sector industrial de Mamonal, visionando el auge de incremento de la industrialización en sector petroquímico-plástico, agroindustrial, logístico y naval.

En todos los casos la apertura de nuevos programas deberá estar sustentada en estudios de mercado y de factibilidad técnica teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para ofrecer programas académicos de calidad. De acuerdo a lo manifestado por el Dr. Augusto Covo en la entrevista de profundidad:

“Si no se cuenta con todos los elementos para garantizar una educación de calidad, es mejor NO abrir el programa. Está en juego el prestigio de la Institución!!”

¹⁹ Tomado de la entrevista de profundidad realizada al Dr. Augusto Covo Torres.

2 ANEXOS

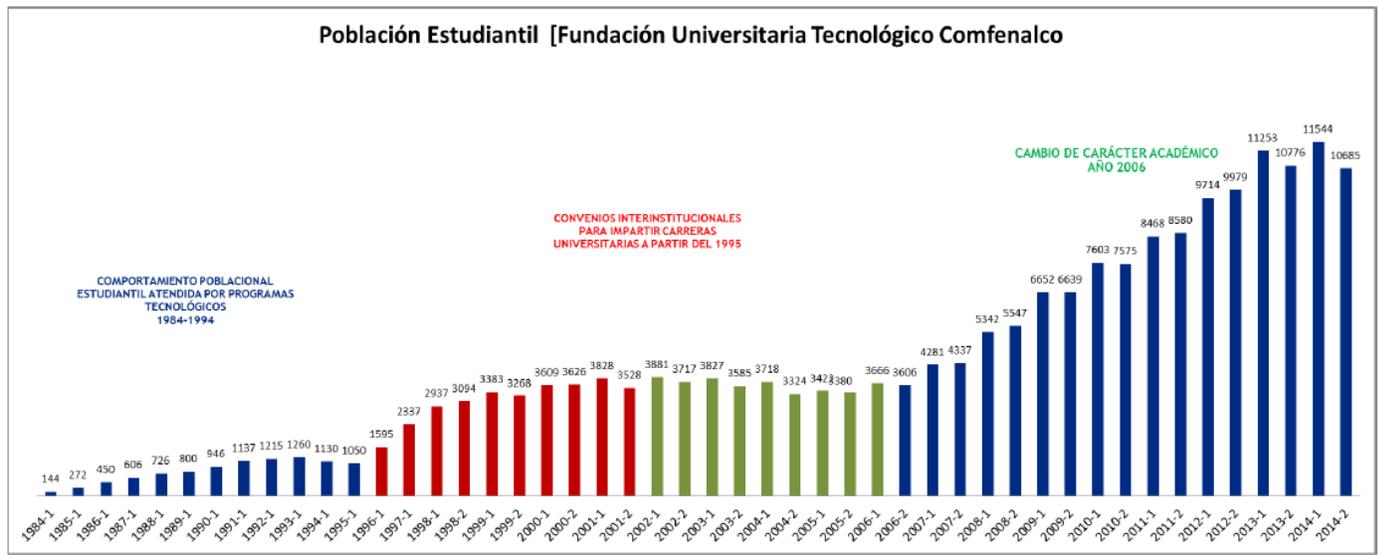
2.1 HITOS CLAVE EN LA HISTORIA DE LA FUTCO

FECHA	HITOS CLAVE	OBSERVACIONES
22 de Enero de 1980	Ley 80 de 1980	Se instituyó la formación tecnológica dentro de los niveles de educación establecidos por el gobierno nacional
13 de Julio de 1984	Reconocimiento de la Personería Jurídica	
26 de Julio de 1984	Se otorga licencia de funcionamiento por parte del ICFES a sus tres programas tecnológicos iniciales	Tecnología en Costos y Auditoría, Tecnología en Control de Calidad, y Tecnología en Banca
24 de Agosto de 1984	Inauguración de la FUTCO	
3 de Septiembre de 1984	Inicio de las actividades académicas	Sede de Comfenalco Barrio El Cairo
23 de Diciembre de 1987	Recibe grado la primera cohorte de egresados de la FUTCO	
Primer periodo de 1990	Inicia el programa Tecnología en Administración Financiera	Programa exitoso que tuvo gran acogida dentro de la población por su aplicabilidad.
28 de Diciembre de 1992	Ley 30 de 1992	Descalifica la formación tecnológica como parte de la educación superior en Colombia
8 de Febrero de 1994	Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación)	Incorpora a las instituciones tecnológicas como integrantes del nivel de educación superior.
Segundo periodo de 1995	Inicia el convenio con el <i>Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid</i> y el <i>Politécnico Granacolombiano</i>	Inician los programas ofrecidos en convenio con otras universidades
16 de Septiembre de 2006	Autorización emitida por el MEN para el cambio de carácter académico y reconocimiento de la personería jurídica de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena	Inicio de la era Universitaria
Primer periodo de 2008	Inician los siguientes programas: <i>Técnico Profesional en Operación de Procesos Industriales</i> <i>Técnico Profesional en Instrumentación Industrial</i> <i>Tecnología en Operación de Planta y Procesos Industriales</i> <i>Tecnología en Instrumentación y Control de Procesos</i>	Alianza Petroquímica - Plástica
Primer periodo de 2008	Inician los siguientes programas: <i>Administración de Empresas</i> <i>Contaduría Pública</i> <i>Ingeniería Industrial</i> <i>Tecnología en Seguridad e Higiene Ocupacional</i>	Ampliación de la oferta académica
Primer periodo de 2009	Inician los siguientes programas: <i>Especialización en Gestión Tributaria</i> <i>Especialización en Gerencia Integral de la Calidad</i> <i>Especialización en Ingeniería de Software</i> <i>Especialización en Gerencia de Proyectos</i>	Programas de Postgrado
Primer periodo de 2010	Inician los siguientes programas: <i>Especialización en Contratación Estatal</i> <i>Maestría en Derecho</i> <i>Maestría en Derecho Procesal</i>	Se fortalece el vínculo con la <i>Universidad de Medellín</i>
Año 2013 - Actualidad	Inician los siguientes programas: Nivel Tecnológico: • Tecnología en Gestión Turística y Hotelera • Tecnología en Gestión Financiera • Tecnología en Control de Procesos Electrónicos • Tecnología en Desarrollo del Software • Psicología • Ingeniería Ambiental • Ingeniería Electrónica Nivel de Posgrado: • Especialización en Finanzas • Especialización en Gestión Integral HSEQ • Especialización en Gerencia Estratégica de Marketing • Especialización en Gerencia Ambiental • Especialización en Gerencia del Talento Humano • Especialización en Logística y Distribución Física Internacional • Especialización en Redes de Computadores	Ampliación de la oferta académica a nivel tecnológico, de pregrado y postgrado

Fuente: Los Autores.

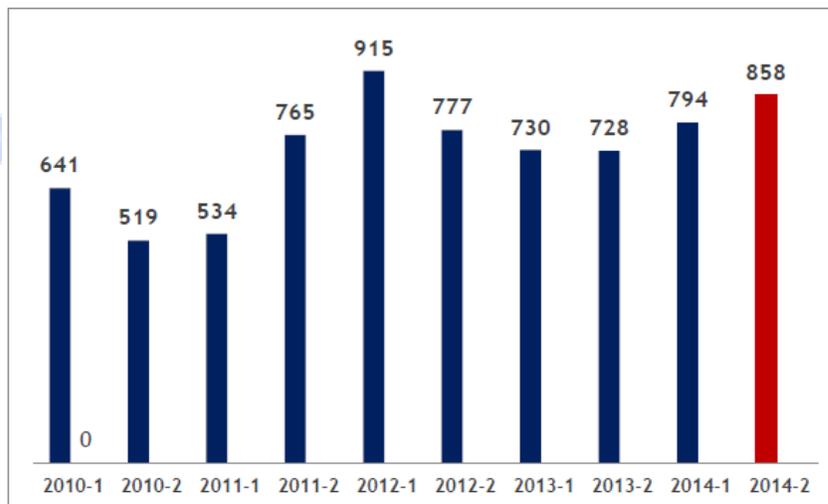
2.2 EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL

2.2.1 Evolución de la población estudiantil



Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

2.2.2 Número de Graduados



Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

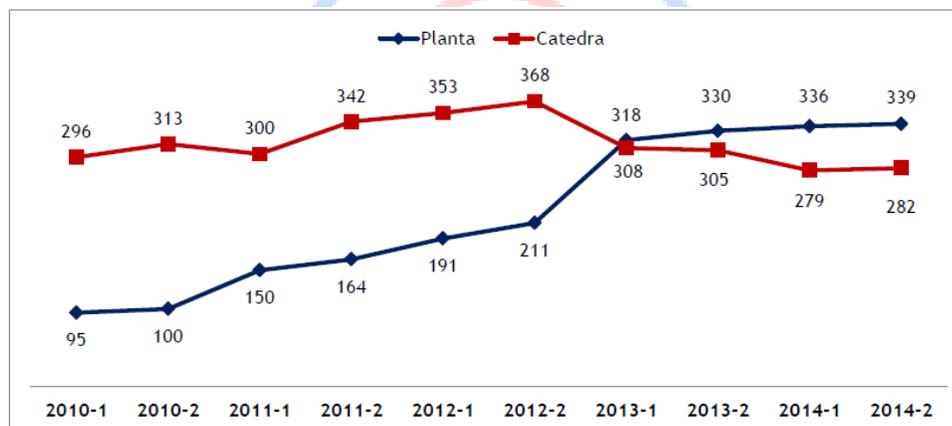
2.3 ESTADÍSTICAS GENERALES PERSONAL DOCENTE

2.3.1 Número de docentes según su dedicación laboral y máximo nivel de estudio alcanzado

Dedicación	Licenciado y Tecnólogo	Profesional	Especialista	Magíster	Doctor	Total
Tiempo Completo	1	70	124	35	3	233
Medio Tiempo	0	16	32	10	1	59
3/4 de Tiempo	0	13	25	9	0	47
Total docentes de planta	1	99	181	54	4	339
Docentes de Cátedra	0	83	163	36	0	282
Total	1	182	344	90	4	621

Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

2.3.2 Evolución de Docentes de Cátedra y Dedicación



Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

2.3.3 Evolución de la relación Docente/Estudiante



Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

2.4 ESTADÍSTICAS GENERALES DE EGRESADOS

2.4.1 Comparación de Tasas de Ocupación de los Egresados de programas tecnológicos.

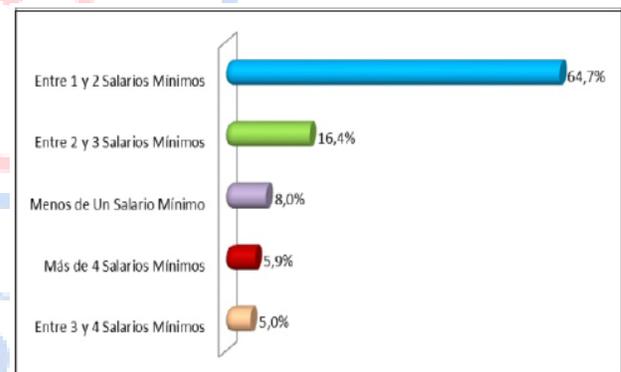


Fuente: FUTCO: Evaluación de la pertinencia social de los programas tecnológicos de la FUTCO.

2.4.2 Salario de los Graduados



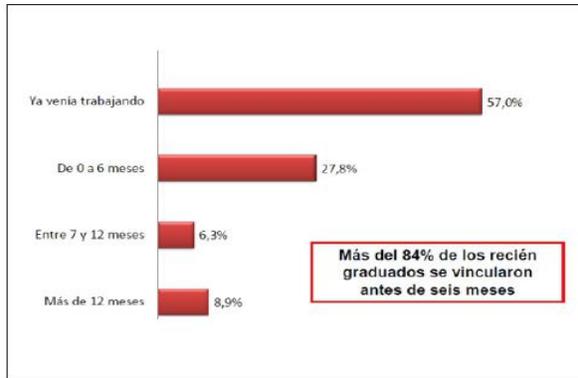
Salario promedio de los egresados a nivel nacional por tipo de formación académica



Salario de los egresados de programas tecnológicos de la FUTCO

Fuente: FUTCO: Evaluación de la pertinencia social de los programas tecnológicos de la FUTCO.

2.4.3 Tiempo entre el grado y la consecución de empleo



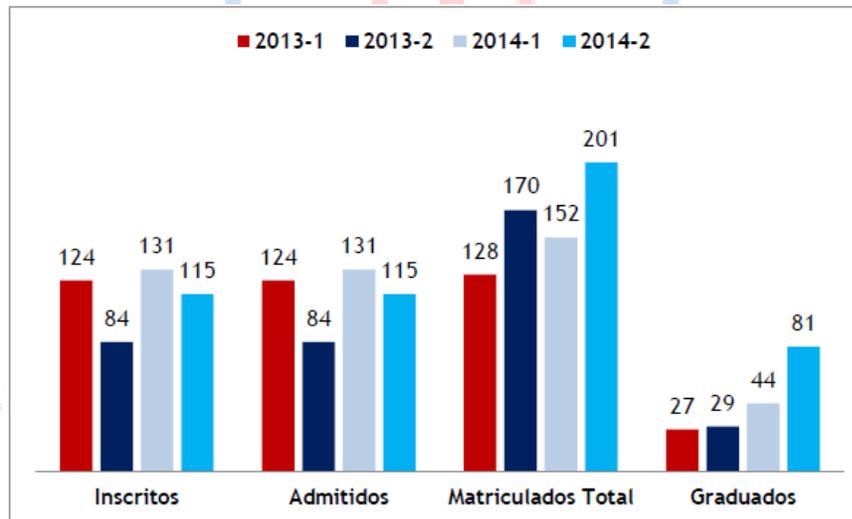
Resultados Nacionales



Resultados institucionales de la FUTCO

Fuente: FUTCO: Evaluación de la pertinencia social de los programas tecnológicos de la FUTCO.

2.5 ESTADISTICAS GENERALES PROGRAMAS DE POSGRADO

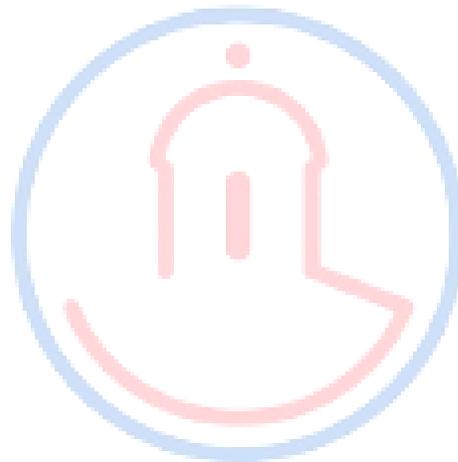


Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.

2.6 CAPACIDAD DE LA PLANTA FÍSICA

EDIFICIO	ÁREA CONSTRUIDA	ÁREA OCUPADA	TOTAL ÁREA OCUPADA
SEDE A (ESPAÑA)	12317	12317	65515
SEDE B (CEDESARROLLO)	19318	14489	
ANTIGUA GALLERA LA ESPAÑOLA		1800	
SEDE C (ZARAGOCILLA)	36909	36909	
TOTAL	68544	65515	96%

Fuente: Boletín Estadístico FUTCO 2014.



Fundación Universitaria
TECNOLÓGICO COMFENALCO

2.7 INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DEPARTAMENTO DE BOLIVAR

ITEM	Nombre IES	Municipio	Sector
1	Colegio Mayor de Bolívar*	Cartagena	Oficial
2	Colegio Mayor de Bolívar*	Cartagena	Oficial
3	Institución Universitaria Bellas Artes y Ciencias de Bolívar*	Cartagena	Oficial
4	Universidad de Antioquia	Cartagena	Oficial
5	Universidad de Cartagena*	Cartagena y 8 municipios más	Oficial
6	Universidad de La Guajira	María La Baja	Oficial
7	Universidad de Pamplona	Cartagena/San Pablo/Santa Rosa/Santa Rosa del Sur	Oficial
8	Universidad del Tolima	Cartagena/Carmen de Bolívar/Magangué/María La Baja	Oficial
9	UNAD	Cartagena	Oficial
10	Escuela Naval de Cadetes Almirante Padilla*	Cartagena	Oficial
11	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia	Cartagena	Oficial
12	Corporación Universitaria del Caribe - CECAR	Cartagena/Carmen de Bolívar/Magangué	Privada
13	Corporación Universitaria Regional del Caribe ð IAFIC*	Cartagena	Privada
14	Corporación Universitaria Rafael Nuñez	Cartagena	Privada
15	Corporación Universitaria Remington	Cartagena/Villanueva	Privada
16	Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo*	Cartagena	Privada
17	Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano**	Cartagena	Privada
18	Universidad del Norte	Cartagena	Privada
19	Fundación Universitaria Católica del Norte	Cartagena/Arjona/Magangué y 3 municipios más	Privada
20	Fundación Universitaria Los Libertadores	Cartagena/San Jacinto/San Martín de Loba	Privada
21	Fundación Universitaria San Mart'n	Cartagena	Privada
22	Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco*	Cartagena	Privada
23	Fundación Universitaria Colombo Internacional*	Cartagena	Privada
24	Pontificia Universidad Javeriana	Cartagena	Privada
25	Universidad Antonio Nariño	Cartagena	Privada
26	Universidad San Buenaventura**	Cartagena	Privada
27	Universidad del Sinú	Cartagena	Privada
28	Universidad EAN	Cartagena	Privada
29	Universidad INCCA de Colombia	Cartagena	Privada
30	Universidad Libre	Cartagena	Privada
31	Universidad Tecnológica de Bolívar*	Cartagena	Privada

Fuente: MEN – SACES. Educación Superior – Síntesis estadística departamento de Bolívar.

3 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Arellano Cartagena, William. Educación y Movilidad Social en Cartagena entre 1950 y 1976. Tesis Doctoral. Universidad de Cartagena. Agosto de 2012.
- [2] Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN. Hacia una nueva dinámica social de la Educación Superior. Documento políticas 2010 – 2014.
- [3] Asociación MEN – SACES. Educación Superior – Síntesis estadística departamento de Bolívar.
- [4] Comité Universidad Empresa Estado Región Caribe. Perfil de la educación superior de la región Caribe Colombiana. Octubre de 2009.
- [5] Covo Torres Augusto. Ex Rector de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Entrevista de Profundidad.
- [6] Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Página Web: <http://tecnologicocomfenalco.edu.co/es>
- [7] Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Libro conmemorativo de los 30 años de la FUTCO. Libro en proceso de Edición por parte de los autores.
- [8] Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Acuerdo Nro 160 del Consejo Superior. Febrero 24 de 2015.
- [9] Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Evaluación de la pertinencia social de los programas tecnológicos de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco 2010-2012.
- [10] Hammond, John S. Aprender con el Método del Caso. Harvard Business School. Número de serie 308-S63. Revisión 16 de Abril de 2006.
- [11] Mendoza Ramos Liliana Raquel. La educación como factor competitivo en Cartagena de Indias D.T y C.
- [12] Ministerio de Educación Nacional. Decreto número 80 de 1980. Enero 22 de 1980.

- [13] Ministerio de Educación Nacional. Síntesis estadística departamento de Bolívar. Año 2013.
- [14] Ministerio de Educación Nacional. Resolución N° 1730. Junio 18 de 2004.
- [15] Covo Torres Augusto. Ex Rector de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena. Entrevista de Profundidad.
- [16] Periódico Portafolio. Estas son las carreras con más demanda laboral. Enero 29 de 2015. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/carreras-universitarias-mas-solicitadas-colombia>
- [17] Piñeres de la Ossa, Dora. Recuperación de la memoria histórica de la Universidad de Cartagena desde las reformas de educación superior en Colombia: Nacionalismo, modernización y crisis.
- [18] Ruiz, Mauricio Ricardo. Segovia Brid, Ricardo. Boletín Estadístico 2014. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- [19] Salazar Hernandez, Rubén. Método de estudio de casos. Diplomado Metodología Harvard para estudio de caso como opción de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar MBA Administración.
- [20] Segovia Brid, Ricardo. Osorio Lentino, Claudio. Proyecto Educativo Institucional (PEI). Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Año 2011.
- [21] Segovia Brid, Ricardo. Monterrosa, Verónica. Acuerdo Nro 160 de 25 de Marzo de 2015. Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- [22] Vilorio de la Hoz, Joaquín. Educación Superior en el Caribe Colombiano: Análisis de cobertura y calidad. Banco de la República de Colombia. Marzo de 2006.