

# FESC

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES



# FESC

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES



# PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

2017-2022

*"Excelencia académica, pertinencia e innovación al servicio de la  
formación integral y el desarrollo regional"*

Aprobado por Sala General mediante Acuerdo No. 034 del 16 de mayo de 2017 - Acta 054 y socializado con el Consejo Superior en reunión del 15 de mayo de 2017 - Acta 110.

# ÍNDICE

Introducción .....	6
1 ANÁLISIS FODA .....	8
1.1 Estrategias Ofensivas FO .....	10
1.2 Estrategias de reorientación DO .....	11
1.3 Estrategias defensivas FA .....	11
1.4 Estrategias de supervivencia DA .....	12
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	14
2.1 El entorno .....	14
3. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL .....	21
3.1 La política del MEN frente a la Educación Superior .....	21
3.2 La autoevaluación con fines de acreditación .....	22
4. EDUCACIÓN SUPERIOR EN NORTE DE SANTANDER .....	25
5. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FESC 2017-2022 .....	31
5.1 Visión 2017-2022 .....	33
5.2 Misión 2017-2022.....	33
5.3 Valores .....	34
5.4 Pilares Estratégicos .....	36
6. PLAN OPERATIVO .....	44
6.1 Objetivos .....	45
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	48

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura estratégica de la FESC. 2017-2022 .....	32
Figura 2. Modelo de Autoevaluación FESC .....	33
Figura 3. Etapas Plan Operativo .....	44
Figura 4. Matriz POA 2017-2022 .....	47

# LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Exportaciones 2016 .....	18
Ilustración 2. Destinos Exportaciones .....	18

## PLAZA DE BANDERAS

SEDE QUINTA AVENIDA

CÚCUTA



# INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica en la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte (FESC) se enmarca dentro del Sistema de Gestión de Calidad, en el proceso Gerencial de Direccionamiento Estratégico, en el subproceso Planeación Estratégica, y tiene como objetivo direccionar a la institución en la formulación, ejecución, cumplimiento y evaluación de los lineamientos estratégicos; es la herramienta mediante la cual quienes toman decisiones en la Institución obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la FESC, así como su grado de competitividad con el propósito de pronosticar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro.

La planeación estratégica radica en responder las siguientes preguntas:

- ¿A dónde quiere ir la institución?
- ¿En dónde esta hoy?
- ¿A dónde debería ir?
- ¿A dónde puede ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo se llega a estas metas?

El éxito de las Planeación Estratégica tiene seis componentes fundamentales que se relacionan, a continuación se pueden observar en el esquema en la siguiente página:

- a) Los estrategas, en la FESC son los líderes de procesos.
- b) El direccionamiento, ejercido por la Rectoría, Consejo Superior, Sala General y Consejo Académico. Se visibiliza en la Misión y la Visión.
- c) El diagnóstico del entorno y de la situación interna. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA o FODA).
- d) Las opciones y oportunidades se determinan en el DOFA, con especial énfasis por las políticas del Ministerio de Educación Nacional (MEN), planes de desarrollo municipal, departamental, y proyectos en formulación o ejecución por entes gubernamentales o privados, con participación de la academia.
- e) La formulación de los objetivos, estrategias, proyectos y programas dentro del marco del Plan Operativo.
- f) El seguimiento a través de indicadores definidos en el Plan Operativo Anual (POA) y evaluación anual.

**BLOQUE A - CANCHA DEPORTIVA**

FESC - SEDE PRINCIPAL



# 1 | ANÁLISIS FODA

La matriz FODA o DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias **FO** se basan en el uso de fortalezas internas de una organización, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y son llamadas estrategias **OFENSIVAS**.
- Las estrategias **DO** tiene como objeto la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. Son las llamadas estrategias de **REORIENTACIÓN**.
- Las estrategias **FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa, reduciendo al mínimo las amenazas externas. Son las llamadas estrategias **DEFENSIVAS**.
- Las estrategias **DA** tiene como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas, se intenta minimizar las debilidades y amenazas. Son las llamadas estrategias de **SUPERVIVENCIA**.

Para hacer uso de este instrumento, en la FESC se desarrolló un taller con la participación de responsables de procesos, como resultado se construyó un FODA por cada equipo de trabajo, posteriormente se resume en la siguiente matriz FODA

Tabla 2. FODA de la FESC 2016.

		PUUEDE GENERAR VENTAJAS	PUUEDE GENERAR PROBLEMAS
		<b>F</b> FORTALEZAS	<b>D</b> DEBILIDADES
<b>INTERNAS</b>	Diversidad y pertinencia de la Oferta académica.		Una alta Rotación del personal docente y administrativo, afecta la estabilidad, compromiso con la institución y sentido de pertenencia hacia la FESC.
	Compromiso del personal con el desarrollo de la misión institucional		
	Existencia del Sistema de información Académico, contable y administrativo, diseñado conforme las necesidades de la Institución.		Desconocimiento del presupuesto para gastos asignado a cada proceso. Impide que se proyecte y se gestionen recursos
	Relación con el sector empresarial de la región e Instituciones del estado.		Debilidad en Plan de capacitación y formación específica para fortalecer las competencias del personal administrativos.
	Participación en los comités sectoriales que lideran los entes privados y gubernamentales.		
	Infraestructura Física y tecnológica de la FESC		
	El aporte del Sistema de Gestión de Calidad al cumplimiento de la misión Institucional.		No se aprovecha las buenas relaciones con el entorno para desarrollar eventos y actividades que estrechen y fortalezcan este vinculo al servicio de la academia, la Investigación y la Extensión.
	El respaldo de la Caja de Compensación Familiar a la Operatividad de la FESC.		Ausencia de Estudios y proyectos que evalúen el impacto y pertinencia de la formación y den insumos para el diseño y actualizaciones de cada programa académico.
	Compromiso de la Dirección con el Sistema de Gestión de la Calidad y la Planeación Estratégica Institucional.		No hay proyectos de grado que vinculen a la FESC con las necesidades empresariales, desde cada programa académico.
	Estabilidad del personal administrativo.		Los eventos y actividades orientadas a egresados no se encuentran estructurados en un programa de Egresados.
	Posicionamiento de la Institución en la región.		Los diferentes eventos y actividades de bienestar a docentes y administrativos no están estructurados en un programa.
	Organización académica de la oferta académica por ciclos propedéuticos.		La articulación de los procesos se ha debilitado y la información se duplica, no se estandariza y no fluye de forma correcta
	Sistema de matrícula por créditos académicos.		Débil seguimiento al cumplimiento metas, responsabilidades y compromisos contemplados en el Plan Operativo Anual y cronograma de actividades, afectando el rendimiento laboral.
	Sistema de financiación FESC y orientación para acceder a créditos de otras Instituciones.		
	Modernas instalaciones dotadas de equipos de comunicación, y comodidad de aulas y escenarios.		No se cuenta con un proyecto de modernización de la infraestructura física y tecnológica de la FESC.
	Docentes vinculados con el sector empresarial, en campos específicos del conocimiento de los programas académicos.		No se cuenta con un plan estratégico de mercadeo y comunicaciones que se fundamente entre otros aspectos en el perfil del estudiante nuevo, estrategias de seguimiento y evaluación de impacto, que lleve al cumplimiento de ingresos.
Estrategias metodológicas implementadas por la Institución.		Poco aprovechamiento del Sistema de Información SIPAES relacionado con base de datos de egresados, mercadeo y permanencia.	
La existencia de la Incubadora de Empresas INCUBAFESC.		Programas de Educación continua no han tenido buenos resultados. Se programan pero no se completan los cupos mínimos.	

DEL ENTORNO	O	OPORTUNIDADES	A	AMENAZAS																				
	Recursos de Cooperación para financiamiento de proyectos y programas.	Convenios interinstitucionales vigentes.	El MEN impulsa y apoya la Acreditación de programas e Institucional para las ICS.	Vinculación de la FESC a los programas y proyectos previstos en los Planes de desarrollo Municipal y Departamental	Lineas de crédito de bancos de tercer nivel para proyectos de desarrollo educativo.	Posicionamiento de los egresados en el sector empresarial	Tendencias tecnológicas presentes en los diferentes sectores de la economía.	Tasa de crecimiento de las aspiraciones académicas de la población.	Credibilidad de la comunidad en las instituciones de la región.	Sectores empresariales de la región, aptan por proyectos o programas de fortalecimiento empresarial para atender mercados nacionales e internacionales diferentes a Venezuela.	Las empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar Comfanorte.	La credibilidad del Gobierno Nacional en los programas de las Cajas de Compensación Familiar.	Falta de personal académico formado para investigar en la región.	Ofrecimiento de oferta académica similar por Instituciones de otras regiones avaladas por entidades públicas y/o privadas de la región.	Políticas de Coidencias orientada a estimular a instituciones acreditadas y grupos en categorías altas.	Políticas del Ministerio de Educación Nacional y de las secretarías departamentales y municipales, orientada a estimular a Instituciones públicas.	Los programas gratuitos que oferta el SEDNA con titulaciones similares o equivalentes.	Coyuntura económica regional atravesando dificultades, derivadas de las políticas del vecino país.	Apatía del Egresado hacia la Institución	Lineamientos de la Educación Terciaria establecidos en el Plan de Desarrollo Nacional vigente.	Bajo nivel de crecimiento económico, en el plano nacional en el 2016 fue del 2%. Indicador que guarda una relación con la cantidad de bienes materiales disponibles y por ende una cierta mejora del nivel de vida de las personas. Se evidencia un tendencia a la baja.	Alto número de empresas de comercio internacional que han cerrado actividades en la ciudad y se desplazan a otras regiones.	Ausencia de oportunidades laborales para profesionales.	Bajos salarios y débiles condiciones laborales que ofertan las empresas de la región.

Este análisis conduce a definir unas estrategias institucionales que inciden al determinar los objetivos y las metas de cada pilar estratégico:

## 1.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO

- Estrechar vínculos con sectores empresariales en los cuales los egresados FESC tengan una buena representación, con el fin de fortalecer proyectos.
- Dar vida propia a IncubaFESC, aprovechando el momento en el cual la mentalidad de la comunidad mira al emprendimiento y al fortalecimiento empresarial como una opción de desarrollo económico.
- Utilizar el sistema integrado de gestión (sig) de la FESC como la ruta para alcanzar la acreditación de programas e institucional ante el men.
- Formular y desarrollar programas y proyectos en alianza con comfanorte, los cuales determinen a las empresas afiliadas como beneficiarios o aportantes.

## 1.2 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN DO

---

- Definir un plan de capacitación docente que proyecte a la Institución hacia la excelencia académica con fines de acreditación.
- Aprovechar los cambios coyunturales de la economía regional, para el desarrollo de proyectos de grado, en beneficio del crecimiento y fortalecimiento empresarial y la mayor productividad de los sectores económicos con relevancia regional.
- Definir un novedoso programa de egresados, vinculando a profesionales que estén ubicados en organizaciones afiliadas a COMFANORTE; situación que permite ubicarlos y hacer seguimiento.
- Proyectar la infraestructura física y tecnológica conforme a la misión y visión de la FESC, con la experiencia anterior definir un plan de inversión el cual será revisado, analizado y ajustado periódicamente, con la participación de los responsables de procesos involucrados.
- Estructurar un Plan Estratégico de mercadeo, teniendo en cuenta las directrices de los Planes de desarrollo municipal y departamental, comportamiento, pronósticos y tendencias de la economía regional que directa o indirectamente afectan la proyección de la FESC.
- Diseñar diplomados modalidad virtual, direccionados a grupos empresariales o hacer convenios interinstitucionales.
- Impulsar la realización de proyectos de grado, otorgando beneficios a quienes opten por su desarrollo.

## 1.3 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA

---

- Hacer un modelo propio que relacione la experiencia de los docentes en el campo específico del área del énfasis o profesional y compense la ausencia de estudios a nivel de maestría y doctorado.
- Resaltar las siguientes ventajas: posibilidad de titulación temprana en la formación de la FESC, posibilidad de matrícula por créditos académicos, instalaciones modernas y cómodas; con el fin de contrarrestar el peso de los valores inferiores de las matrículas que ofrecen otras instituciones.

- Diseñar estrategias para promover los programas de la FESC en empresas afiliadas a COMFANORTE ofreciendo algunas ventajas de crédito, y facilidades de pago.
- Impulsar la consultoría a las empresas de la región, a través de INCUBAFESC, teniendo como meta que estas puedan acceder a nuevos mercados con productos y servicios de calidad. Es posible teniendo en cuenta que la FESC cuenta con profesionales con amplia experiencia en diversas empresas, a nivel regional y nacional que aporten su conocimiento en la mejora empresarial.

## 1.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DA

---

- Invitar a los egresados a eventos académicos, como conferencias, charlas, seminarios y diplomados con el fin de que se capaciten en temas de actualidad y sean más competitivos en el mercado laboral.
- Fortalecer la investigación aplicada a solución de problemas presentes en la región. Definir planes de descuentos para estudiantes de grupos empresariales, con horarios flexibles e incluir algunas asignaturas con modalidad virtual.
- Estructurar un plan estratégico de extensión, con el objetivo de promover la consultoría empresarial mediante el servicio de asesoría y capacitación, como resultado de los diagnósticos empresariales que entregan los estudiantes de práctica empresarial.
- Aprovechar el potencial de egresados de los programas en convenio SENA-FESC que puedan continuar estudiando en la FESC, para alcanzar una titulación en tecnología y posteriormente nivel profesional. ales que entregan los estudiantes de práctica empresarial.

**PANORÁMICA FESC**  
SEDE CÚCUTA



# 2 | ANÁLISIS DEL ENTORNO

## 2.1 EL ENTORNO

---

El entorno se concibe desde múltiples enfoques y comprende numerosas variables, sin embargo se analizara desde tres aspectos fundamentales: la situación económica y social tanto nacional como regional, los aspectos político-legales en los mismos niveles, y la oferta educativa superior existente.

### 2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

En los últimos cinco años la economía del país se ha visto afectada por diversos factores negativos que han afectado el crecimiento económico. La desaceleración de la economía mundial, la caída en los precios del petróleo y del carbón, los fenómenos climáticos, primero la temporada invernal de 2011 (fenómeno de la niña) y más recientemente el fenómeno del niño con la consiguiente disminución en las precipitaciones, el cierre de la frontera con Venezuela, entre otros, son eventos que han impactado de forma negativa el comportamiento económico del país.

Sin embargo, la economía colombiana ha mostrado un nivel de estabilidad aceptable ante estos eventos. En el año 2015 se tuvo un crecimiento del 3%, bastante aceptable si se compara con otras economías regionales que tuvieron crecimientos menores, e incluso decrecieron. En el año 2016 el crecimiento solo alcanzo el 2%. Índice que dejo preocupado al gobierno, quien argumenta que la baja de precios del petróleo junto con el paro camionero son los dos aspectos que generaron este decrecimiento.

Este desempeño aceptable en la economía colombiana se refleja mejor en algunos sectores de la economía, tales como el sector financiero, el comercio, el café y las obras públicas, mientras que la industria en general y la construcción, que en años anteriores había mostrado gran auge, mostraron estancamiento, aunque no tasas negativas.

Los bajos precios del petróleo y la subsiguiente subida de la tasa de cambio han afectado la economía nacional al reducirse los ingresos por exportaciones de crudo, encarecerse la importación de insumos y bienes de capital, lo cual aunado a la desaceleración de la economía global se ha reflejado de forma negativa en las finanzas locales.

Se han logrado sin embargo avances en la reducción de la pobreza, mantenimiento de la tasa de desempleo en un dígito y creación de empleo formal, alta cobertura en salud y mejoras en educación.

Pese a estos factores, la economía colombiana sigue generando confianza en los inversionistas, al contrario de lo que ocurre en otros países de la región. Todo esto, junto con la aplicación de tratados de libre comercio, genera grandes oportunidades para el país las cuales deben ser potencializadas en negocios reales en los nuevos mercados.

A nivel regional, el factor más influyente ha sido sin duda la grave situación política, económica y social por la que atraviesa la vecina República Bolivariana de Venezuela.

Es bien sabido que la economía de la región está signada por su condición de frontera, y la de Cúcuta por su realidad de puerto terrestre. Desde mediados de los años ochenta se ha sentido el deterioro de la economía venezolana, pero por muchos años los altos precios del petróleo le permitieron a Venezuela continuar dentro de su burbuja económica, importando lo que necesitaba, siendo Colombia uno de los principales proveedores, y Norte de Santander y Cúcuta, específicamente concentraban su actividad comercial e industrial en el vecino país no solo como cliente principal, sino único mercado.

La caída vertiginosa de los precios del petróleo generó en Venezuela una muy precaria situación, dejó de cumplir con sus obligaciones, lo cual afectó gravemente a industriales y comerciantes de Colombia y en particular de la frontera, dejándoles cuantiosas carteras que a la fecha no se han podido cobrar. El cierre unilateral de la frontera por parte del gobierno de Caracas, entre agosto de 2015 y agosto de 2016, ahondó aún más esta crisis económica en la frontera.

Estos hechos han demostrado la peligrosa dependencia de la economía de frontera, y ha impulsado a algunos sectores económicos locales a buscar otros mercados tanto nacionales como en el exterior, con muchas dificultades; pero ese debe ser el camino a seguir.

La participación de Norte de Santander dentro de la economía nacional es muy inferior a la de otros departamentos, lo cual evidencia la dependencia respecto a la economía de Venezuela, es momento de mirar hacia Colombia. El siguiente cuadro ilustra estos hechos:

**Tabla 2. Perfil económico**

Aspectos generales		
VARIABLES e indicadores	Norte de Santander	Colombia
Extensión territorial	21.658 km <sup>2</sup>	1.148.706 km <sup>2</sup>
Número de municipios 2013	40	1.123
1.344.038 habitantes	47.661.787 habitantes	Población proyectada 2014 (DANE)
Participación del PIB departamental en el total nacional 2014	1,7%	100,0%
PIB per cápita 2014	\$ 9.321.909	\$ 15.893.361
	US\$ 4.659	US\$ 7.944
Exportaciones per cápita 2015	US\$ 143,1	US\$ 740,4
Importaciones* per cápita 2015	US\$ 65,1	US\$ 1.121,4

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

A continuación se muestran tablas ilustrativas con información respecto a los principales aspectos económicos del departamento:

**Tabla 3. Aspectos económicos**

ANEXO INDUSTRIA 2013					
CIU R.3	Descripción	Establecimientos	Personal Ocupado	Producción Bruta	Valor agregado
				Millones de pesos	
239	Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.	25	1.978	368	229
105	Elaboración de productos de molinería, almidones y productos	7	179	123	19
191	Fabricación de productos de hornos de coque	3	348	65	21
329	Otras industrias manufactureras n.c.p.	17	517	53	14
110	Elaboración de bebidas	3	320	42	29
152	Fabricación de calzado	15	529	38	22
104	Elaboración de productos lácteos	3	199	32	11
251	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos...	6	232	26	10
101	Procesamiento y conservación de carne, pescado, crustáceos...	5	151	13	4
282	Fabricación de maquinaria y equipo de uso especial	3	90	7	4
108	Elaboración de otros productos alimenticios	13	150	7	3
312	Fabricación de colchones y somieres	3	75	7	2
181	Actividades de impresión y actividades de servicios relacionadas	4	57	6	2
311	Fabricación de muebles	5	81	5	2
161	Aserrado, acepillado e impregnación de la madera	3	46	4	1
<b>Subtotal</b>		<b>115</b>	<b>4.952,00</b>	<b>797</b>	<b>373</b>
<b>Participación</b>		<b>91,3%</b>	<b>98,3%</b>	<b>99,3%</b>	<b>99,3%</b>
<b>Totaol Departamento Norte de Santander</b>		<b>126</b>	<b>5.037,00</b>	<b>803,2</b>	<b>375,6</b>

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

Tabla 4. Aspectos económicos

Principales productos de exportación (2013 enero-mayo - 2016)						
Miles de dólares						
Partida	Descripción	enero - diciembre			enero - mayo	
		2013	2014	2015	2015	2016
2701	Hullas	88.668	88.695	56.587	31.513	13.586
2704	Coques	48.608	57.232	44.286	17.277	13.008
0901	Café y/o productos del café	2.595	6.422	4.770	1.673	3.581
7404	Desperdicios de cobre	43.378	55.506	50.423	28.386	1.777
3504	Peptonas y sus derivados: las demás materias proteínicas	193		188		1.088
1801	Cacao en grano			80		800
6907	Placas de cerámica sin barniz	8.774	3.316	1.541	866	464
6908	Placas de cerámica barnizadas	20.132	12.681	4.699	2.648	435
3901	Polímeros de etileno	186	46			385
0205	Carne caballar, asnal, fresca			153		382
6905	Tejas y elementos de chimenea	1.083	1.085	1.110	408	363
6406	Partes de calzado	2.637	1.396	1.614	768	362
3919	Láminas plásticas	4	221	436	290	314
2401	Tabaco en rama	563	21	212		313
1511	Aceite de palma					294
<b>Subtotal</b>		<b>214.823</b>	<b>226.621</b>	<b>166.099</b>	<b>83.629</b>	<b>37.152</b>
<b>Participación</b>		<b>52,8%</b>	<b>83,1%</b>	<b>85,6%</b>	<b>85,5%</b>	<b>92,0%</b>
<b>Exportaciones del Departamento de Norte de Santander</b>		<b>402.814</b>	<b>272.779</b>	<b>193.961</b>	<b>97.823</b>	<b>40.368</b>

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

Tabla 5. Exportaciones 206

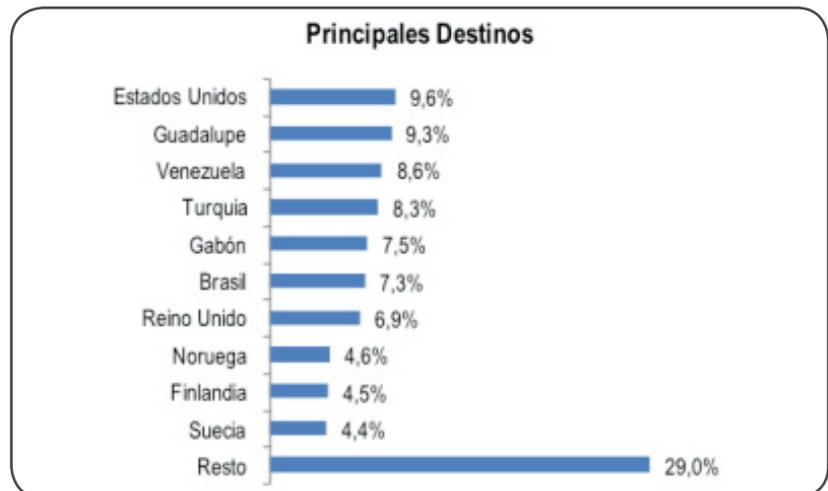
Exportaciones por grupo de productos a enero-mayo - 2016. Cifras en miles de dólares.								
	Año		Variación %	Participación % 2015	enero - mayo		Variación %	Participación % 2015
	2014	2015			2015	2016		
<b>Total</b>	<b>272.779</b>	<b>193.961</b>	<b>-28,9%</b>	<b>100,0%</b>	<b>97.823</b>	<b>40.398</b>	<b>-58,7%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Minero-energéticos</b>	<b>146.148</b>	<b>101.043</b>	<b>-30,9%</b>	<b>52,1%</b>	<b>48.819</b>	<b>26.660</b>	<b>-45,4%</b>	<b>66,0%</b>
<b>No minero-energéticos</b>	<b>126.630</b>	<b>92.917</b>	<b>-26,9%</b>	<b>47,9%</b>	<b>49.005</b>	<b>13.738</b>	<b>-72,0%</b>	<b>34,0%</b>
Agropecuarios	13.195	5.538	-57,8%	2,9%	2.025	4.213	108,0%	10,4%
Agroindustriales	133	423	217,6%	0,2%	5	1.622	32917,5%	4,0%
Industria liviana	32.991	19.081	-42,2%	9,8%	9.196	4.362	-52,8%	10,8%
Industria básica	73.294	63.315	-13,6%	32,6%	34.976	2.849	-91,9%	7,1%
Maquinaria y equipo	5.348	3.728	-30,3%	1,9%	2.252	689	-69,4%	1,7%
Industria automotriz	1.644	806	-51,0%	0,4%	546	2	-99,8%	0,0%
Demás productos	27	19	-28,9%	0,0%	5		-100,0%	0,0%

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>



**Ilustración 1. Exportaciones 2016**

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>



**Ilustración 2. Destinos Exportaciones**

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander. <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>

**Tabla 6. Competitividad del departamento.**

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD		
Indicador	Variable	Ranking
CEPAL 32 departamentos 5 indicadores (CEPAL, 2015)	Puesto	13
	Capital humano	11
	Ciencia y tecnología	16
	Fortaleza de la economía	14
	Gestión y finanzas públicas	14
Doing Business 23 ciudades 4 indicadores (Banco Mundial, 2013)	Infraestructura	17
	Puesto	20
	Apertura de una empresa	17
	Obtención de permiso de construcción	12
Consejo privado de competitividad 25 departamentos 3 dimensiones (Consejo privado de competitividad, 2015)	Pago de impuestos	14
	Registro de propiedades	18
	Puesto	17
	Condiciones básicas	13
	Eficiencia	17
	Sofisticación e innovación	11

Fuente: Perfil económico: Departamento de Norte de Santander.

Se puede observar que la economía regional se ha visto afectada negativamente, por factores internacionales como los precios del petróleo y del carbón que han caído notoriamente, y la desaceleración de la economía global. El cierre de frontera ha golpeado duramente la economía del departamento, no solo en lo comercial; la cadena productiva del carbón y sus derivados se vio afectada, ya que el principal puerto de exportación era El Puerto de Maracaibo.

Es de resaltar, sin embargo, el hecho de que Venezuela solo represente el 8.6% del total de las exportaciones del departamento, así como el buen comportamiento del sector agroindustrial.

Sin lugar a dudas, uno de los factores preocupantes es la competitividad. Que el Consejo Privado de Competitividad ubique al departamento en el puesto 17 entre 25, y el Banco Mundial coloque a Cúcuta en el lugar 20 entre 23 ciudades, deja mal parada a la región. En efecto, factores como la deficiente infraestructura vial, entre muchos, afectan seriamente la competitividad departamental. Dado el potencial del Norte de Santander, un ranking deseable debería rondar entre los puestos 6 y 10.

**PROYECTANDO REGIÓN**

VISITA ALCALDE ARBOLEDAS

SEDE QUINTA AVENIDA - CÚCUTA



# 3. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

## 3.1 LA POLÍTICA DEL MEN FRENTE A LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La política pública que marcará el norte de Colombia en Educación en los próximos 10 años es el **Plan Nacional Decenal de Educación (PNDE) 2016-2026**.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) le apuesta a la **Educación terciaria**, que se define como un sistema que organiza la educación post-media (la que viene después del bachillerato, incluida la Educación Superior) y la vincula con las necesidades sociales y las del mercado laboral. Con el fin de que las instituciones educativas estructuren su oferta, con los requerimientos de los estudiantes, comunidad y región en general, y a su vez se conecta con las necesidades de los diferentes sectores de la economía

Establece dos ejes: educación universitaria y educación técnica; con parámetros que marcan la diferencia respecto a características, objetivos, aptitud, niveles de profundización, ocupaciones hacia las que aplican y el aseguramiento de la calidad. También, enfatiza con los instrumentos para la movilidad académica y laboral a través del reconocimiento de los aprendizajes anteriores independiente de cómo hayan sido adquiridos.

Los factores que marcan la diferencia entre el pilar técnico y el universitario son tres: el primero es la extensión del campo de acción de las competencias que el estudiante adquiere en la educación superior, con más énfasis en la formación técnica, el segundo es la profundidad del campo teórico, en los currículos de la educación universitaria hay mayor presencia del componente teórico y el tercero es la diferencia en la complejidad de los problemas, relacionados con el “saber hacer” que se resuelve en cada pilar.

También el PNDE fundamenta la cobertura de la educación superior en los aspectos sociales, culturales y políticos que hacen pertinente la academia con la con la región. Situación que permite que las IES

apoyen el desarrollo regional, disminuyendo la brecha entre oferta y demanda de profesionales.

La internacionalización de la educación superior favorece la calidad académica y la investigación proyecta un mayor compromiso con las entidades nacionales, regionales y mundiales de orden público y privado.

En la próxima década se fortalecerá la cooperación entre instituciones locales e internacionales, la inclusión en redes internacionales del conocimiento y la ampliación de cobertura, definiendo instituciones más pertinentes con la región, sectores productivos, gremios y asociaciones empresariales y focos de desarrollo.

Contar con un modelo de gestión de monitoreo de la calidad de servicios educativos y procesos de apoyo incluyendo el impacto que genere en la comunidad académica y sociedad en general.

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como estrategia didáctica, dentro y fuera del aula, con procesos de aprendizaje y enseñanza que se descansan en el uso de conectividad, herramientas tecnológicas y contenidos digitales que apuntan a una formación integral.

## 3.2 LA AUTOEVALUACIÓN CON FINES DE ACREDITACIÓN

---

El **Consejo Nacional de Acreditación** (CNA) define los siguientes factores de evaluación como requisitos para aspirar a ser una institución certificada de alta calidad:

1. **Misión, visión y proyecto institucional y de programa:** un programa de alta calidad se reconoce por tener un proyecto educativo en consonancia con el proyecto educativo institucional, el cual debe ser suficientemente socializado y apropiado por la comunidad y sirve de referetne fundamental para el desarrollo de sus funciones.
2. **Estudiantes:** un programa de alta calidad se reconoce porque permite al estudiante potencial al máximo sus competencias, especialmente actitudes, conocimientos, capacidades y habilidades durante su proceso de formación.

3. **Profesores:** la calidad de un programa académico se reconoce en el nivel y calidad de sus profesores, que hacen de tarea un ejemplo de vida.
4. **Procesos académicos:** un programa de alta calidad se reconoce por la calidad que tiene de ofrecer una formación integral, flexible, actualizada e interdisciplinar, acorde con las tendencias contemporáneas del área disciplinar o profesional que le ocupa.
5. **Visibilidad nacional e internacional:** un programa de alta calidad es reconocido nacional e internacionalmente a través de los resultados de sus procesos misionales.
6. **Investigación, innovación y creación artística y cultural:** un programa de alta calidad, de acuerdo con su naturaleza, se reconoce por la efectividad en sus procesos de formación para la investigación, el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento científico, a la innovación y al desarrollo cultural.
7. **Bienestar institucional:** un programa de alta calidad se reconoce porque su comunidad hace uso de los recursos de bienestar institucional que apuntan a la formación integral y el desarrollo humano.
8. **Organización, administración y gestión:** un programa de alta calidad requiere una estructura administrativa y procesos de gestión al servicio de las funciones misionales del programa. La administración no debe verse en sí misma, sino en función de su vocación al programa y su proyecto educativo.
9. **Impacto de los egresados en el medio:** un programa de alta calidad se reconoce a través del desempeño laboral de sus egresados y del impacto que éstos tiene en el proyecto académico y en los procesos de desarrollo social, cultural y económico en sus respectivos entornos.
10. **Recursos físicos y financieros:** un programa de alta calidad se reconoce por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una ejecución y con manejos efectivos y transparentes de sus recursos físicos y financieros.

## VISITA PARES ACADÉMICOS

SEDE QUINTA AVENIDA

CÚCUTA



## 4. EDUCACIÓN SUPERIOR EN NORTE DE SANTANDER

En el ámbito departamental, el Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2016-2019, “Un Norte Productivo para Todos”, contempla la educación como uno de sus ejes estratégicos: “EDUCACIÓN: Es un potenciador de capacidades y generador de oportunidades a los grupos de población en mayor vulnerabilidad por eso nuestra apuesta por la productividad e inclusión social se soportará en la educación como columna vertebral para permitir no solo mas acceso a los diferentes niveles de educación, Preescolar, Básica, Media y Superior, sino dar garantía de un servicio con estándares de calidad y pertinente con las necesidades de las región.”<sup>1</sup>

La cobertura en educación superior, tomando la población activa los jóvenes entre 17 y 21 año, a fecha de corte abril de 2015, tenía una tasa del 44,34%, la de Cúcuta alcanza el 54,99%, esta última supera la media nacional que se define en 46,15%.

La participación por nivel de formación es:

- Técnica y tecnológica el 32,29%.
- Universitaria 61,75%.
- Postgrado 5,96%.

La tasa de absorción inmediata de bachilleres en el departamento se define en un 38,64%, tasa que se ubica por encima del promedio nacional que es de 34,55%.

La oferta en educación superior en el departamento suma 250 programas, de ellos 159 son en Cúcuta, ninguna IES está acreditada y únicamente 5 programas tienen acreditados de alta calidad.<sup>2</sup>

En Cúcuta se cuenta con una diversa oferta académica, prestada por instituciones públicas y privadas. De origen regional están: Universidad Francisco de Paula Santander; Institución departamental, Uni-

<sup>1</sup> [http://www.sisubregionalns.gov.co/files/sid\\_Desarrollo\\_territorial/Plan\\_de\\_desarrollo\\_para\\_Norte\\_de\\_Santander\\_2016-2019.pdf](http://www.sisubregionalns.gov.co/files/sid_Desarrollo_territorial/Plan_de_desarrollo_para_Norte_de_Santander_2016-2019.pdf)

<sup>2</sup> INFORMES ESTADÍSTICOS DEL NORTE DE SANTANDER CORTE ABRIL 2015. PDF

versidad de Pamplona de orden nacional y la Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC entidad privada sin ánimo de lucro, las otras Instituciones de Educación Superior son seccionales o sedes de Universidades de otras ciudades de Colombia.

Con base en el informe: “Análisis de mercado IES”<sup>1</sup>, el cual muestra el comportamiento del mercado de las Instituciones de Educación Superior de la ciudad durante los dos semestres del año 2015, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Durante ambos semestres la FESC ocupó el sexto lugar de participación en el mercado.
- Las IES de carácter público tuvieron una participación promedio del 73.29% frente a un 26.71% de las de carácter privado.
- Dentro de las IES de carácter privado, la FESC ocupa el cuarto lugar, con un 13.32% de participación.
- Analizando los programas académicos afines a los ofertados por la FESC, esta se ubica en el tercer lugar de participación dentro de la IES locales, con un promedio de 11% de participación, y en primer lugar dentro del segmento de las instituciones privadas.
- Centrando el análisis del mercado de universidades privadas en programas afines a los ofertados por la FESC, esta obtiene una participación del 41,42% del mercado, ubicándola en el primer lugar dentro de la IES con formación en carreras administrativas, diseño de modas y diseño gráfico.

Dentro de las instituciones privadas que ofrecen programas afines a los de la FESC, la principal competencia en programas presenciales la representa la UDES, mientras que en programas a distancia es la UNIREMINGTON.

A continuación se hace un análisis comparativo del Aspecto físico de las IES, tomando seis aspectos, a saber: aspecto del frente o fachada de la institución, vías de acceso y servicio de transporte público, disponibilidad de parqueaderos y zonas de estacionamiento, la movilidad del sector, cercanía a los centros comerciales y financieros de la ciudad y la accesibilidad para las personas discapacitadas. Los criterios de evaluación son: muy deficiente (1), deficiente (2), aceptable (3), bueno (4), muy bueno (5). Este análisis tiene alta importancia debido a constituye un valor agregado para cada institución, la comodidad y el estatus de la Universidad son factores importantes en el momento de elegir.

La metodología fue el método de observación, consistió en visitar cada uno de los establecimientos y analizar los aspectos asignándoles el valor de acuerdo a su estado.

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ Andrea, SANABRIA Andrea, ROZZO Sandra, *Análisis de mercado IES. 2015. FESC.*

Tabla 7. Análisis comparativo de condiciones físicas.

ASPECTOS FÍSICOS (ARQUITECTÓNICOS, URBANÍSTICOS, TRANSPORTE, ETC.)							
	FESC	SENA*	UDES	UFPS	UNILIBRE	UNIREMINGTON	USB
Fachada o frente de las instalaciones	5	3	5	4	3	2	2
Vías de acceso y transporte público	4	4	4	5	4	4	4
Parqueadero y zonas de estacionamiento	3	4	4	5	5	1	1
Movilidad en el sector	4	3	4	3	4	3	3
Cercanía al centro comercial y financiero de la ciudad	5	3	3	4	4	5	5
Accesibilidad para personas discapacitadas	3	3	4	4	4	3	3
Promedio	4,0	3,3	4,0	4,2	4,0	3,0	3,0
Ponderación	B.	A.	B.	B.	B.	A.	A.

VALORES DE PONDERACIÓN:  
 1= MUY DEFICIENTE (M.D.)  
 2= DEFICIENTE (D.)  
 3= ACEPTABLE (A.)  
 4= BUENO (B.)  
 5= MUY BUENO (M.B.)  
 \* Sede Principal, Barrio Pescadero

La FESC en dos criterios es calificada como muy bueno, dos se valoran bueno y dos aceptable. Situación que la ubica en el rango B, bueno. En este intervalo están otras 4 Instituciones.

En cuanto a investigación desarrollada por las IES del Departamento se trata, es de resaltar que Norte de Santander es uno de los cuatro departamentos con mayor representatividad, junto con Antioquia, Caldas y Santander, en el período 2000 – 2015, según el INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL (ICER). Los principales temas tratados en investigación fueron actividad económica, sector externo y finanzas públicas, como también temas sociales y demográficos. En las IES públicas predominó la temática agraria, mientras que en las de carácter privado no prevaleció ningún tema.

Si bien hubo diversidad en los tipos de investigación, el género descriptivo fue el de mayor presencia. De lo anterior se desprende la necesidad de pasar de los estudios de diagnóstico a investigaciones propositivas en la solución de problemas puntuales. La mayor parte de estas investigaciones fueron apoyadas de una u otra manera por el Banco de la República, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y las cámaras de comercio.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL – ICER – NORTE DE SANTANDER. Banco de la República y otros. 2016

A continuación, se aprecia la tabla resumen con los escenarios de investigación del departamento:

**Tabla 8. Escenarios de investigación Norte de Santander 2000-2015.**

Anexo1. Norte de Santander. Escenarios de investigación regional 2000-2015

Año	Periodo	Título	Autor(es)	Institución
2001	IV Trimestre	Indicadores de productividad del sector del cuero y del calzado	Manuel Alfredo Antolínez Álvarez	SENA
2003	I Semestre	Mercado cambiario en la ciudad de Cúcuta	Mery Estela Aponte Mariño y Vilma Ruby González Piñeros	Banco de la República
	II Semestre	Desempleo y subempleo en el área metropolitana de Cúcuta	Rodrigo Jiménez Pájaro	DANE
2004	I Semestre	La agenda regional de ciencia, tecnología e innovación para Norte de Santander. Un motor para el desarrollo regional	ND	ND
	II Semestre	Consideraciones de frontera	Diego Restrepo Álvarez y Mery Estela Aponte Mariño	Banco de la República
2005	I Semestre	Cobertura en educación en Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander
	II Semestre	Cobertura en salud en Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander
2006	I Semestre	Desempleo y subempleo en Cúcuta	Susan Cristina Sánchez Chaparro	DANE
	II Semestre	Cobertura en agua potable en Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander	Secretaría de Planeación Departamento Norte de Santander
2007	Anual	Precios, alimentos y no alimentos en Cúcuta	Sánder Sepúlveda Sánchez	DANE
2008	II Semestre	Grupos étnicos y cultura en norte de Santander	Lenys Dayhana Macías y otra	DANE
2009	Anual	Caracterización del municipio de San José de Cúcuta mediante la aplicación de indicadores de capacidad fiscal y financiera 1998 – 2008	Centro Regional de Estudios Económicos, Bucaramanga	Banco de la República
2010	Anual	Inflación y precios alimenticios en la región Centro Oriental	Susan Cristina Sánchez Chaparro	DANE
2011	Anual	Dinámica del comercio exterior de Norte de Santander durante el periodo 2000 – 2011	Centro Regional de Estudios Económicos, Bucaramanga	Banco de la República
2012	Anual	Impacto de los principales insumos de materiales de construcción sobre los costos de vivienda en la región Centro Oriental	Katherine Flores P.	DANE
2013	Anual	Ciclo de la actividad económica y la tasa de interés real, para la región Oriental 2001 – 2012	Dianey Yamile Sandoval Villamizar	DANE
2014	Anual	Composición de la economía del departamento de Norte de Santander	Diego Hernán Rodríguez	Banco de la República
2015	Anual	Recopilación escenarios de investigación ICER 2000-2015	Octavio Zuluaga Rivera	Banco de la República

Fuente: ICER

En publicación del 28 de febrero del 2017, del portal [www.las2orillas.co](http://www.las2orillas.co) se evidencia el resultado de una investigación de la **“Red como vamos”**, respecto a la educación superior en el Departamento Norte de Santander, a continuación se resumen algunos aspectos de importancia y relevantes para este plan:

- El estudio se desarrolló en nueve ciudades: Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín y Pereira, se analizaron las condiciones que se ofrecen en estas ciudades para la Educación Superior, tiene cinco componentes: el ambiente universitario, la calidad de la educación superior, el costo de vida, la empleabilidad de los egresados y la calidad de vida; la ciudad de Cúcuta

ocupa el octavo puesto, obteniendo un puntaje de 42,46 para el 2015, donde la calidad de la educación superior y la empleabilidad de los egresados fueron los componentes de peores resultados.

- Los egresados de la región no cuentan con muchas oportunidades, ya que la migración es el común denominador.
- Frente a la calidad de la educación, hasta hace poco se cuenta con una universidad acreditada de calidad, como es el caso de la Universidad Libre, pero aun así, sigue siendo irrisorio.
- La migración es el común denominador, por ejemplo el porcentaje de recién graduados que laboran en Norte de Santander es de 39.7%, ocupa el penúltimo puesto, solo superando a Guainía, esta carencia de opciones se relaciona en la ciudad de Cúcuta con una tasa de desempleo juvenil para el 2015 del 21,5% .
- Sin educación superior de calidad es difícil hablar de desarrollo y crecimiento económico, en términos de competitividad el departamento Norte de Santander retrocedió en el 2016, y cayó al puesto 18 según el Consejo Privado de Competitividad, en la variable investigación de calidad el Departamento ocupa el puesto 24 de 26, y en el caso de patentes y diseños industriales ostenta el puesto 26.

Para la FESC la tarea es grande y se generan retos extraordinarios, con esta situación tan crítica se puede construir un proyecto soportado en alianzas con la empresa y el estado, alimentado por el capital social de todos los actores con el objetivo de generar un cambio significativo al largo plazo.

ESTUDIANTES FESC



# 5. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO FESC 2017-2022

Planificar es un proceso: es una actividad continua que no termina en la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, acciones y fines y sobre todo de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión, de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización.

El Plan estratégico de desarrollo FESC 2017-2022, tiene como lema: ***“EXCELENCIA ACADÉMICA, PERTINENCIA E INNOVACIÓN AL SERVICIO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL Y EL DESARROLLO REGIONAL”***. A partir de la investigación que incluyó análisis del entorno y evaluación interna de la FESC se definen los elementos de la Planeación estratégica: Misión, visión, valores y pilares estratégicos.

Se construyó una estructura que es una completa representación visual del Plan estratégico de desarrollo FESC 2017-2022.

Tiene la figura de un edificio que simboliza el conocimiento, la cultura, la investigación, la ciencia y la academia; se soporta en la parte inferior con la base, conformada por el **Sistema Integrado de Gestión**, el cual le inyecta solidez a la estructura, las políticas MEN y los lineamientos del CNA, que establecen las condiciones de calidad para la educación superior. Consta de cinco columnas que sostienen el edificio, estas representan los cinco **Pilares Estratégicos**, las uniones de estos pilares simbolizan la estabilidad de la estructura, demostrando la importancia de los **Valores**, en la parte superior esta la **Misión**: la razón de ser de la FESC y la **Visión** que es el camino al cual se dirige la FESC a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. En la cúspide del edificio se ubica la meta que proyecta alcanzar la FESC con este Plan Estratégico: **Acreditación De Programas y Acreditación Institucional**. Y termina con un símbolo de la institución, la **Bandera**.

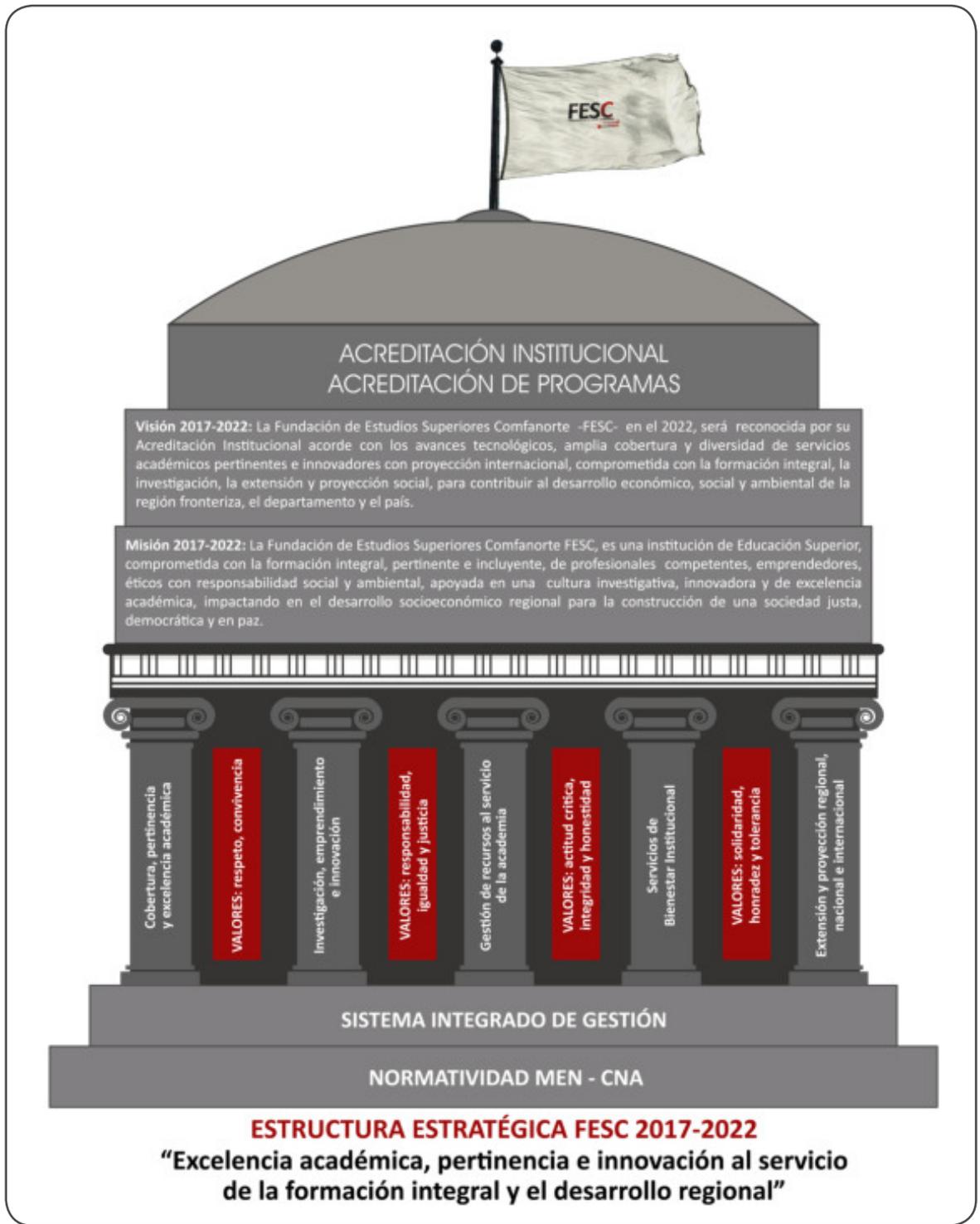


Figura 1. Estructura estratégica de la FESC. 2017-2022.



Figura 2. Modelo de Autoevaluación FESC.

## 5.1 VISIÓN 2017-2022

La Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, en el 2022, será reconocida por su Acreditación Institucional acorde con los avances tecnológicos, amplia cobertura y diversidad de servicios académicos pertinentes e innovadores con proyección internacional, comprometida con la formación integral, desarrollando la investigación, la extensión y proyección social, para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de la región fronteriza, el departamento y el país.

## 5.2 MISIÓN 2017-2022

La Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC, es una Institución de Educación Superior, comprometida con la formación integral, pertinente e incluyente, de profesionales competentes, emprendedores, éticos, con responsabilidad social y ambiental, apoyada en una cultura investigativa, innovadora y de excelencia académica, impactando en el desarrollo socioeconómico regional para la construcción de una sociedad justa, democrática y en paz.

## 5.3 VALORES

---

El desarrollo de la Institución, de sus planes, programas y proyectos se define y orienta teniendo en cuenta el conocimiento y la puesta en práctica de los siguientes valores y principios:

### **RESPETO**

En la FESC se promueve el respeto por el desarrollo y conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, por la dignidad de las personas, por la vida y por la singularidad; condiciones que proyectan un individuo integral.

### **CONVIVENCIA (P)**

La comunidad académica de la FESC vive en armonía e interactúa con el entorno, social y afectivamente, comunica e informa, razón por la cual requiere de las partes interesadas para subsistir; por política institucional las decisiones son grupales. Reconociendo y aceptando el otro como interlocutor válido, acompañado de un interés y una necesidad recíproca, la FESC vive en total convivencia.

### **RESPONSABILIDAD**

La FESC como institución de educación superior, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el recurso humano que constituye la comunidad académica tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores a la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética. Desde lo ético dinamiza los valores culturales, la solidaridad, la capacidad de admiración y asombro, la cooperación, la creatividad y la criticidad. En el campo político, contribuye a las transformaciones sociales y económicas y al ejercicio democrático del poder. Como escenario social, la FESC es centro vital de la ciudad y de región y favorece el acceso a valores perennes y modernos, al conocimiento y desarrollo de competencias básicas y laborales que aseguren oportunidades de vida, trabajo y participación. Como escenario académico propende por alcanzar altos niveles de calidad para lograr incidencia efectiva de sus estudiantes en el mejoramiento social.

### **IGUALDAD Y JUSTICIA (P)**

La FESC tiene un carácter democrático y pluralista, no restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Ofrece igualdad de oportunidades obra de forma imparcial y con justicia.

### **ACTITUD CRÍTICA**

La Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, está empeñada en formar un profesional con pensamiento flexible para comprender la variedad y complejidad de las ideas; mantener un espíritu crítico y reflexivo ante lo que nos aferra, alejarse de creencias inactivas, adoptar una actitud democrática, pluralista y participativa en cada acto de la vida. Escuchar al otro sin agredir; discutir argumentativamente y no emocional e irracionalmente. Con esta actitud se abre otro nuevo camino para la paz.

### **INTEGRIDAD (P)**

Este principio en la FESC hace referencia a la equidad como principio constante en el cumplimiento de todas sus actividades y tareas. Involucra también el respeto por los valores y referentes universales que configuran el quehacer académico, establecidos como inspiradores del servicio educativo del nivel superior.

El profesional FESC está preparado para actuar moral y políticamente a la vez que asumen responsabilidad social; es capaz de recibir las influencias de las diversas manifestaciones de la cultura universal sin dejar de reconocer y valorar su propia identidad cultural; ha sido formado desde la ética propiciando el desarrollo de su sensibilidad hacia las manifestaciones teóricas, artísticas y vitales.

### **SOLIDARIDAD (P)**

El principio de solidaridad se concibe en la FESC como el conjunto de aspectos que relacionan o unen a la comunidad académica y la población del entorno, la colaboración y ayuda mutua promueve y alienta a conseguir una entera comunidad de intereses, sentimientos y aspiraciones direccionados hacia la búsqueda necesaria de alternativas viables para el desarrollo y el bienestar de la nación colombiana.

Propende a tener mejores condiciones de vida para los ciudadanos; en momentos de dificultad participa activamente en programas que tengan como fin hacer más llevadera la situación que vive una comunidad o grupo. La FESC es consciente de su necesaria y decidida participación para avanzar en la consecución de un mundo mejor y reconoce, además, su importante papel para el desarrollo social y cultural de la región.

### **HONRADEZ**

En la FESC se reconoce a la honradez como un valor moral presente en cada persona haciéndola justa con todos los aspectos y en cualquier situación que se presente, la honradez como virtud inspira confianza en los demás, demostrando que es un individuo íntegro y que en todos los momentos de su vida la equidad protagoniza su actuar. Este valor

se fortalece en los ambientes de aprendizajes y eventos culturales, deportivos y de integración y se soporta con un equipo de docentes y grupo de personal administrativo honorable, recto, leal, justo y que acata normas y respeta costumbres.

### **TOLERANCIA**

Se soporta la idea, la actuación y el proceder que no se comparte, lo diferente a lo que uno piensa o como uno actúa, en la FESC la comunidad institucional construye relaciones interpersonales e intrapersonales fundamentadas en la tolerancia, respetando la singularidad y condición de individualidad del otro.

### **HONESTIDAD**

En la Institución se respeta las costumbres, a las personas y a los bienes ajenos. La comunidad institucional caracteriza e identifica sus actitudes y acciones bajo condiciones de decoro, rectitud y honradez. En la FESC se forma un profesional que en su desempeño laboral no busque el bienestar personal sino luche por la justicia basándose en la reciprocidad, actúe con comprensión hacia los demás tratando a las personas de una escala más baja igual que como le gustaría que lo trataran sus superiores.

## **5.4 PILARES ESTRATÉGICOS**

---

Con el fin de definir el eje estratégico conformado por pilares, se parte de los actuales con los cuales ha venido trabajando la institución por seis años, el balance es un buen punto de partida y las directrices del MEN, llevan a establecer una propuesta con 3 escenarios y partiendo de ella se establecen los pilares de la FESC para el periodo comprendido entre 2017-2022.

Tabla 9. Pilares FESC 2017-2022.

<b>PILAR FESC 2011-2016</b>	<b>PROPUESTA 1</b>	<b>PROPUESTA 2</b>	<b>PROPUESTA 3</b>	<b>FESC 2017-2022</b>
<i>1. Cobertura, Desarrollo y Excelencia Académica</i>	Excelencia académica, pertinencia, eficiencia y eficacia en el servicio académico.	Respondiendo con excelencia académica a los requerimientos formativos del entorno.	Fortalecimiento de la oferta académica con excelencia y pertinencia.	<b>Cobertura, pertinencia y excelencia académica</b>
<i>2. Desarrollo de la Investigación</i>	Una cultura investigativa, innovadora y competitiva al servicio de la institución y de la región.	Visibilidad en Investigación, ciencia e innovación.	Fortalecimiento de la investigación apoyándose en la innovación y emprendimiento.	<b>Investigación, emprendimiento e innovación</b>
<i>3. Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera</i>	Gestión institucional, con administración eficiente de recursos para la educación superior.	Administración y gestión al servicio de la Academia.	Administración eficiente e innovadora, promoviendo una institución moderna al servicio de la región.	<b>Gestión de recursos al servicio de la academia</b>
<i>4. Extensión, Proyección y Servicios de Bienestar</i>	Extensión y proyección social para atenderla comunidad académica y fortalecer los vínculos FESC-Sociedad.	Responsabilidad social y proyección Institucional.	Ampliar y fortalecer las relaciones de la comunidad académica y el impacto a la sociedad.	<b>Servicios de Bienestar institucional</b>
<i>5. Proyección Regional, Nacional e Internacional</i>	Relaciones y alianzas, con proyección regional, nacional e internacional.	La movilidad a través de redes y alianzas a nivel regional, nacional e internacional.	Alianzas con Instituciones de educación y redes fomentando la movilidad académica.	<b>Extensión y Proyección regional, nacional e internacional</b>

### 5.4.1 PILAR 1: COBERTURA, PERTINENCIA Y EXCELENCIA ACADÉMICA

Está enfocado en la ampliación de cobertura con excelencia académica, pertinente con las necesidades y tendencias del entorno.

#### OBJETIVO GENERAL

**Ampliar, diversificar y consolidar la oferta académica con programas de alta calidad, estructurados por ciclos propedéuticos hasta el nivel profesional, dando continuidad a la formación mediante posgrados que garanticen la competitividad del egresado, respondiendo a las necesidades y tendencias del entorno.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Diseñar y desarrollar programas académicos por ciclos propedéuticos y de posgrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos programas pregrados</li> <li>• Nuevos programas de posgrados</li> </ul>
Incrementar el número de estudiantes nuevos y garantizar la permanencia, que responda a la proyección de la Institución y la dinámica del entorno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de mercadeo estratégico en operación.</li> <li>• Proyección de estudiantes nuevos y antiguos.</li> <li>• Programa para identificar desertores potenciales, y prevenir ausencia inter-semestral o deserción.</li> <li>• Egresados de convenio SENA-FESC en continuidad en la FESC</li> <li>• Alto número reintegros minimiza el impacto de deserción</li> <li>• Seguimiento a egresados no graduados.</li> </ul>
Renovar los registros calificados de los programas académicos según términos de vencimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de autoevaluación de programas periódicamente para renovación.</li> <li>• Obtención de la renovación de los registros calificados tramitados.</li> <li>• Programas renovados. (Obtención de la renovación de los registros calificados tramitados)</li> </ul>
Desarrollar estrategias al interior de los programas presenciales, a distancia y virtuales que propendan por la excelencia académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para el fomento de TIC en la academia, la extensión y la investigación.</li> <li>• Estrategias pedagógicas que propendan por la excelencia académica.</li> <li>• Estrategias para mejorar los niveles en los resultados de las pruebas saber pro.</li> <li>• Proyección del programa mediante eventos de carácter regional, nacional e internacional</li> <li>• Programa que promueva una cultura de la lectura en los estudiantes.</li> </ul>
Obtener el reconocimiento de la acreditación de programas e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de autoevaluación con fines de acreditación</li> <li>• Acreditación de programas.</li> <li>• Acreditación institucional.</li> </ul>

### 5.4.2 PILAR 2: INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

La investigación como pilar de la Educación Superior para atender las necesidades del entorno y de la institución, impulsando el emprendimiento, la creación y el fortalecimiento empresarial y la innovación, como aporte al desarrollo socioeconómico de la región y el país.

#### OBJETIVO GENERAL

**Consolidar la investigación, el emprendimiento y la innovación a través de proyectos y estudios que contribuyan al desarrollo socioeconómico de la región y el país.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Fomentar la cultura investigativa en la comunidad académica como eje fundamental en el desarrollo del proceso de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revista Convicciones publicando resultado de investigaciones de estudiantes.</li> <li>• Desafíos empresariales, proyectos innovadores</li> <li>• Semilleros de Investigación, participando en eventos nacionales e internacionales.</li> <li>• Eventos y actividades de investigación con participación de IES a nivel nacional.</li> <li>• Estudiantes desarrollando proyectos de grado.</li> </ul>
Fortalecer los grupos de investigación y categorizar los visibilizados en Colciencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos categorizados en Colciencias.</li> <li>• Productos de investigación visibles a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Publicaciones seriadas institucionales. Publicaciones de corte investigativo, docentes con publicaciones en revistas indexadas.</li> </ul>
Elaborar estudios y proyectos que contribuyan al desarrollo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de necesidades de formación y estudios de factibilidad.</li> <li>• Estudios de impacto de los programas.</li> </ul>
Impulsar la innovación como eje articulador para el emprendimiento y la creación de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de innovación desarrollado por docentes y estudiantes.</li> <li>• Ideas y planes de negocios.</li> </ul>

### 5.4.3 PILAR 3: GESTIÓN DE RECURSOS AL SERVICIO DE LA ACADEMIA

Proyecta la consecución y gestión eficiente de recursos, que garanticen la permanente modernización de la infraestructura física y tecnológica, la vinculación del talento humano idóneo, acorde con los perfiles establecidos, la integración y fortalecimiento de los sistemas de información, soportados en la mejora continua que garantice la excelencia académica.

#### OBJETIVO GENERAL

**Gestionar eficientemente los recursos necesarios que garanticen la excelencia académica.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Implementar el Sistema Integral de Gestión, al servicio de la academia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento del SGC ISO 9001.</li> <li>• El sistema de Gestión Ambiental implementado.</li> </ul>
Mantener y modernizar la infraestructura física y tecnológica de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca moderna utilizando bases de datos y software ajustado a los requerimientos de los programas.</li> <li>• Infraestructura tecnológica operando, acorde a los requerimientos de programas e institución.</li> <li>• Integración Sistema de información.</li> <li>• Plan estratégico de tecnología.</li> <li>• Infraestructura física operando, acorde a los requerimientos de programas e institución.</li> <li>• Modernización de la Infraestructura física.</li> <li>• Sistema de información SIPAES integrado acorde a las necesidades y proyección de la institución.</li> <li>• Sistema RAYA en funcionamiento.</li> <li>• Página web actualizada y modernizada junto a App-FESC.</li> <li>• Plataforma virtual integrada a la academia, la extensión y la investigación.</li> </ul>
Gestionar la disponibilidad de los recursos bibliográficos (adquisición y mantenimiento y actualización).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos bibliográficos suficientes y actualizados al servicio de la comunidad académica.</li> </ul>
Definir estrategias que permitan la utilización de los recursos de biblioteca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca amplia, cómoda con suficiente área de consulta.</li> </ul>
Diseñar e implementar proceso Gestión Documental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización Proceso Gestión Documental.</li> </ul>
Mantener a la comunidad académica informada sobre las actividades académicas e Institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web actualizada.</li> <li>• APP FESC, brindarle información requerida por el público FESC.</li> <li>• Estrategia de comunicaciones internas y externas posicionando la Institución.</li> </ul>
Gestionar el talento humano idóneo al servicio de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal docente y administrativo, seleccionado acorde con los requisitos establecidos para cada cargo.</li> <li>• Programa cualificación docente definido y desarrollado.</li> <li>• Programa de capacitación del personal administrativo, definido y desarrollado.</li> <li>• Programa de reconocimiento al desempeño laboral, implementado en ejecución.</li> </ul>
Mantener una óptima y sostenible situación financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento del presupuesto de ingresos, costos y gastos.</li> <li>• Efectividad en la gestión de la cartera.</li> <li>• La FESC con solvencia y liquidez financiera.</li> <li>• Estrategias de seguimiento y control del Inventario de activos fijos implementadas.</li> <li>• Normas financieras exigidas por entes de control gubernamental implementadas y en cumplimiento.</li> <li>• Informes solicitados por entes gubernamentales entregados a tiempo y con seguimiento realizado.</li> </ul>

#### 5.4.4 PILAR 4: SERVICIOS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL

El servicio de Bienestar Institucional, propende por la formación integral de todos sus estamentos, el mejoramiento personal y colectivo de la comunidad mediante la realización de proyectos y programas que conlleven a un acompañamiento permanente en promoción y prevención en salud, recreación y deportes, cultura y desarrollo humano, buscando el progreso individual y colectivo.

##### OBJETIVO GENERAL

**Propender por unas relaciones sólidas entre la Institución y la comunidad académica.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Diseñar y desarrollar un programa de Bienestar Institucional dirigido a estudiantes de las diferentes modalidades de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de bienestar Institucional ejecutado a estudiantes, acorde a los lineamientos del CESU y políticas institucionales.</li> </ul>
Diseñar y desarrollar un programa de Bienestar Institucional dirigido a docentes vinculados, catedráticos y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de bienestar Institucional ejecutado, dirigido a docentes y administrativos, acorde a los lineamientos del CESU y políticas institucionales.</li> </ul>
Promover la participación de toda la comunidad FESC en las elecciones de los órganos de gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad académica representada en los órganos de gobierno de la institución conforme a los lineamientos Institucionales.</li> </ul>
Desarrollar semana universitaria FESC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad académica vinculada y participando en las actividades de la semana universitaria FESC.</li> </ul>
Diseñar y desarrollar un programa de egresados, con resultados en cada programa académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en el desarrollo del programa de egresados, de acuerdo a su profesión.</li> </ul>
Implementar el programa de seguimiento a la permanencia y graduación estudiantil SEPA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de SEPA en funcionamiento.</li> <li>Aplicativo SEPA generando efectividad en el proceso, impacto positivo.</li> </ul>
Desarrollar electivas de integralidad, que propendan por el bienestar de la comunidad académica, dando cobertura a las diferentes modalidades de formación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de electivas en las modalidades de formación.</li> </ul>

### 5.4.5 PILAR 5. EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

Propende por la interacción de docentes y estudiantes con la sociedad, con el sector empresarial y con comunidades académicas del orden regional, nacional e internacional a través de proyectos y actividades que permitan atender necesidades académicas y del entorno.

#### OBJETIVO GENERAL

**Promover procesos de interacción e integración con los distintos sectores de la sociedad, el sector empresarial y comunidades académicas a nivel regional, nacional e internacional para asegurar la pertinencia de los programas de formación.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE
Desarrollar proyectos y programas de extensión, que generen impacto en la región.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación continuada.</li> <li>• Consultorías y asistencia técnica.</li> <li>• Trabajo con comunidades desarrollados por la comunidad académica.</li> <li>• Medición del impacto.</li> <li>• Prácticas empresariales.</li> <li>• Articulación con Media técnica Reconocimientos recibidos por la institución.</li> </ul>
Fortalecer la visibilidad nacional e internacional de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios interinstitucionales (de cooperación académica, intercambio académico, doble titulación).</li> <li>• Participación en redes a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Obtención de recursos para la internacionalización.</li> <li>• Interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales.</li> </ul>
Impulsar los procesos de internacionalización de la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad académica entrante y saliente de estudiantes y docentes.</li> <li>• Actividades de cooperación académica.</li> <li>• Participación en convocatorias de cooperación Internacional.</li> <li>• Internacionalización de la Investigación.</li> </ul>
Articular los procesos de extensión de la Institución con la incubadora de empresas INCU-BAFESC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y seguimiento en los procesos de pre-incubación, incubación, post-incubación.</li> <li>• Consultorías y asistencia técnica empresas.</li> <li>• Formación y capacitación en las organizaciones direccionadas a solucionar problemas específicos.</li> </ul>

## DIRECTORES Y COORDINADORES

AUDITORIO QUINTA AVENIDA

FESC 2017

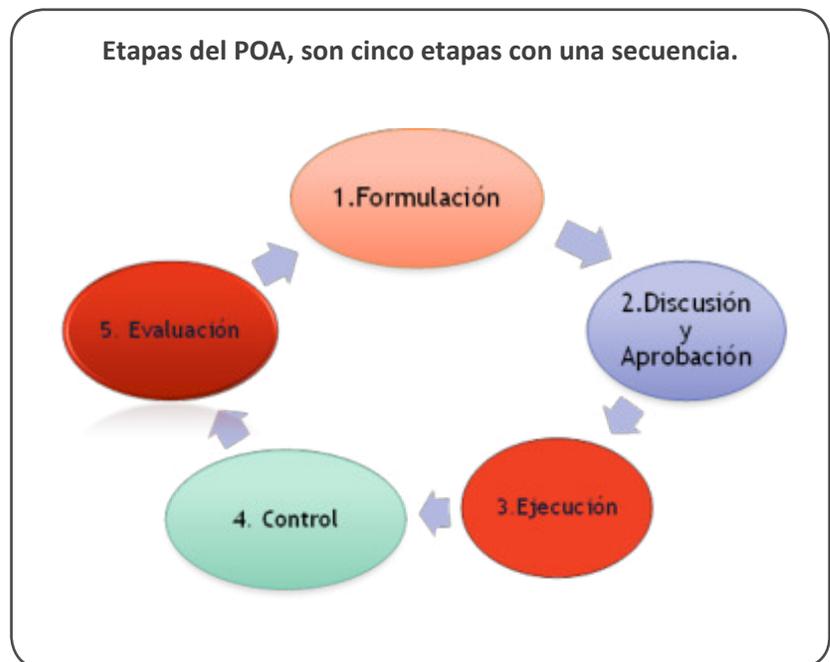


## 6. | PLAN OPERATIVO

Un plan operativo tiene una duración de un año, por eso, se denomina como Plan Operativo Anual (POA). Es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan estratégico de largo plazo, contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto o programa específico. Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc.) de la FESC deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Los objetivos del POA son:

- Estandarizar la conceptualización y presentación de los programas y planes de trabajo.
- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia entre metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- Evaluar beneficios y costos de programas y actividades.



**Figura 13. Etapas Plan Operativo.**

## 6.1 OBJETIVOS

---

Los objetivos estratégicos son los objetivos generales de cada pilar, son los que validan la misión y la visión planteadas como punto de partida. Los objetivos específicos son el camino para alcanzar el objetivo general, y tiene las siguientes características:

- a. Debe ser cuantificable.
- b. Debe estar limitado en el tiempo.
- c. Debe poder medirse mediante indicadores, números y sistemas que permitan su verificación.
- d. Deben estar alineados a una estrategia.
- e. Debe ser realista y alcanzable.
- f. Soportado en mediciones previas.
- g. Siempre debe tener un responsable.

Las metas son la cuantificación del objetivo y los indicadores son el instrumento que arroja un dato que refleja cuáles fueron los resultados de acciones tomadas dentro del marco de un programa, evento o proyecto, estos indicadores sientan las bases para acciones o toma de decisiones en el presente y en el futuro. Los indicadores determinan el grado de cumplimiento de la meta.

En la FESC se define una matriz para estructurar el POA, el seguimiento se hace trimestral y la evaluación anual. Cada uno de los cinco pilares tiene un líder responsable y los procesos aportan a los objetivos de los pilares, bajo el siguiente esquema:



### **PILAR 1:** **COBERTURA, PERTINENCIA Y EXCELENCIA ACADÉMICA**



**Responsable del Pilar:**  
Vicerrectoría Académica.



#### **Procesos y subprocesos que interactúan:**

Educación Superior, como proceso líder, y los procesos de apoyo: Diseño y Desarrollo, Extensión y Proyección a la comunidad, Gestión de Bienestar Institucional, Virtualización e investigaciones.



**PILAR 2:**  
INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO  
E INNOVACIÓN



**Responsable del Pilar:**  
Dirección de Investigaciones.



**Procesos y subprocesos que interactúan:**  
Investigaciones, como proceso líder y los procesos de apoyo: Educación Superior y Extensión y Proyección a la comunidad.



**PILAR 3:**  
GESTIÓN DE RECURSOS  
AL SERVICIO DE LA ACADEMIA



**Responsable del Pilar:**  
Dirección de Planeación y Administración.



**Procesos y subprocesos que interactúan:**  
Direccionamiento Estratégico, como proceso líder y los procesos de apoyo: Gestión Humana, Mercadeo Estratégico, Comunicaciones, Gestión de Calidad, Planificación, Inscripción y matrícula, Gestión de biblioteca, Gestión Tecnológica, Gestión Financiera y Gestión Administrativa.



**PILAR 4:**  
SERVICIOS DE BIENESTAR  
INSTITUCIONAL



**Responsable del Pilar:**  
Coordinación de Bienestar Institucional.



**Procesos y subprocesos que interactúan:**  
Gestión de Bienestar Institucional, como proceso líder y los procesos de apoyo: Educación Superior, Extensión y Proyección a la comunidad e investigaciones.



**PILAR 5:  
EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN REGIONAL,  
NACIONAL E INTERNACIONAL**



**Responsable del Pilar:**

Dirección de Extensión y Proyección a la Comunidad.



**Procesos y subprocesos que interactúan:**

Extensión y Proyección a la comunidad, como proceso líder y los procesos de apoyo: Gestión de Bienestar Institucional, Educación Superior, e investigaciones.

La dirección de Dirección de Planeación y Administración Coordina la formulación, ejecución, seguimiento, control, verificación, ajustes y evaluación del POA.

A continuación, se aprecia la matriz en la cual se estructura el POA-FESC 2017-2022.

PLAN OPERATIVO 2017-2022															
PILAR:															
DESCRIPCIÓN:															
OBJETIVO GENERAL:															
RESPONSABLE DEL PILAR:															
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ALCANCE	PROCESO RESPONSABLE	PROGRAMA O PROYECTO <sup>1</sup>	META		SEGUIMIENTO TRIMESTRAL <sup>2</sup>				GRÁFICA ANUAL <sup>3</sup>	(A) CUMPLIMIENTO DE LA META ANUAL <sup>4</sup>	(B) PONDERACIÓN DE LA META <sup>5</sup>	CUMPLIMIENTO FINAL PONDERADO (AxB)	EVIDENCIAS <sup>6</sup>	
				Descripción	MEDICIÓN DEL INDICADOR DE LA META	Análisis	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III						Trimestre IV

<sup>1</sup>Todas las actividades necesarias para el desarrollo de la meta deben enmarcarse en un programa o proyecto

<sup>2</sup> Indicar el cualitativo y cuantitativo el estado de avance del cumplimiento de la meta

<sup>3</sup> Insertar gráfica del cumplimiento

<sup>4</sup> Promedio o acumulado de los % de avance del cumplimiento periódicos

<sup>5</sup> El responsable del pilar establece el peso de esta frente al pilar, todo al final debe sumar 100%

<sup>6</sup> Indique periódicamente mediante hipervínculo un documento word que soporte el cumplimiento preciso de la meta

**Figura 4. Matriz POA 2017-2022**

# FUENTES DE INFORMACIÓN

## BIBLIOGRAFÍA

RESTREPO P. Luis Fernando, RIVERA R. Hugo Alberto, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda edición. Editorial Universidad del Rosario, 2008.

SERNA G. Humberto, Gerencia Estratégica. Octava edición. Editores 3R, 2013.

GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill, 2005.

## DOCUMENTOS

- Plan Estratégico FESC 2011-2016.
- Plan Operativo FESC 2011-2016
- Sistema de Gestión de Calidad FESC.
- Norma ISO 9001:2015.
- Proyecto Educativo Institucional FESC.
- Plan Decenal de Educación MEN. 2016-2026
- Lineamientos Para la Acreditación de Programas de Pregrado. CNA. 2013.
- Informe De Coyuntura Económica Regional – ICER – NORTE DE SANTANDER. Banco de la República y otros. 2016.
- Plan de Desarrollo para Norte de Santander 2016-2019, “Un Norte Productivo Para Todos”.
- Plan estratégico de desarrollo 2012-2018. EAFIT. Bogotá.
- Plan Estratégico 2015-2020. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá.
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2019. Institución Universitaria Salazar y Herrera. Medellín Colombia

## WEB-GRAFÍA

- [www.FESC.edu.co](http://www.FESC.edu.co).
- [www.men.gov.co](http://www.men.gov.co).
- <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>
- [http://www.sisubregionalns.gov.co/files/sid\\_Desarrollo\\_territorial/Plan\\_de\\_desarrollo\\_para\\_Norte\\_de\\_Santander\\_2016-2019.pdf](http://www.sisubregionalns.gov.co/files/sid_Desarrollo_territorial/Plan_de_desarrollo_para_Norte_de_Santander_2016-2019.pdf).

# FESC

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES



[www.fesc.edu.co](http://www.fesc.edu.co)

Cúcuta: PBX 5829292 Av. 4 No 15-14 B. La Playa

Ocaña: PBX 5623857 Vía Universitaria



Fescomfanorte



@fescomfanorte



Fesc\_comfanorte

