



**MEJORAMIENTO DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO EXTENSIÓN TUMACO**

**ORTIZ BENAVIDES EDINSON  
PATIÑO CEBALLOS GLORIA AMPARO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO**

**2003**

**MEJORAMIENTO DE LA GERENCIA FINANCIERA EN LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO EXTENSIÓN TUMACO**

**ORTIZ BENAVIDES EDINSON**

**PATIÑO CEBALLOS GLORIA AMPARO**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista en  
Finanzas**

**ASESOR**

**Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**SAN JUAN DE PASTO**

**2003**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de pasto, mayo del 2003**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”**

**“Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.”**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
1.DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	16
1.1 RESEÑA HISTORICA	16
1.2 INFRAESTRUCTURA	23
1.3 PERFIL SOCIOECONÓMICO DE LOS ESTUDIANTES	31
1.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	37
1.4.1 Planeación.	37
1.4.2 Organización.	38
1.4.3 Dirección	42
1.5. DIAGNOSTICO FINANCIERO	43
1.5.1 Presupuestos de gastos e Ingresos	43
1.5.1.1 Presupuesto de gastos 1998-2002	43
1.5.1.2 Presupuesto de Ingresos 1998 – 2002	46
1.5.2 Ejecuciones Presupuestales	47
1.5.2.1 ejecuciones presupuestales de gastos e ingresos	47
1.5.2.2 Ejecución de Gastos 1998 – 2002	50
1.5.3 Comportamiento Deuda Municipio de Tumaco	52
1.5.4 Comportamiento Cartera de Estudiantes	54

1.5.5 Déficit Anual de la Extensión	58
1.5.6 Presupuestos v.s. ejecuciones	60
1.5.6.1 De Gastos	60
1.5.6.2 De Ingresos	61
1.5.7 Punto de Equilibrio	62
1.5.7.1 Estructura de Costos de la Extensión	62
1.5.7.2 Estructura de Ingresos de la Extensión	67
2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	71
2.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	71
2.1.1 Misión	71
2.1.2. Visión	72
2.1.3. Objetivos	74
2.2 PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)	76
2.2.1 Cultura Corporativa	76
2.2.2. Capacidades	77
2.2.2.1 matriz de impacto de la capacidad interna	78
2.2.2.2 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	80
2.3. PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	81
2.3.1. Matriz de Impacto POAM	81
2.3.2 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	83
2.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	85
2.5 MATRIZ DOFA	93

2.6 ANALISIS DE VULNERABILIDAD	93
2.7 ANALISIS DE MICHAEL PORTER	102
3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	105
3.1 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION	105
3.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	114
3.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	116
3.4 MATRIZ DE BOSTON	117
3.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	120
3.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS	121
3.6.1 Estrategias Funcionales	121
3.6.2 Estrategias de negocios	123
3.6.3 Estrategias corporativas	125
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO FINANCIERO	126
4.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	126
4.1.1 Horizonte de Tiempo de la Propuesta.	126
4.1.2 Visión.	126
4.1.3 Misión.	127
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	127
4.2.1 Objetivo General	127
4.2.2 Objetivos Específicos	128
4.3 JUSTIFICACION	128
4.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	129



4.5 PROYECCIONES DE GASTOS E INGRESOS 2003 – 2007	130
4.5.1 Política de gastos	130
4.5.2 Proyección financiera de gastos 2003 – 2007	133
4.5.3 Política de ingresos	135
4.5.4 Presupuesto general de ingresos proyectados	137
4.6 OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA	139
4.6.1 Operatividad Administrativa	139
4.6.2 Operatividad Financiera	139
4.6.3 Operatividad Socio Política	141
5. CONCLUSIONES	142
RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFIA	146

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Información socioeconómica estudiantes. año 2003	32
Cuadro 2. Universidad de Nariño extensión Tumaco programación de carreras 1996 – 2003	35
Cuadro 3. Presupuesto general de gastos	43
Cuadro 4. Presupuesto general de ingresos	46
Cuadro 5. Ejecución presupuestal de gastos	47
Cuadro 6. Ejecución presupuestal de ingresos	50
Cuadro 7. Comportamiento deuda municipio de Tumaco	52
Cuadro 8. Comportamiento cartera de estudiantes	54
Cuadro 9. Rotación cartera estudiantes	57
Cuadro 10. Déficit acumulado 1998 – 2002	58
Cuadro 11. Cumplimiento porcentual promedio de los gastos	60
Cuadro 12. Cumplimiento porcentual promedio de los ingresos	61
Cuadro 13. Costos variables	64
Cuadro 14. Costos fijos	66
Cuadro 15. Ingresos variables	68
Cuadro 16. Ingresos fijos	69
Cuadro 17. Matriz de impacto de la capacidad interna	78

Cuadro 18. Capacidad competitiva	79
Cuadro 19. Factores claves del éxito	80
Cuadro 20. Matriz de impacto POAM	82
Cuadro 21. Factores claves del éxito	84
Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo	92
Cuadro 23. Análisis de Vulnerabilidad	99
Cuadro 24. Estabilidad ambiental	111
Cuadro 25. Costos variables	131
Cuadro 26. Gastos fijos	132
Cuadro 27. Presupuesto general de gastos proyectados	133
Cuadro 28. Presupuesto general de ingresos proyectados	137

## TABLA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Entradas principales	24
Figura 2. Entrada Proyecto Ala	24
Figura 3. Salida principal	24
Figura 4. Instalaciones Principales	25
Figura 5. Instalaciones Proyecto Ala	25
Figura 6. Centros de investigación y materiales de apoyo sala de sistemas	27
Figura 7. Biblioteca Universitaria	27
Figura 8. Oficinas Administrativas	28
Figura 9. Sala de Juntas	28
Figura 10. Ingreso al segundo piso	29
Figura 11. Escenarios deportivos y de recreación cancha de fútbol	30
Figura 12. polideportivo	30
Figura 13. Cafetería	30

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Ofrecimiento anual de programas	36
Gráfico 2. Organigrama	40
Gráfico 3. Participación porcentual promedio de gastos ejecutados 98 – 02	48
Gráfico 4. Crecimiento anual promedio gastos ejecutados 1998 – 2002	49
Gráfico 5. Participación porcentual promedio de ingresos ejecutados	51
Gráfico 6. Crecimiento anual promedio ingresos ejecutados 1998 – 2002	59
Gráfico 7. Crecimiento anual promedio déficit 1998 – 2002	59
Gráfico 8. Análisis de vulnerabilidad	100
Gráfico 9. Estabilidad ambiental	112
Gráfico 10. Crecimiento lento del mercado	114
Gráfico11. Capacidad competitiva de la empresa	116
Gráfico 12. Participación relativa del mercado	117
Gráfico 13 . Matriz de Boston	119
Gráfico 14. Aspectos externos (MEFE)	120
Gráfico 15. Financiación proyectada de la extensión Tumaco 2003 - 2007	138

## INTRODUCCION

Una excelente planeación trata de replicar a la futura dirección de la competencia, las necesidades de la población estudiantil y la forma de alcanzar la ventaja competitiva, además, ayuda a identificar los problemas analizando claramente el ambiente y la estrategia de la empresa, para formular las soluciones correspondientes. Dichas soluciones dirigen el que hacer de la institución en el corto, mediano y largo plazo así como también a alcanzar una gestión eficaz y efectiva.

Bajo este planteamiento acompañado de los elementos de la gerencia financiera, se busca Identificar alternativas tendientes al desarrollo y fortalecimiento de la estructura y manejo financiero de la Universidad de Nariño Extensión Tumaco, para siga ofreciendo sus invaluable beneficios a la comunidad Tumaqueña y del pacifico Nariñense.

Para nadie es un secreto de las difíciles condiciones financieras – administrativas que atraviesa la extensión Tumaco, que de no encontrarse alternativas de solución urgentes en lo referente a su autonomía y autosuficiencia financieras, el panorama se tornaría bastante complejo y funesto para su inmediato futuro.

## **1. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

### **1.1. RESEÑA HISTORICA**

Uno de los anhelos de todos los Nariñenses es poder abarcar los dos grandes espacios ecológicos y sociales que conforman el departamento, la sierra y la costa, ambas formaciones sociales con una historia, costumbres y economías diferentes, mientras en la época colonial la sierra implantó la hacienda como modelo económico, la costa se caracterizó desde 1635 por la producción minera, que luego generó en la economía extractiva, su principal fuente de riqueza. Estos hechos durante años han creado dos grandes bloques culturales que en ocasiones han tenido poco contacto, lo cual dio origen a un marcado regionalismo e intentos de separarse la costa del resto del departamento. Últimamente la nación ha invertido gruesas sumas de dinero en infraestructura básica y en algunos proyectos productivos como es el puerto pesquero y la carretera Pasto – Tumaco, con miras a propiciar una mayor integración.

Estos proyectos aunque válidos y necesarios no han sido acompañados de propuestas de tipo educativo concretas, especialmente a nivel superior. La Universidad de Nariño viendo la necesidad urgente de atender este vacío institucional, empieza desde el año de 1985 a hacer contacto con las autoridades

municipales con el fin de abrir una extensión a distancia para la Costa Pacífica, y es así como el 9 de septiembre del mismo año, el señor alcalde Ernesto Kaiser Mendoza es autorizado para "firmar un convenio entre la UDENAR y el municipio, para la creación de un CENTRO REGIONAL DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA, CREAD". Un año después, el 19 de septiembre de 1986, se crea en Tumaco una extensión del CREAD y se protocolizó el convenio UDENAR-IPC, con la asistencia de los primeros 37 estudiantes para el programa de "TECNOLOGÍA EN HIDROCULTURA" y se empiezan a realizar los primeros diálogos para la firma de un convenio con el INSCREDIAL, donde se construiría una sede y una granja experimental en Recursos Hidrobiológicos.

Para el mismo año “ mediante el Acuerdo Número 092 de agosto 4, el ICFES concedió la licencia de funcionamiento también al Programa de Ingeniería en Producción Pesquera en la modalidad de Formación Universitaria por Ciclos que inició en el primer semestre de 1.987. El primer ciclo con 6 semestres otorgaba el título de “ Tecnólogo en Producción Pesquera” y el segundo ciclo de 4 semestres concedía el título de “ Ingeniero Pesquero”. Esto obedeció a un proyecto recomendado por el Honorable Consejo Académico y aprobado por el Honorable Consejo Superior Universitario según Acuerdo Número 143 de diciembre 18 de 1.985”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Facultad de Ciencias y Tecnologías del Pacífico. “Proyecto Dotación y Adecuación de Laboratorio de biología y Química. Tumaco, mayo de 1.989.



Del proyecto de Educación a Distancia se pasa luego al proyecto de crear programas presenciales, idea que se materializa el 13 de diciembre de 1988. "Mediante el Acuerdo 174, el Honorable Consejo Superior Universitario, creó la Facultad de Ciencias y Tecnología del Pacífico, la cual tiene como responsabilidad, administrar programas de la Universidad de Nariño en el litoral Pacífico, que sean respuestas a las necesidades socio – académicas reales, identificadas en la región y responder así al compromiso de participar en su desarrollo".

Pero el proceso de desarrollo continúa y es así como el Consejo Superior autoriza mediante Acuerdo Número 083 de junio 7 de 1.991, al señor Rector Eduardo Zúñiga Erazo, para suscribir la aclaración, modificación y adición solicitados al convenio 161, firmado entre el ICFES y la Universidad de Nariño, dándole de esta manera solidez legal e institucional a la sede de la UDENAR en Tumaco.

Posteriormente, el Consejo Superior mediante Acuerdo No. 157 de 1993 aprobó la creación del Programa profesional de Acuicultura, adscrito a la Facultad de Ciencias pecuarias. Desafortunadamente, por errores conceptuales del programa originalmente propuesto y la ausencia de recursos presupuestales suficientes que aseguraran el funcionamiento permanente de la unidad de jaulas flotantes localizada en el Lago Guamúez la granja camaronera ubicada en Tumaco y el laboratorio de organismos Hidrobiológicos, no fue posible el desarrollo del

---

Programa profesional durante 1994 en condiciones de calidad. Por lo anteriormente expuesto, el Comité curricular inició la reestructuración total del programa profesional de Acuicultura a través de un proceso de consulta a profesores, estudiantes, egresados y expertos en el área. Como resultado de esta discusión se propone la implementación del programa de Ingeniería en Producción Acuícola, con el fin de lograr un egresado que respondiera a las necesidades reales del entorno dentro de los retos impuestos por la ley de ciencia y tecnología, la apertura económica y el sistema de acreditación de la educación superior.<sup>2</sup>

A este programa de Formación Profesional accedieron tanto los egresados de la Tecnología en Hidrocultura, como los egresados de la Tecnología en Producción Pesquera, pues el segundo ciclo para estos últimos no se llevó a cabo. Para este proceso de acople se requirió de un período de nivelación y ello permitió que la Ingeniería en Producción Acuícola (IPA) se desarrollara sin mayores inconvenientes a partir del semestre A de 1.996. Hasta ahora se están graduando algunos ingenieros y falta un 20% aproximadamente de los egresados por optar su título. Se espera que en próximos semestres se pueda dar inicio a una nueva promoción de Ingenieros en Producción Acuícola o de Ingenieros Pesqueros de acuerdo con las necesidades del medio, pero con una estructura seria y ordenada en su contenido programático y el perfil del egresado.

---

<sup>2</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Facultad de ciencias pecuarias, programa de ingeniería en producción acuícola.tumaco, 1995.

Adicional a lo anterior y con miras a fortalecer la presencia de la Universidad de Nariño en la Costa Pacífica, principalmente en el Puerto de Tumaco, la Administración Municipal precedida por el Doctor Nilo del Castillo Torres firma el “ Convenio Interadministrativo suscrito entre la Universidad de Nariño y la Alcaldía Municipal de San Andrés de Tumaco”, en el mes de julio de 1.996. En dicho convenio la Universidad se compromete a dar inicio a partir del mes de agosto del mismo año a los programas presenciales de Formación Profesional en Economía, Administración de Empresas y Comercio Internacional y Mercadeo. Igualmente se compromete a implementar a partir del mes de enero de 1.997 los programas presenciales de Formación Básica Profesional en Ingeniería Agroindustrial e Ingeniería Civil, teniendo los estudiantes que terminar la carrera (60%) en la sede principal en Pasto. Por su parte el municipio se compromete a dar cumplimiento en lo referente a la financiación de los programas.

Con este convenio que tiene duración de seis años, la infraestructura de la Universidad es reacondicionada y se construye un bloque adicional de 2 aulas conservando la misma arquitectura de paredes en madera y piso en concreto de la sede central. Para este mismo año en el mes de enero igualmente, inician 2 grupos de Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Ciencias Naturales, y para febrero 18 de 1.998 se reabre otro curso mediante Resolución No. 221 de diciembre 22 de 1.997 expedida por la Vicerrectoría Académica.

---

Para agosto de 1.998 se autorizan segundas promociones para los programas de Economía, Administración, Comercio e Ingeniería Civil, con una gran acogida por parte de la comunidad Tumaqueña que ve al fin la posibilidad de contar con una universidad pública para la calificación de su talento humano y acompañamiento a su proceso de desarrollo. En agosto de 1.999 se autoriza la apertura del programa de Derecho en Formación Básica de 3 años, con el compromiso de continuar la carrera (40%) en la sede principal en Pasto.

En agosto de 2001 se da inicio al programa de Ingeniería en Sistemas con ciclo básico de cuatro (4) semestres, y se reabre una promoción de Administración de Empresas con ciclo básico de seis (6) semestres, teniendo que ir a la sede principal en Pasto a culminar estudios.

Recientemente, en agosto de 2002 se reabren promociones de Ingeniería de Sistemas y Economía, y por primera vez en Tumaco, se ofrece una promoción de Ingeniería Agroforestal con ciclo básico de tres (3) semestres.

“ Aunque se cuenta con una universidad presencial, existe el riesgo de no saber hasta cuando contar con ella, pues su irregularidad en la planeación y ofrecimiento de programas revelan una debilidad institucional y falta de solidez en el medio. Se requiere entonces de un verdadero Plan de Desarrollo Universitario que le muestre el camino y de certeza a la comunidad Tumaqueña y del Pacífico que cuentan

con una institución que es de ellos y que los acompañará en su ruta hacia el progreso social, económico, político y cultural.”<sup>3</sup>

Por otro lado en cuanto al manejo financiero de la Universidad de Nariño en Tumaco, en sus inicios se sostenía con recursos provenientes del Convenio con el INSCREDIAL y fue así como se creó la FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS DEL PACIFICO para agilizar el manejo financiero que se encontraba centralizado en Pasto. Luego para 1996 con la firma del Convenio Interadministrativo con la Alcaldía Municipal de Tumaco se crea la figura de Extensión de la Universidad de Nariño en Tumaco para lo referente al manejo financiero que sigue siendo centralizado en Pasto. Para junio 10 de 1997 según ACUERDO 035, se crea el FONDO ESPECIAL SEDE TUMACO, el cual le otorga al Director de la Sede, la responsabilidad del Fondo y la facultad de Ordenador del Gasto. Pero a finales de 1999 esta figura se suspende por Inconsistencias Administrativas y Financieras, y se le otorga el manejo de una Limitada Caja Menor para la atención de sus Gastos, Exceptuando los de Servicios Personales y de Docencia.

Junto a este inestable y deprimente manejo financiero en la actualidad, se suma el hecho de los continuos déficits en la estructura financiera de la extensión, el que se ubica por el orden de los \$ 200 millones anuales promedio y cuyo origen

---

<sup>3</sup> ORTIZ B., Edinson. La Universidad de Nariño en Tumaco: Pasado, presente y futuro. Tumaco, octubre 2001.

principal es el incumplimiento constante de los compromisos adquiridos por la Administración Municipal desde 1996 y que hasta diciembre de 2002 totalizaba una deuda por el orden de los \$ 1.236 millones.

Sumando todo lo anterior, podemos evidenciar de manera aproximada la complejidad del problema administrativo – financiero que atraviesa la Extensión Tumaco y que es prioritario darle solución.

## **1.2 INFRAESTRUCTURA**

Para el desarrollo de su actividad académica y administrativa la Universidad de Nariño Extensión Tumaco, cuenta con terrenos de 45.000 M<sup>2</sup> (4.5 Has) ubicados en la zona de La Ciudadela, y un lote de 800 M<sup>2</sup> en el barrio Obrero. De ésta extensión tan sólo tiene construido 4500 M<sup>2</sup> que representan el 10% de su propiedad. Estas edificaciones comprenden el laboratorio ubicado en el barrio Obrero de una extensión de 700 M<sup>2</sup> , donde se desarrollan las prácticas e investigaciones de Recursos Hidrobiológicos. Igualmente abarcan dos salones de clases (bloque B), la sede principal (bloque A), la sede cedida por el INURBE (bloque C) y la cafetería que en conjunto suman 3.800 M<sup>2</sup> .

**Figura 1. Entradas Principales- Ciudadela Universitaria**



**Figura 2. Entrada Proyecto Ala**



**Figura 3. Salida Principal - Ciudadela Universitaria**



**Figura 4. Instalaciones Principales**



**Figura 5. Instalaciones Proyecto Ala**



En la sede principal ubicada en la Ciudadela es donde se desarrollan las mayores actividades tanto académicas como administrativas. Esta edificación en piso de



concreto y paredes de madera reforzada incluye la Secretaria, la Dirección, Secretaría Académica, Contabilidad, Bienestar Estudiantil, Archivo, los baños, un pequeño patio interno, la sala de Internet, la biblioteca, la sala de cómputo y seis (6) salones de clases. Para la cantidad de programas que actualmente se ofrecen en la Universidad, y la variedad en horarios de los mismos, permite que se de real cobertura a sus necesidades con los salones existentes.

El bloque C, es una edificación de dos pisos que contiene espacio para 7 oficinas y 4 amplios salones de clases, además de un Auditorio y una bodega. Estos espacios aún no están siendo utilizados por parte de la Universidad.

La Biblioteca es modesta y posee seis (6) mesas para atención de la población estudiantil. El material bibliográfico del que se dispone asciende a los 2000 ejemplares y es relativamente limitado, por cuanto se cuenta con el servicio de internet y el acceso a otras bibliotecas a nivel nacional.

En cuanto a la sala de informática, cuenta con espacio para 15 equipos, pero se requiere de un continuo mantenimiento y de algunas impresoras para servicio de los estudiantes. De la misma manera ayudaría mucho una actualización de los equipos. La Sala de Internet que tiene espacio para 9 equipos recientemente es utilizada por los estudiantes y docentes.

**Figura 6. Centros de Investigación y materiales de apoyo - Sala de sistemas e Internet.**



**Figura 7. Biblioteca Universitaria.**



La parte administrativa cuenta con cinco oficinas para el desarrollo de su labor. Es claramente identificable en el primer piso tanto la Secretaria como la Coordinación de Extensión y la Sala de Juntas. En un segundo piso se encuentra la Secretaría Académica, Contabilidad, Archivo y Bienestar Estudiantil

**Figura 8. Oficinas Administrativas - Secretaria**



**Figura 9. Sala de Juntas.**



**Figura 10. Ingreso al segundo Piso**



La cafetería que es muy modesta, y cumple aceptablemente con las necesidades estudiantiles.

El resto del espacio físico se encuentra habilitado con zonas verdes, espacios para el libre esparcimiento, La Cancha de Minifutbol, La Cancha de Fútbol, El Polideportivo, El Muelle y los Parquederos.

**Figura 11. Escenarios Deportivos y de recreación – Cancha de Fútbol.**



**Figura 12. Polideportivo.**



**Figura 13. Cafetería.**



Como se puede apreciar, la infraestructura de la Universidad de Nariño en Tumaco, en términos generales es bastante aceptable y tiene capacidad para albergar perfectamente más de 1000 estudiantes en las diversas jornadas y ofrecer condiciones favorables para el desarrollo de la Academia, la Investigación, la Proyección Social y el Bienestar Estudiantil.

### **1.3 PERFIL SOCIOECONÓMICO DE LOS ESTUDIANTES**

En la actualidad la Extensión cuenta con 282 estudiantes distribuidos en los siguientes programas de pregrado:

- Ingeniería en Sistemas II y IV semestre
- Ingeniería Agroforestal II semestre
- Administración de Empresas IV y X semestre
- Economía II y X semestre
- Comercio Internacional y Mercadeo X semestre

En el pasado se han ofrecido programas en: Ingeniería en Producción Acuícola, Ingeniería Civil, Ingeniería Agroindustrial y Derecho.

Como se aprecia, son programas que por un lado muestran afinidad con la vocación productiva y las necesidades sociales del colectivo.

Es por ello también, que la Universidad como patrimonio de la Comunidad Tumaqueña y del Pacífico no puede desaparecer.

Cabe resaltar que los estudiantes realizan el ciclo básico de las respectivas carreras en la extensión, debiéndose trasladar luego a culminar estudios a la sede principal en Pasto.

**Cuadro 1. Información Socioeconómica estudiantes Año 2003.**

PROGRAMAS	ESTUDIANTES		SEXO (%)		EDAD	PROCEDENCIA (%)			ESTRATO (%)		
	No.	%	M	F	AÑOS	TUMACO	NARIÑO	OTROS	I	II	III
Comercio X	22	7,8	29	71	24,3	100			90	5	5
Ing. Agroforestal II	44	15,6	45	55	18,7	91	9		71	27	2
Ing. Sistemas IV	25	8,9	52	48	19,8	76	8	16	92	4	4
Economía II	43	15,2	49	51	20,9	93		7	100		
Administración IV	38	13,5	55	45	22,3	84	6	10	81	3	16
Ing. Sistemas II	41	14,5	69	31	20,5	72	10	18	41	36	23
Administración X	35	12,4	49	51	27,3	93		7	90	6	4
Economía X	34	12,1	42	58	25,1	97	3		90	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>22</b>	<b>87</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>80</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

Como se aprecia, los estudiantes de pregrado ascienden a 282, de los cuales el 50% corresponden a mujeres, y el otro 50% a hombres, con promedio de edades de 22 años. Proceden de otros departamentos del país el 8%, de municipios del Departamento de Nariño el 5%, y el 87% son oriundos de Tumaco. El 80% pertenece al estrato I, el 12% al estrato II, y el 8% restante a estrato III y superiores. En promedio se cuenta con 35 estudiantes por programa, tomando en consideración los datos históricos.

Haciendo un análisis histórico sobre la programación de carreras en la extensión, tenemos:



**Cuadro 2. Universidad de Nariño extensión Tumaco  
Programación de carreras 1996-2003.**

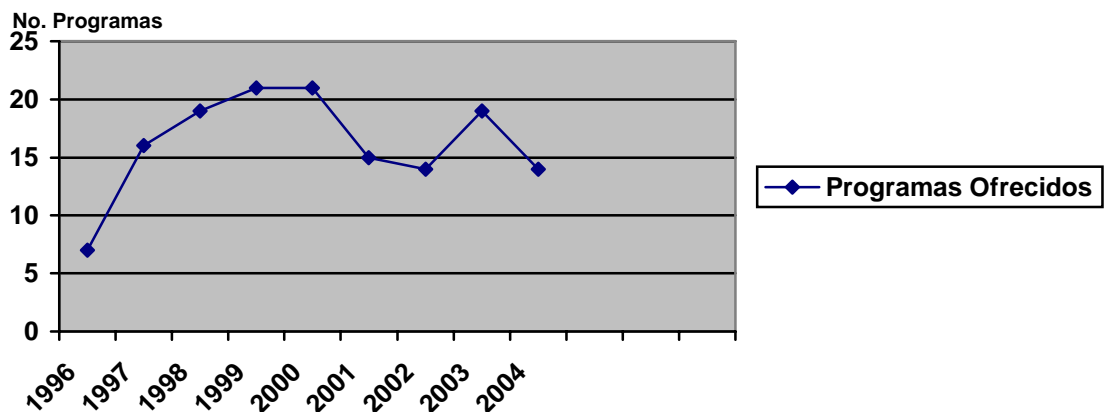
PROGRAMAS OFRECIDOS	1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002		2003		2004	
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
ADMINISTRACION I																		
ECONOMIA I																		
COMERCIO I																		
ADMINISTRACION II																		
ECONOMIA II																		
COMERCIO II																		
ADMINISTRACION III																		
ECONOMIA III																		
COMERCIO III																		
ADMINISTRACION IV																		
IPA																		
ING. CIVIL I																		
ING. AGROINDUSTRIAL I																		
ING. SISTEMAS I																		
ING. AGROFORESTAL I																		
ING. AGROFORESTAL II																		
ING. CIVIL II																		
ING. CIVIL III																		
ING. SISTEMAS II																		
LIC. NATURALES I																		
LIC. NATURALES II																		
LIC. NATURALES III																		
DERECHO I																		
GEOGRAFIA I																		
<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL AÑO</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>14</b>								
<b>No. ESTUDIANTES</b>					34	43	28	33	28	27	28	26	17	30	28	46		
					7	1	3	0	5	6	9	7	0	3	2	5		

En cuanto a la programación de carreras en la Extensión, se observa cierta irregularidad y un descenso hasta el año 2002 ocasionado precisamente por la incertidumbre sobre la continuidad de la Universidad en Tumaco, estrechamente ligado a la sostenibilidad financiera de la misma. Para evitar

esta irregularidad, se debe ofrecer un mínimo de tres programas en los semestre "B" de cada año, uno por cada una de las diferentes áreas que posee la Universidad, apalancado en un fortalecimiento en su manejo y estructura financiera.

Con lo anterior, la comunidad estaría pendiente cada año de los nuevos programas y se esforzaría por obtener mejores puntajes en el ICFES a fin de garantizar su ingreso a la Educación Superior Pública. A demás, se le imprimiría el tan anhelado carácter de continuidad a la Extensión.

**Gráfico 1. Ofrecimiento anual de Programas.**



En este gráfico se observa claramente, la iniciativa de reactivar el ofrecimiento de programas en la Extensión y con ello su propia existencia.

#### **1.4 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

**1.4.1 Planeación.** La presencia de la Universidad de Nariño en la Costa del Departamento despertó grandes expectativas, y muchos la miraron como la gran opción de formación profesional y componente importante para impulsar el desarrollo de la región.

Sin embargo, la universidad no ha tenido en la comunidad el impacto que ésta esperaba, y quizá ello sea el reflejo de su debilidad institucional, administrativa y la falta de una solidez en el medio que le garantice a la comunidad que tienen una universidad y que pueden contar con ella, en el corto, mediano y largo plazo.

En Tumaco, no se tiene la certeza de la continuidad o no de la universidad en la región pacífica, dada la irregularidad en la planeación de los programas que se ofrecen. Es decir, se abre un programa, y nadie asegura que al año, dos años o tres, se volverá a abrir ese mismo programa u otros, generando una situación de zozobra e innumerables problemas académicos y desconsuelo en los estudiantes, y ni que decir de los cientos de egresados que año tras año salen de los colegios en busca de una oportunidad para formarse profesionalmente y aportar algo

productivo a su comunidad y mejorar sus condiciones de vida y la de sus familiares.

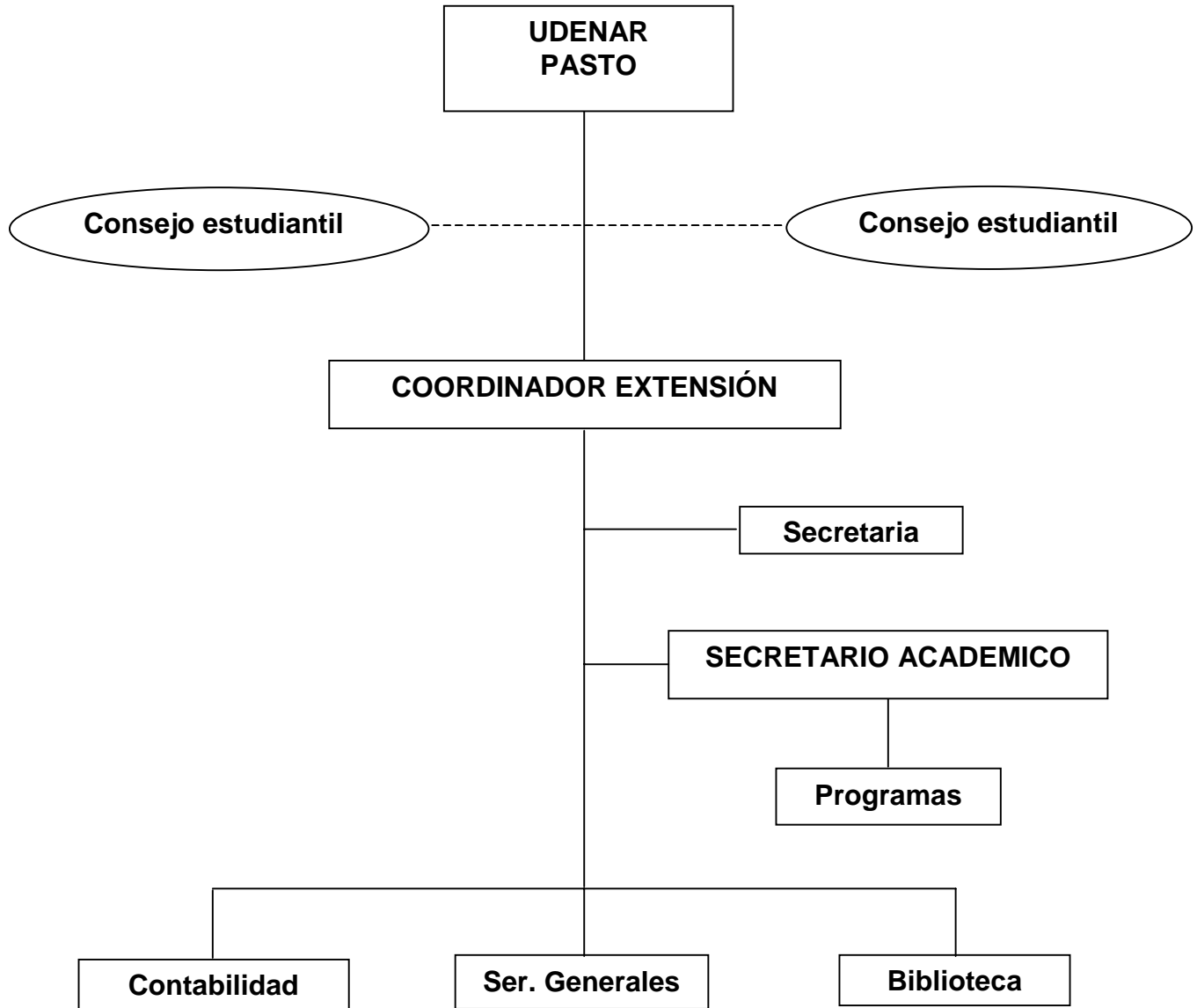
Por otro lado, la planeación administrativa – financiera de la Universidad que se realiza a nivel central, es inconsulta con relación a las especificidades de la extensión generando muchos inconvenientes presupuestales desde los primeros meses del año limitando el desarrollo normal de las actividades y sus perspectivas de progreso.

**1.4.2. Organización.** Hasta hace cuatro años la Universidad en Tumaco venía operando en su parte administrativa con tan sólo el Director y el Secretario Académico, cuyo trabajo se respaldaba con la colaboración de la Secretaria, Auxiliar de Secretaria y la Auxiliar de Tesorería. Para entonces no se contaba con una estructura administrativa claramente definida donde la Secretaría Académica asumía gran parte de las responsabilidades al interior de la Universidad, tanto de índole administrativas como académicas, lo cual le impide desarrollar de manera eficiente su labor con el estudiantado, quienes ante tal situación en cabeza del Consejo Estudiantil de Extensión solicitan al Consejo Superior Universitario la designación de unos Coordinadores Académicos para cada facultad. Es así como en abril de 1999 se nombra un Coordinador para la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA) y otro para la Facultad de EDUCACION, los que vienen a reforzar el trabajo de la Secretaría Académica y ponerse al frente de la problemática académica al interior de la Universidad en Tumaco y servir de

punto de contacto entre los estudiantes y las respectivas instancias a nivel central en Pasto, como la Oficina de Registro y control Académico (OCARA), Vicerrectoría Académica, las facultades y programas entre otras. Para el año 2001 cuando culminan estudios las Licenciaturas en Educación, se suprime el cargo del Coordinador de EDUBASICA, y para enero de 2002 se suprime el cargo de Coordinador FACEA, por que es quien asume la Coordinación de la Extensión luego de un proceso democrático donde acuden estudiantes y docentes adscritos a la Extensión. Así las cosas, el total de funciones académicas retornan a la Secretaría Académica.

De acuerdo al Manual de Funciones y Procedimientos recientemente aprobado para la Extensión, el organigrama sería el siguiente:

**Gráfico 2. Organigrama**



Como se puede apreciar es una estructura bastante limitada e insuficiente para el número de programas que ofrece la extensión y sus perspectivas académicas y administrativas para el corto y mediano plazo.

El personal que opera actualmente en la Extensión es el siguiente:

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
EDINSON ORTIZ BENAVIDES	COORDINADOR EXTENSION
NORBERTO GUZMAN PATIÑO	SECRETARIO ACADEMICO
HETI SEVILLANO	SECRETARIA
FRANCISCA VALENCIA	CONSERJE
MIRYAM ANDRADE ORTIZ	ODONTOLOGA
AULIO ANGULO	MEDICO
LUCY MORCILLO	AUXILIAR SECRETARIA
JACQUELINE ORTIZ	AUXILIAR BIBLIOTECA
LEONCIO QUIÑONES	CELADOR
WILBERT VALLECILLA	CELADOR
LUIS DARIO SINISTERRA	CELADOR
NEWTON ANGULO	CELADOR
PEDRO NEL MONTAÑO	CELADOR
ARCESIO RAMIREZ	CELADOR
JOSE NOE CASANOVA	CELADOR
IVAN ESTUPIÑAN	CELADOR
MIGUEL ANGEL CABEZAS	INSTRUCTOR FUTBOL
FABIO OBANDO	JARDINERO
FRANCISCA VALENCIA	CONSERJE

**1.4.3 Dirección.** La Dirección en la Universidad de Nariño Extensión Tumaco, está a cargo del Coordinador de Extensión, quien junto con sus demás colaboradores debe propender por el fortalecimiento de la institución, como un componente importante del desarrollo de la región.

Debido a la categoría de extensión que tiene la Universidad, no goza de autonomía financiera ni administrativa, limitando el accionar del coordinador a la intermediación entre las instancias Pasto – Tumaco, y al manejo de una Caja Menor, con la cual deben atenderse las necesidades básicas.

En el pasado se manejó una figura de Fondo de la Extensión, la cual permitía una mayor autonomía administrativa y financiera a la Universidad en Tumaco, pero por problemas de manejo administrativos, se suspendió por las instancias competentes en la sede central en Pasto.

**Control.** El Control en la Universidad de Nariño es ejercido por la oficina de Control Interno y la Oficina Jurídica, en lo que respecta a cuestiones administrativas y financieras. Los Controles académicos son ejercidos en su orden por los Comités Curriculares, Consejos de Facultad y Consejo Académico. Estas instancias aunque funcionan en Pasto tienen su injerencia en la Extensión



## 1.5. DIAGNOSTICO FINANCIERO

### 1.5.1 PRESUPUESTOS DE GASTOS E INGRESOS

#### 1.5.1.1. Presupuesto de Gastos 1998-2002

**Cuadro 3. presupuesto general de gastos Universidad de Nariño –Extensión Tumaco Periodo 1998-2002.**

\$ Miles

COD	CONCEPTO	1998		1999		2000		2001		2002	
		SEDE	PROGR.	SEDE	PROGR.	SEDE	PROGR.	SEDE	PROGR.	SEDE	PROGR.
1	<b>Gastos funcionamiento</b>	203401	261691	341369	259446	275027	392802	308601	314352	273393	299000
11	Servicios personales	117858	78718	193656	95606	195424	127970	217983	113471	212772	145000
112	Docentes cátedra	6866	78718	20000	95606	13163	127970		113471	13141	145000
113	Servidores Administrativos	21656		18000		38586		41509		54119	
115	Monitores y auxiliares	2976		6000		3656		5000		6000	
117	Contratos administrativos – Sedes	56336		125493		84623		101158		77984	
118	Primas y prestaciones - Sedes	30024		24163		55396		70316		61528	
12	<b>Gastos generales</b>	66576	175473	133713	160078	52316	257350	42981	197281	29541	154000
121	Materiales y suministros	15630		45352		12000		7198		6000	
122	Mantenimiento y reparaciones – Sedes	8854		28723		6374		4079		3000	
123	Servicios públicos – Sedes	20655		27348		16865		11760		13000	
125	Impresos y publicaciones	4993		6244		3000		4060		3000	
127	Viáticos y gastos de viaje	4993	159680	11597	147272	2478	236228	2750	179835	3000	138000
128	Otros gastos generales *	11451	15793	14449	12806	11599	21122	13134	17446	1541	16000
13	<b>Transferencias</b>	18967	7500	14000	3762	27287	7482	47637	3600	31080	0
1013	Actividades culturales y de extensión			2000	3762	2000	7482	2000	3600	3000	
1102	Seguro de accidente estudiantil					1800		1201		1000	
1104	Servicio médico, odontológico y psic.	18967	7500	12000		12191		14000		10000	
1105	Actividades					1002		2500		2500	

	deportivas y de rec. Est.										
	Matriculas de Honor					4500		8170		8000	
	Deudas- Otros					5794		19766		6580	
3	<b>Gastos de inversión</b>	<b>85399</b>	<b>0</b>	<b>68527</b>	<b>0</b>	<b>31361</b>	<b>0</b>	<b>9465</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
311	Adecuaciones locativas	20000		30303		5000		0			
323	Adquisición equipos varios	40899		19759		18000		3465			
321	Adquisición equipos y muebles de of.										
341	Dotación biblioteca	24500		18465		8361		6000			
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>550491</b>		<b>669342</b>		<b>699190</b>		<b>632418</b>		<b>572393</b>	

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

**NOT** Comunicación y

**A:** transporte

**(\*)** Fondo de solidaridad  
Prácticas académicas  
Cursos y seminarios  
Otros gastos generales

De acuerdo con la anterior información se observa que los diferentes presupuestos anuales de gastos se ubican en promedio por encima de los 2.400 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV ó SM), distribuidos entre los gastos administrativos de la sede y los generados por los diferentes programas ofrecidos en la extensión.

Estos presupuestos siempre se han realizado en la sede principal de Pasto, por lo cual en la Extensión se desconocen los mecanismos y parámetros implementados en su elaboración.

Los Gastos por programas se ubican generalmente por encima del 50% del total de Gastos Presupuestados, siendo sus rubros más significativo el Pago a los Docentes y los Gastos por viáticos que en conjunto representan más del 90% de los Gastos Presupuestados para los Programas. Para los Gastos de la Sede, el presupuesto para funcionamiento se ubica en promedio por encima del 90%, dejando un margen bastante estrecho para la Inversión.

### 1.5.1.2 Presupuesto de Ingresos 1998 – 2002

**Cuadro 4. presupuesto general de ingresos universidad de Nariño - Extensión Tumaco periodo: 1998 – 2002**

\$ Miles

COD.	CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002
<b>1</b>	<b>Ingresos</b>	<b>550491</b>	<b>669342</b>	<b>699190</b>	<b>632418</b>	<b>572393</b>
<b>11</b>	<b>Corrientes</b>	<b>460936</b>	<b>503973</b>	<b>571114</b>	<b>543026</b>	<b>572393</b>
111	Rentas propias	224936	230213	271114	219026	228953
11112	Matrículas y complementarios	224936	223033	267555	211437	228953
11113	Inscripción y formularios pregrado		456		5688	
11117	Otros derechos académicos		6724	3559	1901	
11144	Estampilla prodesarrollo					
	<b>Aportes</b>					
112		236000	273760	300000	324000	343440
112311	Municipio de Tumaco	236000	273760	300000	324000	343440
<b>12</b>	<b>Recursos de Capital</b>	<b>89555</b>	<b>165369</b>	<b>128076</b>	<b>89392</b>	<b>0</b>
1251	Rendimientos financieros	1040	8273			
127102	Reintegro vigencias anteriores	87195		74688	11220	
	Otros	1320	157096	1004	17587	
127105	Recuperación cartera Tumaco			52384	60585	

Los Ingresos Corrientes de la Extensión se presupuestan en promedio con un aporte de más del 80% del total, en contraposición con los recursos de capital, donde sus partidas más significativas son los reintegros pro vigencias anteriores y la Recuperación de Cartera. Por su parte los ingresos corrientes, el mayor contribuyente se presupuesta siempre a los Aportes del Municipio, cuya partida se ubica ligeramente por encima del 50% en promedio de los ingresos corrientes totales. Este item y característica al mismo tiempo, es el principal generador de Déficit Real de Caja en la Extensión

## 1.5.2 EJECUCIONES PRESUPUESTALES DE GASTOS E INGRESOS

### 1.5.2.1 Ejecución de Gastos 1998 – 2002

**Cuadro 5. Ejecución presupuestal de gastos Universidad de Nariño – Extensión Tumaco periodo: 1998 – 2002**

\$ Miles

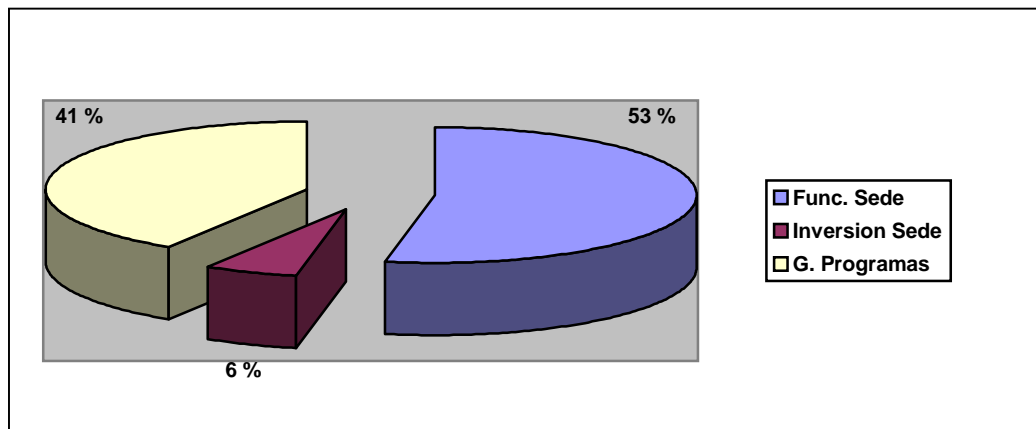
COD	CONCEPTO	1998		1999		2000		2001		2002	
		SEDE	PROGR	SEDE	PROGR	SEDE	PROGR	SEDE	PROGR	SEDE	PROGR
1	<b>Gastos funcionamiento</b>	<b>224921</b>	<b>144034</b>	<b>234258</b>	<b>164138</b>	<b>231722</b>	<b>243245</b>	<b>255476</b>	<b>191685</b>	<b>246118</b>	<b>192523</b>
11	Servicios personales	142179	49538	128137	60485	161726	68292	182176	46375	172889	49639
112	Docentes cátedra	8282	49538	10427	60485	5293	68292		46375	5801	49639
113	Servidores Administrativos	26125		8995		32681		38948		49806	
115	Monitores y auxiliares	3590		2727		1453		3190		3510	
117	Contratos administrativ – Sedes	67962		86393		77154		88206		68321	
118	Primas y prestaciones – Sedes	36220		19595		45145		51832		45451	
12	<b>Gastos generales</b>	<b>76144</b>	<b>90182</b>	<b>95097</b>	<b>101273</b>	<b>46096</b>	<b>172377</b>	<b>33761</b>	<b>144307</b>	<b>47979</b>	<b>142884</b>
121	Materiales y suministros	17875		24970		11531		6628		11827	
122	Mantenimiento y reparac – Sedes	10128		21992		6362		4079		9917	
123	Servicios públicos – Sedes	23624		26533		16730		11306		18349	
125	Impresos y publicaciones	5710		6162		1483		1865		3334	
127	Viáticos y gastos de viaje	5711	82967	7669	95191	2145	162750	2138	137958	1591	137234
128	Otros gastos generales *	13096	7215	7771	6082	7845	9627	7745	6349	2961	5650
13	<b>Transferencias</b>	<b>6598</b>	<b>4314</b>	<b>11024</b>	<b>2380</b>	<b>23900</b>	<b>2576</b>	<b>39539</b>	<b>1003</b>	<b>25250</b>	<b>0</b>
1013	Actividades cult. y de ext.			370	2380	1289	2576	1386	1003	1177	
1102	Seguro de accidente est.					1361		510		1005	
1104	Servicio médico, odontológico	6598	4314	10654		12191		11388		12703	
1105	Activ. deportivas y de rec.					501		0		1102	
	Matriculas de Honor					3402		7195		4203	
	Deudas					5156		19060		5160	
3	<b>Gastos de inversión</b>	<b>69964</b>	<b>0</b>	<b>55140</b>	<b>0</b>	<b>13219</b>	<b>0</b>	<b>6221</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
311	Adecuaciones locativas	28078		29794							
323	Adquisición equipos varios	31837		19703		6925		2987			
321	Adquisición equipos y muebles							3234			
341	Dotación biblioteca	10049		5643		6294					
	<b>TOTAL EJECUCION</b>	<b>438919</b>		<b>453536</b>		<b>488186</b>		<b>453382</b>		<b>438641</b>	

FUENTE: Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

De acuerdo a las Ejecuciones Presupuestales, los Gastos por Programa se ubican en promedio por encima del 40% de los gastos totales siendo sus rubros más significativos los Pagos a Docentes y los generados por Viáticos de los mismos que en conjunto aportan más del 91% del total.

Los Gastos de Funcionamiento superan ampliamente a los de Inversión, aportando más del 90% de los Gastos Totales de la Sede. Los Gastos por servicios personales aportan las dos terceras partes de los gastos de funcionamiento, mientras que los gastos generales aportan la cuarta parte, y los gastos por transferencias el porcentaje restante.

**Gráfico 3. Participación Porcentual promedio de Gastos Ejecutados 1998 – 2002**

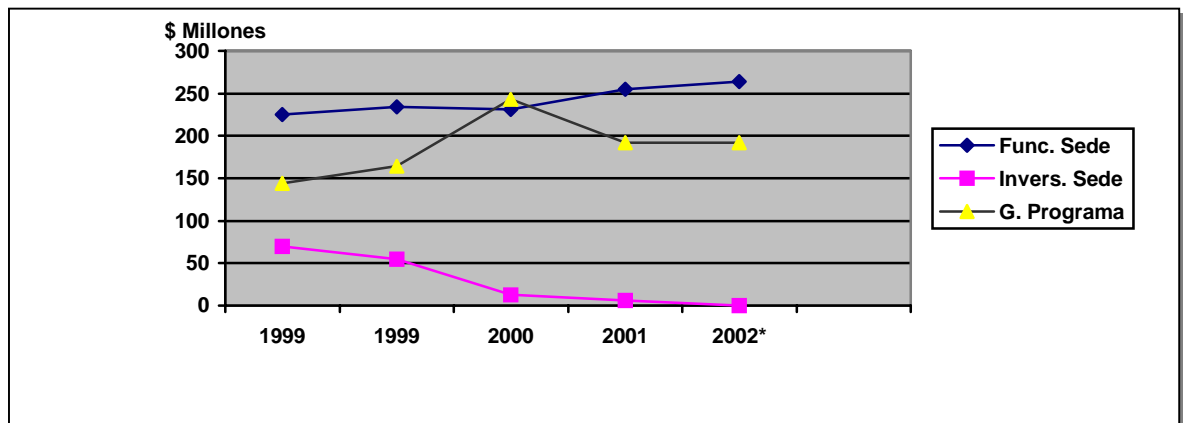


Los gastos totales han crecido en promedio durante este período en un 1,1% muy por debajo de la inflación, excepto en el año 2000 donde crecieron en

comparación con el año anterior en un 7,6%, pero que luego en el año 2001 decrecieron en un porcentaje similar. Ello obedeció principalmente a la implementación de nuevos programas durante este año 2000 y la partida de muchos a la ciudad de Pasto y/o culminación de estudios en el año siguiente.

Los gastos de funcionamiento de la Sede han crecido en promedio a razón del 4,2%, mientras que los de los programas lo han hecho a una tasa promedio del 10,2%. Por su parte las inversiones en la Extensión van en franco decrecimiento con un porcentaje del 62,5% promedio.

**Gráfico 4. Crecimiento anual promedio Gastos Ejecutados 1998 – 2002**



### 1.5.2.2 Ejecución de Ingresos 1998 – 2002

**Cuadro 6. Ejecución presupuestal de ingresos universidad de nariño – extensión Tumaco periodo: 1998 – 2002**

\$ Miles

COD.	CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002
<b>1</b>	<b>Ingresos</b>	<b>249122</b>	<b>360410</b>	<b>270046</b>	<b>197394</b>	<b>169695</b>
<b>11</b>	<b>Corrientes</b>	<b>246780</b>	<b>256360</b>	<b>194968</b>	<b>108002</b>	<b>135788</b>
111	Rentas propias	159585	195760	141970	108002	115788
11112	Matrículas y complementarios	159585	192772	138411	100413	106553
11113	Inscripción y formularios pregrado		456		5688	6926
11117	Otros derechos académicos		2532	3559	1901	2309
11144	Estampilla prodesarrollo					
112	Aportes	87195	60600	52998	0	20000
112311	Municipio de Tumaco	87195	60600	52998	0	20000
<b>12</b>	<b>Recursos de Capital</b>	<b>2342</b>	<b>104050</b>	<b>75078</b>	<b>89392</b>	<b>33907</b>
1251	Rendimientos financieros	1022	8273			
127102	Reintegro vigencias anteriores				11220	
	Otros	1320	38311	22694	17587	
127105	Recuperación cartera Tumaco		57466	52384	60585	33907

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

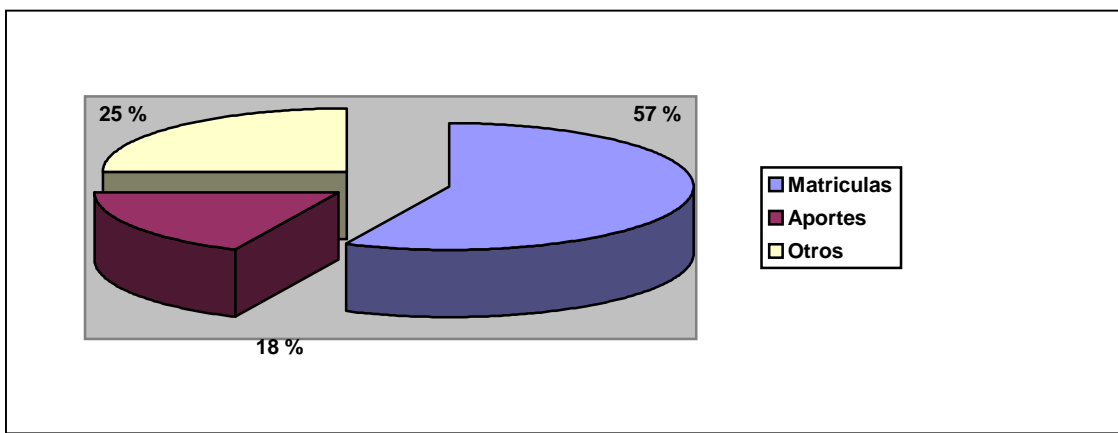
De acuerdo con los datos anotados, en promedio el 77% de los ingresos totales de la Extensión provinieron de ingresos corrientes, y el 23% restante provinieron de los ingresos de capital. De estos ingresos corrientes el 75% promedio se obtuvieron por concepto de matrículas, el 22% por aportes del municipio de Tumaco , y el porcentaje restante provino de otros conceptos. Con esto se evidencia la sobre valoración realizada a los aportes del municipio como principal generador de ingresos para la Extensión. En cuanto a los ingresos de capital, los



ingresos por recuperación de cartera, vienen desempeñando un papel importante durante los últimos años.

Tomando la información global de ingresos en promedio, las matrículas aportan el 57% de lo ingresos totales, los aportes del municipio adicionan un 18%, y los otros conceptos como: recuperación de cartera, recursos del balance, formularios e inscripciones, entre otros, aportan el 25%, superando inclusive a los recursos obtenidos por la alcaldía municipal.

**Gráfico 5. Participación Porcentual promedio de Ingresos Ejecutados 1998 – 2002**

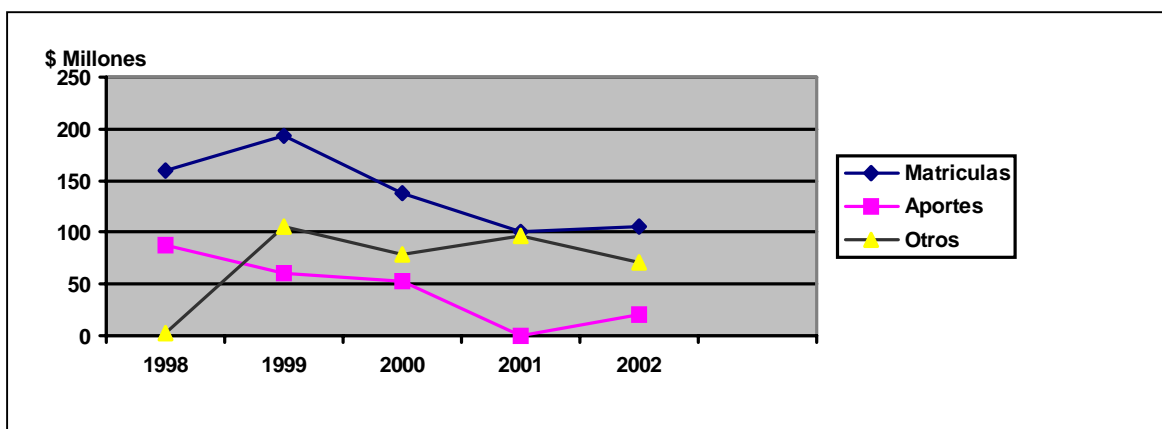


Los ingresos de la Extensión Tumaco durante este período han crecido a una tasa promedio de 8.8% producto de muchas irregularidades por cuanto para los años 99 y 2002 se registraron crecimientos por encima del 40%, en tanto que para los años 2000 y 2001 se registraron decrecimientos alrededor del 25%. Estas

variaciones se explican de acuerdo al número de programas ofrecidos para cada año, como ejemplo se toma la recuperación de ingresos totales y por matrícula del año 2002, producto de la apertura de nuevos programas.

Los ingresos por matrícula han crecido en promedio 8,3% mientras que los aportes del municipio han registrado un descenso promedio del 10,8%, situación que torna difícil y complicada la salud financiera de la Extensión.

**Gráfico 6. Crecimiento anual promedio Ingresos Ejecutados 1998 – 2002**



### 1.5.3 Comportamiento Deuda Municipio de Tumaco

**Cuadro 7. Comportamiento Deuda Municipio de Tumaco periodo 1996-2002**

\$Miles

<b>AÑO</b>	<b>APORTE S/CONVENIO</b>	<b>ABONO</b>	<b>SALDO DEUDA</b>
1996	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ -
1997	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
1998	\$ 236.000	\$ 87.195	\$ 248.805
1999	\$ 273.760	\$ 60.600	\$ 461.965
2000	\$ 300.000	\$ 52.998	\$ 708.967
2001	\$ 324.000	\$ -	\$ 1.032.967
2002	\$ 233.520	\$ 20.000	\$ 1.246.487

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, enero de 2003

La deuda que posee la Administración Municipal de Tumaco con la Universidad de Nariño producto del Convenio Interadministrativo de junio 5 de 1996 entre estas dos entidades, se constituye en la principal amenaza para las finanzas de la extensión e inclusive para su vida misma. Este ha sido el principal reto de los directores al tener que utilizar diferentes mecanismos para la obtención de estos recursos, toda vez que dependen de la voluntad política de los mandatarios de turno, para quienes en muchas ocasiones y con sobrados argumentos la Educación Superior de su comunidad no es prioridad.

Esta deuda que para diciembre de 2002 se ubica en los \$ 1.246 millones de pesos, es la principal causa del déficit por el que atraviesa la Extensión, y causante de muchos malestares a directivos de la Universidad a nivel central. En meses recientes la Contaduría General de la República presentó requerimientos a la Universidad por cuanto ésta reportaba en sus cuentas por cobrar la deuda en mención, pero la Administración municipal de Tumaco no la reportaba como uno de sus pasivos, hasta el mes de octubre de 2002 en que después de muchas negociaciones y la presentación de iguales requerimientos a la Administración Municipal, ésta incluyó dentro de sus pasivos dicho ítem. Con este paso importante, se espera avanzar en la identificación y concertación de un plan efectivo de pagos, tal como lo manifestara en su momento el alcalde titular del municipio, Dr. Jaime Fernando Escrucería y lo ratificara el actual mandatario de los tumaqueños el Dr. Víctor Arturo Aguirre Albán.

Considerando la elevada deuda que se tenía por concepto de Convenios con el municipio de Tumaco, para junio 5 de 2002 se firma un nuevo convenio con el municipio a fin de imprimirle continuidad a la extensión y dar al municipio la oportunidad de reivindicarse en su apoyo a la educación superior. Con este convenio el aporte del municipio se reduce a más de la mitad creando la necesidad de identificar e implementar nuevas fuentes de financiación como la Estampilla Prodesarrollo.

De acuerdo con el anterior convenio el crecimiento promedio anual de los aportes presupuestados por la universidad crecían a una tasa del 34% anual, ayudando a explicar también lo elevado de la deuda, en parte.

En términos promedios la universidad recupera cada año el 34% de los ingresos presupuestados como aportes del municipio. Cabe precisar que dichos índices han venido en franco deterioro desde un 100% en 1996, a un 9% en el 2002. Se espera que con el nuevo convenio que viene reducido a la capacidad real del municipio, y las gestiones adelantadas con éste, se recupere más del 80% promedio de los aportes que se le presupuesten al municipio.

#### 1.5.4 Comportamiento Cartera de Estudiantes

**Cuadro 8. Cartera de estudiantes.**

\$ Miles

CONCEPTO	A-98	B-98	A-99	B-99	A-00	B-00	A-01	B-01	A-02	B-02	Prom
No. Estudiantes	347	431	283	330	285	276	289	267	170	303	298
Cartera	43.76 0	54.35 3	64.67 0	75.41 0	87.66 3	84.8 95	72.25 0	66.75 0	56.60 9	100.89 7	70.726
Recuperación Cartera	*	*	18.62 2	38.84 4	29.85 7	22.5 27	36.35 1	24.24 6	27.13 9	6.768	25.544
Cartera X Estud.	126	126	272	228	308	308	250	250	333	333	237
% Recuperación	*	*	29	52	34	27	50	36	48	8	36

La Cartera de Estudiantes en la Extensión Tumaco, se sitúa alrededor de los \$ 70 millones de pesos semestrales, de los cuales se recupera en promedio \$ 25 millones equivalentes al 36%. Los estudiantes por su parte adeudan por semestre en promedio a la universidad el valor de \$ 237 mil pesos por concepto de matrícula.

La cartera por estudiante considerando que se ha venido recuperando de manera paulatina, guarda una dinámica muy acorde con el número de estudiantes matriculados y su incremento puede también obedecer al incremento de los valores de matrícula cada año, prueba de ello es que para el año 2001 se registra un descenso de la cartera por estudiante, debido a que se congelaron los niveles de matrículas.

Con los datos hasta ahora obtenidos podemos calcular la Rotación de Cartera de nuestros estudiantes, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{CxC promedio} \times 365}{\text{Ventas a Crédito}}$$

Que para nuestro caso particular quedaría:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Cartera Promedio} \times 365}{\text{Ingresos por Matrículas a Crédito}}$$

**Cartera promedio = 70.726**, obtenida del cuadro anterior, que representa el record histórico.

**Ingresos por Matrícula a Crédito: 164.568**

Sabemos por datos históricos que la extensión recupera en promedio el 36% de los ingresos por cartera promedio año, lo cual quiere decir que el 64% corresponde a ingresos por matrícula a crédito o pendientes de cobro. Esta información puede corroborarse de la siguiente manera utilizando el año 2002.

Para este año, el 29% de estudiantes cancela en promedio 1.5 salarios mínimos, y el 71% restante cancela 2 salarios mínimos de acuerdo a la nueva política de liquidación de matrículas. Con esto tenemos que en promedio los estudiantes cancelan 1.855 salarios mínimos.

### Cuadro 9. Ingresos por matrícula.

\$ MILES

CONCEPTO	SEM. A 2002	SEM. B 2002	TOTAL
Numero Estudiantes	170	303	
Ingresos Por Matricula	31.257	75.296	
Ingresos Por Estudiante	1,855 * 309	1,855*309	
Ingresos Totales Por Recibir	97.443	173.678	271.121
% Ingresos De Contado	32.1	43.4	37.75%
% Ingresos A Crédito	67.9	56.6	62.25%
Ingresos A Crédito	66.186	98.382	<b>164.568</b>

Ahora tenemos entonces:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Cartera Promedio} \times 365}{\text{Ingresos por Matrículas a Crédito}} = \frac{70.726 \times 365}{164.568} = 157 \text{ días}$$

Lo anterior indica que en promedio la extensión tarda 157 días en recuperar su cartera, equivalentes a 5.2 meses o un semestre completo. Esto se evidencia en el hecho de que normalmente los estudiantes cancelan sus acreencias con la extensión en el semestre inmediatamente



### 1.5.5 Déficit Anual de la Extensión

**Cuadro 10. universidad de Nariño extensión Tumaco déficit acumulado 1998 - 2002**

\$ Miles

COD.	CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002
1	<b>Ingresos</b>	<b>249122</b>	<b>360410</b>	<b>270046</b>	<b>197394</b>	<b>169695</b>
11	Rentas Propias	246780	256360	194968	108002	115788
112	Aportes	87195	60600	52998	0	20000
12	Recursos de Capital	2342	104050	75078	89392	33907
	<b>Gastos</b>	<b>438919</b>	<b>453536</b>	<b>488186</b>	<b>453382</b>	<b>438641</b>
1	Gastos funcionamiento	368955	398396	474967	447161	438641
11	Servicios personales	191717	188622	230018	228551	222528
12	Gastos generales	166326	196370	218473	178068	190863
13	Transferencias	10912	13404	26476	40542	25250
3	Gastos de inversión	69964	55140	13219	6221	0
	<b>DEFICIT ANUAL</b>	<b>-189797</b>	<b>-93126</b>	<b>-218140</b>	<b>-255988</b>	<b>-268946</b>

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

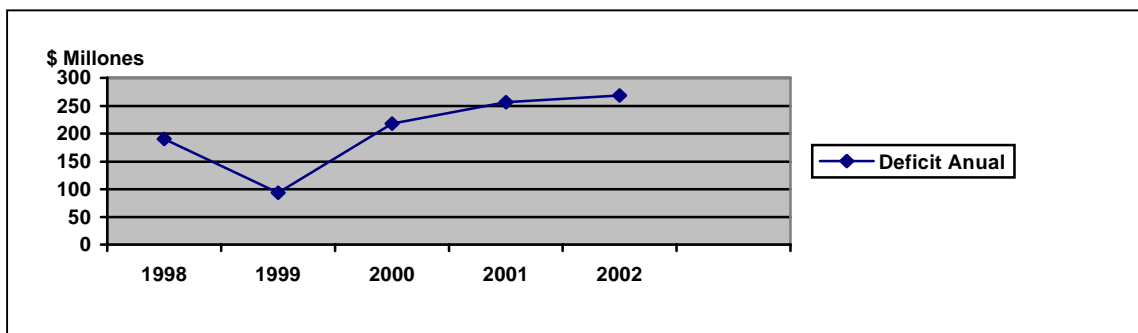
Conforme los datos de Ingresos y Egresos ejecutados en la Extensión, se evidenció el gran déficit real de Caja que ésta presenta, y como ya se mencionó, su principal causante es el incumplimiento de la Administración Municipal. Comparado el Déficit acumulado con la Deuda acumulada del municipio, se cubrirían los primeros y quedaría un remanente para ser invertidos en la extensión.

El déficit de la Extensión ha mantenido un crecimiento promedio anual del 17,2% ubicándose por debajo del crecimiento de las apropiaciones presupuestales de la

universidad en torno al convenio con la alcaldía de Tumaco, obedecido entre otras cosas, a los aportes de ésta última.

Las Propuestas de financiación que se identifiquen y apliquen posteriormente para la Extensión deberán apuntar esencialmente a la eliminación absoluta de futuros déficit.

**Gráfico 7. Crecimiento anual promedio Déficit 1998 – 2002**



## 1.5.6 PRESUPUESTOS V.S. EJECUCIONES

### 1.5.6.1 De Gastos

**Cuadro 11. cumplimiento porcentual promedio de los gastos presupuestados v.s. gastos ejecutados periodo 1998 – 2002**

AÑO	1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO
CONCEPTO	% Cumpl .	% Cumpl .	% Cumpl .	% Cumpl .	% Cumpl .	TOTAL
FUNC. SEDE	110,60%	68,62%	84,25%	82,79%	90,02%	87,26%
INV. SEDE	81,93%	80,46%	42,15%	65,73%		67,57%
PROGRAM	55,04%	63,26%	61,93%	60,98%	64,39%	61,12%
<b>TOTAL</b>	<b>79,73%</b>	<b>67,76%</b>	<b>69,82%</b>	<b>71,69%</b>	<b>77,20%</b>	<b>71,98%</b>

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

Los presupuestos de Gastos para la Extensión Tumaco que hasta ahora se elaboran en la ciudad de Pasto, presentan una efectividad del 72% promedio, lo cual quiere decir que de \$ 100 que se presupuestan gastar en los años respectivos, en promedio solo se han gastado \$ 72. La mayor efectividad se logró en el año 98 con un 80%, y la menor se obtuvo en 1999 con un 68%.

Las mayores aproximaciones entre presupuestos y ejecuciones de Gastos se obtienen en los gastos de Funcionamiento de la sede, donde su efectividad supera el 87%. En cambio, respecto a los gastos por programas, de \$100 que se

presupuestan en promedio solo se gastan \$ 61 en pago de docentes, viáticos, entre otros.

### 1.5.6.2 De Ingresos

**Cuadro 12. cumplimiento porcentual promedio de los ingresos presupuestados v.s. ingresos ejecutados periodo 1998 – 2002**

<b>AÑOS</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>PROMED</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>% Cumplim.</b>	<b>% Cumplim.</b>	<b>% Cumplim.</b>	<b>% Cumplim.</b>	<b>% Cumplim.</b>	<b>TOTAL</b>
MATRICULAS	70,95%	86,43%	51,73%	47,49%	46,54%	60,63%
APORTES	36,95%	22,14%	17,67%	0,00%	5,82%	16,52%
OTROS	2,62%	62,03%	59,74%	100,00%	100,00%	64,88%
<b>TOTAL</b>	<b>45,25%</b>	<b>53,85%</b>	<b>38,62%</b>	<b>31,21%</b>	<b>29,65%</b>	<b>39,72%</b>

**FUENTE:** Universidad de Nariño. Contabilidad y Presupuesto. San Juan de Pasto, octubre de 2002

La situación de efectividad de los presupuestos de ingresos para la Extensión Tumaco, es más preocupante por cuanto de \$ 100 que se aspiran obtener anualmente en promedio, solo se recaudan \$ 40. En 1999, fue donde se obtuvo la mayor efectividad presupuestal, pues el recaudo superó el 50%. En el año 2002 fue donde se obtuvo el índice más bajo, alcanzando sólo un 30% de recaudo, causado básicamente por el escaso aporte del municipio de Tumaco.

## 1.5.7 Punto de Equilibrio

### 1.5.7.1 Estructura de Costos de la Extensión

Los costos o gastos de la extensión se pueden clasificar en FIJOS y VARIABLES. Los variables son aquellos que dependen del número de programas semestres por año (PSA), es decir, el número de cursos para, los cuales habrá de hacerse una programación académica y administrativa durante el año. En este grupo se incluye la totalidad de los GASTOS DE PROGRAMAS. Los fijos son aquellos que su valor no se altera con la programación mayor o menor de cursos durante el año, como son la gran mayoría de los GASTOS DE SEDE.

Conforme lo anterior tenemos la siguiente clasificación de costos:

#### ***COSTOS VARIABLES:***

<b><u>GASTOS PROGRAMAS</u></b>	<b><u>GASTOS SEDE</u></b>
<b>Servicios Personales</b>	<b>Servicios Personales</b>
Docentes Cátedra	Docentes Cátedra
<b>Gastos Generales</b>	<b>Transferencias</b>
Viáticos y Gastos de Viaje	Seguro de Acc. Est.
Otros Gastos Grales.	Matrícula de Honor

**Transferencias**

Actividades Cult. Y Ext.

Deudas

**Inversión**

Dotación Biblioteca

***COSTOS FIJOS*****GASTOS SEDE****Servicios Personales**

Servidores Administrativos

Monitores y Auxiliares

Contratos Administrativos

Primas y Prestaciones

**Gastos Generales**

Materiales y Suministros

Mantenimiento y Reparaciones

Servicios Públicos

Impresos y Publicaciones

Viáticos y Gastos de Viaje

Otros Gastos generales

**Transferencias**

Activ. Culturales y de Extensión

Serv. Médico, odontológico

Activ. Deportivas y de Recreación

## **Inversión**

Adecuaciones Locativas

Adquisición Equipos varios

Para saber que valor asignar a cada ítem es necesario conocer el monto de los costos variables por año, el número de programas, el índice de inflación y el valor del Salario Mínimo en el 2003, puesto que este año, se tomará como referencia, y los demás deberán ajustarse con el índice de inflación promedio.

Conforme lo anterior tenemos:

### **Cuadro 13. Índice de inflación.**

\$ Miles

<b>CONCEPTO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>promedio</b>
Costos Variables	162.36 5	180.208	264.751	218.450	208.692	206.893
No. Programas	19	21	21	15	14	18
Costos Var.X. Prog	8.546	8.581	12.607	14.563	14.907	11.494
Inflación (%)	16.70	9.23	8.75	7.65	6.99	9.864
Costo Variable Actualizado 2003	13.678	12.502	16.718	17.578	16.377	15.371
CV. Prom Programa Semestre Año (PSA)						<b>15.371</b>
Salario Mínimo 2003						<b>332</b>
CV – PSA en salarios mínimos						<b>46.3</b>

Con base en la información anterior podemos concluir que en términos promedios históricos, la extensión genera costos variables en términos de salarios mínimos por el orden de los 46.3, esto quiere decir que por cada programa que funciona en la extensión se generan costos por 46.3 salarios mínimos. Entonces con esto tenemos la primera parte de la fórmula de costos de la extensión así:  $46,3 \times \text{PSA} \times \text{SM}$ , donde PSA se refiere al número de programas semestres atendidos o por atender durante el año, y SM representa el Salario Mínimo Legal Vigente de ese año.

Para el caso de los costos fijos tenemos:



**Cuadro 14. Costos fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>Promedio</b>
SERV. PERSONALES	133.897	117.710	156.433	182.176	167.088	151.461
GASTOS GENERALES	76.144	95.097	46.096	33.761	47.979	59.815
TRANSFERENCIAS	6.598	11.024	13.981	12.774	14.882	11.852
INVERSION	59.915	49.497	6.925	6.221	-	30.640
<b>TOTAL</b>	<b>276.554</b>	<b>273.328</b>	<b>223.435</b>	<b>234.932</b>	<b>229.949</b>	<b>247.640</b>
INFLACION (%)	16,70%	9,23%	8,75%	7,65%	6,99%	<b>9,86%</b>
SERV. PERSONALES	214.313	171.488	207.441	219.888	183.570	199.340
GASTOS GENERALES	121.874	138.544	61.126	40.750	52.712	83.001
TRANSFERENCIAS	10.561	16.061	18.540	15.418	16.350	15.386
INVERSION	95.899	72.111	9.183	7.509	-	36.940
<b>TOTAL</b>	<b>442.646</b>	<b>398.204</b>	<b>296.290</b>	<b>283.565</b>	<b>252.631</b>	<b>334.667</b>
SALARIO MINIMO		332				
<b>COSTOS FIJOS ANUALES</b>						
SERV. PERSONALES		600				
GASTOS GENERALES		250				
TRANSFERENCIAS		46				
INVERSIÓN		112				
<b>TOTAL</b>		<b>1.008</b>				

De acuerdo a esta información se observa que los costos fijos de la extensión ascienden a los 1.008 salarios mínimos cada año, siendo los servicios personales quienes aportan el mayor porcentaje (60%), seguido de los gastos generales quienes aportan el 25%, y los costos de inversión que aportan el 11%, y finalmente los costos por transferencias que aportan el 4% restante.

Con este dato, podemos construir la FORMULA DE COSTOS DE LA EXTENSIÓN TUMACO, la cual quedaría de la siguiente manera:

$$CT = 1.008*SM + 46.3*PSA*SM$$

#### **1.5.7.2 Estructura de Ingresos de la Extensión**

Los ingresos de la extensión se pueden clasificar en FIJOS y VARIABLES. Los variables son aquellos que dependen del número de programas semestres por año (PSA), es decir, los ingresos recepcionados por matrículas y complementarios, inscripciones y otros derechos académicos y recursos de capital. Los fijos son aquellos que su valor no se altera con la programación mayor o menor de cursos durante el año, y están compuestos principalmente por los aportes del municipio y en menor grado por la estampilla prodesarrollo.

### Cuadro 15 Ingresos de la Extensión

\$ Miles

CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002	Promedio
Ingresos Variables	161.92 7	298.810	217.048	197.394	149.695	205.175
No. Programas	19	21	21	15	14	18
Ingresos Var.X. Prog	8.523	14.277	10.336	13.160	10.693	11.397
Inflación (%)	16.70	9.23	8.75	7.65	6.99	9.864
Ingreso Variable Actualizado 2003	13.641	20.799	13.706	15.884	11.747	15.155
IV. Prom Programa Semestre Año (PSA)						<b>15.155</b>
Salario Mínimo 2003						<b>332</b>
IV – PSA en salarios mínimos						<b>45.7</b>

Lo anterior indica que por cada programa que cursa estudios en la extensión, se obtienen en promedio 45.7 salarios mínimos al año. Cabe precisar que en estos datos históricos existen estudiantes que pagan valores de matrículas por debajo de los dos salarios mínimos como si lo hacen los nuevos programas. Esta información nos proporciona la primera parte de nuestra estructura de ingresos:  $45,7 \cdot SPA \cdot SM$ .

Para el caso de los ingresos fijos tenemos:

### Cuadro16. Ingresos Fijos.

\$ Miles

CONCEPTO	1998	1999	2000	2001	2002	promedio
Ingresos fijos	87.195	60.600	52.998	0	20.000	44.159
Inflación (%)	16.70	9.23	8.75	7.65	6.99	9.864
Ingreso Fijo Actualizado 2003	139.56 2	88.286	70.279	0	21.973	64.020
INGRESO FIJO ANUAL				<b>64.020</b>		
Salario Mínimo 2003				<b>332</b>		
INGRESO FIJO – en salarios mínimos				<b>193</b>		

Esto quiere decir que los ingresos fijos anuales promedios recibidos por la extensión corresponden a 192.8 salarios mínimos.

Con este dato, podemos construir la FORMULA DE INGRESOS DE LA EXTENSIÓN TUMACO, la cual quedaría de la siguiente manera:

$$IT = 193*SM + 45.7*PSA*SM$$

Conforme lo anterior y procediendo a igualar las formulas de Costos e Ingresos, se encuentra:

$$193*SM + 45.7*PSA*SM = 1008*SM + 46.3*PSA*SM$$

Donde:  $PSA = - 1.358$

Esto nos indica que la estructura de ingresos de la extensión no soporta la estructura de costos de la misma, y por más que se amplíe el número de programas ofrecidos con las condiciones actuales de ingresos siempre estará en situación deficitaria. Esto ratifica la urgente necesidad de revisar y rediseñar la estructura y manejo financiero de la Extensión.

## **2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

### **2.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES**

**2.1.1 Misión.** La Universidad de Nariño es un ente Universitario autónomo, de carácter estatal, comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, que se rige por los principios de la democracia participativa, la tolerancia y el respeto por la diferencia.

Su que hacer esta centrado en la producción de los saberes y el conocimiento de las ciencias, la filosofía, el arte y la tecnología, para una formación académico - científica y cultural integral, se propone formar personas con espíritu crítico, creador y con capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad.

Con fundamentos en la autonomía, la libertad de cátedra y expresión, la Universidad cumple con su que hacer investigativo, docente y de proyección social, en un marco de libertad de pensamiento y pluralismo ideológico.

Como institución ubicada en zona de frontera y en la región Andino - Pacífico – Amazónica, se compromete a orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de los

problemas propios de esta condición y a la búsqueda de soluciones con criterios de sostenibilidad.

En su calidad de centro de educación pública del departamento, garantiza el acceso a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales siempre y cuando demuestren poseer las cualidades académicas requeridas por la institución.

**2.1.2. Visión.** La Universidad consecuente con el ideal de su fundación de contribuir al desarrollo socio- económico, político y cultural de la región, inscribe su proyección de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo. Construye su sentido a través de la formación de actitudes y valores Humanos, la práctica social del conocimiento y la relación Universidad – regionalidad .

**En la formación de actitudes y valores humanos,** la Universidad hace propios tanto los valores Universales necesarios para la comprensión y la convivencia pacífica, como los principios contemplados en la constitución política de Colombia: Democracia y Libertad. Fundados en el reconocimiento, aceptación y respeto por la diferencia, la tolerancia, la crítica y el diálogo intercultural.

**La práctica social del conocimiento** entendida como producción y creación, socialización y función social del conocimiento y diálogo Universidad – sociedad.

**La producción del conocimiento** es aquel proceso complejo en el cual intervienen diversos actores, teorías y metodologías como herramientas para la creación, acumulación, reproducción y divulgación del pensamiento.

**La socialización y función social del conocimiento** se expresa a través de formas, estrategias, métodos y políticas mediante las cuales la institución permite el acceso y apropiación de las diversas prácticas del conocimiento para el desarrollo humano integral.

**El diálogo Universidad – sociedad** se realiza a partir del reconocimiento de que la sociedad produce saberes, valores e imaginarios sobre los cuales construye su sentido de vida y acción, independientemente de los saberes académicos en consecuencia, se hace necesario el diálogo entre unos y otros saberes para enriquecer el conocimiento y buscar alternativas de desarrollo integral.

Por su carácter de Universidad, se constituye en un factor equilibrante de la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la sociedad, bajo los principios de equidad, democratización del conocimiento, libertad de cátedra y autonomía institucional.

En cuanto a la relación **Universidad - Regionalidad**, la Universidad de Nariño asume su compromiso con la región y contribuye a la solución de las problemáticas que ella plantea.



Inspirada en los principios expuestos, la Universidad desarrolla sus funciones básicas de investigación docencia y proyección social, mediante el dialogo e interacción permanente entre estas, como compromiso de toda la comunidad académica.

### **2.1.3. Objetivos**

- ✓ Contribuir a la unidad nacional en su condición de vida intelectual y cultural abierta a todas las corrientes del pensamiento y a todos los sectores sociales y étnicos, regionales y nacionales.
  
- ✓ Construir una cultura de la democracia participativa y de la autonomía, con base en procesos y prácticas comunicativas, sobre los cuales se tomarán las decisiones inherentes a la vida universitaria.
  
- ✓ Desarrollar estrategias de producción y apropiación de teorías y concepciones artísticas, filosóficas, científicas, tecnológicas y educativas que fomenten la interdisciplinariedad y la integración de las funciones sustantivas de la Universidad.
  
- ✓ Propiciar el desarrollo integral de la comunidad académica a través de estrategias pedagógico – comunicativas de dialogo horizontal.

- ✓ Desarrollar programas para el mejoramiento permanente de la calidad de la educación en todos sus niveles.
  
- ✓ Promover un desarrollo de la investigación y la inserción en las redes mundiales del conocimiento.
  
- ✓ Asumir los problemas del entorno como espacios del conocimiento y proponer alternativas prioritarias de solución.
  
- ✓ Fomentar la cultura de preservación y aprovechamiento del medio ambiente con criterios de sostenibilidad.
  
- ✓ Interactuar permanentemente con los egresados.
  
- ✓ Procurar condiciones de bienestar para la comunidad universitaria que se traduzcan en un ambiente propicio para el desarrollo humano.
  
- ✓ Propiciar condiciones de equidad en las oportunidades de acceso y permanencia del estudiante en la Universidad.
  
- ✓ Modernizar la gestión administrativa en todos sus niveles en relación sinérgica con el Plan Marco de desarrollo Institucional.

## **2.2 PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

**2.2.1 Cultura Corporativa.** El tipo de liderazgo presente en la Extensión Tumaco, es participativo, lo que permite que exista un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo de las actividades encomendadas en su misión.

Se observa que la Universidad de Nariño extensión Tumaco predomina la cultura del logro en donde todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a su comunidad, disfrutan su integración con el estado y compañeros de trabajo. La satisfacción de la labor bien realizada y la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituyen las verdaderas retribuciones importantes para las personas.

El trabajo es organizado lo que permite situaciones de trabajo que comprometen a las personas de manera seria, sienten que están apoyando al logro de una meta importante, la continuidad y permanencia de la Universidad en el municipio, permite que las personas se organicen en equipos de trabajo, para brindar apoyo cuando sean necesario, la comunicación es abierta hacia arriba, hacia abajo y forma lateral, respetando siempre los conductos regulares en donde las personas tienen oportunidad de aprender y crecer a nivel laboral y personal.

No existe grado de autonomía en los puestos de trabajo, ya que las decisiones administrativas y académicas se encuentran centralizadas en la sede central de la Universidad de Nariño - Pasto.

Las estructuras físicas si corresponden al sistema organizacional de la entidad y a las necesidades académicas de la misma. Por otro lado, la estructura Organizativa no corresponde a las necesidades reales ni a la proyección que se quiere imprimir a la extensión.

**2.2.2. Capacidades.** En este análisis se pretende identificar las diferentes características que proporcionen los elementos necesarios para identificar las principales Fortalezas y Debilidades que presenta la Extensión.

Las Capacidades están agrupadas en cinco (5) categorías, a saber:

- ✓ La Capacidad Directiva
- ✓ Capacidad Competitiva
- ✓ Capacidad Financiera
- ✓ Capacidad Tecnológica
- ✓ Capacidad del Talento humano

Cada una de las características serán calificadas en cuanto a su mayor o menor impacto sobre el funcionamiento interno de la institución.

### 2.2.2.1 Matriz de impacto de la capacidad interna.

Cuadro 17 matriz de impacto de la capacidad interna.

CAPACIDADES DIRECTIVAS	FORTALEZA		DEBILIDADES	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
- Capacidad directiva participativa		X		
- Deficiente implementación de planes estratégicos	X			
- Fluida comunicación entre la dirección y los subalternos		X		
- Inexistentes sistemas de Capacitación				X
- Alta participación estudiantil en la toma de decisiones		X		
- Limitada planeación de los semestres académicos			X	
- Excelente Imagen comparativa		X		
- Nulos Medios de expresión universitaria			X	
- Sistemas de veeduría universitaria	X			
- Inexistencia de Normas internas que garanticen la democracia participativa				X
- Limitadas actividades extracurriculares			X	

**Cuadro 18 Capacidad competitiva**

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS		DEBILIDAD	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
Ser la única Universidad Presencial del medio		X		
Primeros en ubicar profesionales en el medio	X			
Apertura de varios programas académicos de pregrado, postgrado y diplomado	X			
Baja Proyección hacia el medio			X	
Deficientes Mecanismos de investigación				X
Buenos Sistemas de coordinación	X			
Terrenos e infraestructura propia		x		
Excelente Calidad de la Docencia		x		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>				
Suficientes equipos audiovisuales			X	
Existencia de aula de Internet laboratorios	X			
Moderado Material bibliográfico	X			
Deficiente Comunicación en red entre dependencias				x
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>				
Mecanismos deficientes en la contratación de docentes locales				X
Bajo Nivel académico del talento humano			x	
Vinculación del personal administrativo en condiciones Poco favorables			x	
Deficiente Política integral para el desarrollo humano			x	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Fluida Capacidad financiera de la Institución		x		
Deficiente Sistema de cobro de cartera estudiantil			x	

**2.2.2.2 Matriz de evaluación de factor interno (MEFI):** Para la elaboración de esta matriz, se ha tenido en cuenta los aspectos que mas influyen en el normal funcionamiento de la institución, clasificándolos en razón a su impacto, de la siguiente manera:

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. Debilidad mayor. | 3. Fortaleza menor  |
| 2. Debilidad menor. | 4. Fortaleza mayor. |

**Cuadro 19. Matriz de evaluación de factor interno.**

<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>POND.</b>	<b>CALIF.</b>	<b>P X C</b>
CAPACIDAD DIRECTIVA PARTICIPATIVA	0,10	4	0,40
INEXISTENTE SISTEMA DE CAPACITACIÓN	0,07	1	0,07
ALTA PARTICIPACIÓN ESTUDIANTIL EN LA TOMA DE DECISIONES	0,05	4	0,20
SER LA ÚNICA UNIVERSIDAD PRESENCIAL DEL MEDIO	0,10	4	0,40
APERTURA DE VARIOS PROGRAMAS DE PREGRADO, POSTGRADO Y DIPLOMADO	0,08	3	0,24
BAJA PROYECCIÓN HACIA EL MEDIO	0,10	2	0,20
EXISTENCIA DE AULA DE INTERNET Y LABORATORIOS	0,05	3	0,15
DEFICIENTE COMUNICACIÓN EN LA RED ENTRE DEPENDENCIAS	0,08	1	0,08
TERRENOS E INFRAESTRUCTURA PROPIA	0,10	4	0,40
EXCELENTE CALIDAD DE LA DOCENCIA	0,08	4	0,32
VINCULACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO ...	0,04	2	0,08
CAPACIDAD FINANCIERA DE LA ENTIDAD	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,69</b>

Analizando la ponderación obtenida puede decirse que la extensión Tumaco tiene más fortalezas que debilidades lo que hace que la extensión se proyecte positivamente en la región logrando una interrelación con la población estudiantil; además se observa que el resultado total de la ponderación fue de 2,69 indicando que se encuentra por encima del promedio en su posición estratégica interna general.

### **2.3. PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)**

Este análisis permite identificar y valorar las Amenazas y oportunidades latentes de la institución.

Para determinarlas se han clasificado en cinco (5) áreas:

- ✓ Factor Sociocultural
- ✓ Factor Demográfico/Geográfico
- ✓ Factor Económico
- ✓ Factor Político
- ✓ Factor Tecnológico

#### **2.3.1. Matriz de Impacto POAM**



**Cuadro 20. Matriz de Impacto POAM.**

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZAS	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor
<b>SOCIOCULTURAL</b>				
Alto índice de Desempleo			x	
La inseguridad social presenta unos altos índices de delincuencia			x	
Necesidades educativas insatisfechas	X			
Bajos ingresos promedios de la comunidad			X	
Existencia de Universidades semipresenciales con programas de corta duración				X
Demanda alta de los programas en el medio	x			
Preferencia por estudiar fuera del municipio			X	
Estructura en el sistema educativo		x		
Alto índice de desplazados			x	
<b>DEMOGRAFICO / GEOGRAFICO</b>				
Índice de morbilidad relativamente alto				x
Alto Crecimiento de la población	x			
Fácil Acceso por mar, aire y tierra		x		
<b>ECONOMICO</b>				
Existencia de Cooperación Técnica Internacional		x		
Dependencia de la Voluntad política local (convenio)			X	
Alto Déficit presupuestal municipal				X
Existencia de posibilidades de Desarrollo para Tumaco	X			
Ley 715 de transferencia a entes territoriales				X
Interés de los Gremios e Instituciones por Aliarse	X			
<b>POLITICO</b>				
Decreto 045 de enero 13 de 2003 que declara a Tumaco como ZEEE		x		
Deficiente Gestión de la Administración local			X	
Tendencia a la privatización de las Universidades públicas			X	
Existencia de Sindicatos en Tumaco				X
Descoordinación entre los frentes políticos del municipio				X
<b>TECNOLOGICOS</b>				
Existencia De medios de telecomunicaciones		X		
Servicios Bancarios actualizados		X		
Eficiente Red de Internet	X			
Fácil acceso a la tecnología	X			

### **2.3.2 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).**

En la elaboración de la matriz se identificaron los factores externos claves del entorno, que inciden favorable y desfavorablemente en la Universidad, para ello se tuvo en cuenta la siguiente ponderación:

Ponderación

1. Amenaza Mayor
2. Amenaza menor
3. oportunidad menor
4. oportunidad mayor

**Cuadro 21. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).**

<b>FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>POND</b>
Demanda Alta de los programas en el medio	0,13	4	0,52
Interés de los gremios e instituciones por aliarse con la Universidad	0,05	4	0,20
Cooperación técnica internacional	0,03	3	0,09
Posibilidades de desarrollo que se vislumbran para Tumaco	0,06	4	0,24
Desempleo	0,08	1	0,08
Dependencia de la voluntad política local (convenio)	0,2	1	0,2
Preferencia por estudiar fuera del municipio	0,1	1	0,1
Tendencia a Privatizaciones de las universidades publicas	0,15	1	0,15
Existencia de Universidades semipresenciales con programas de corta duración	0,05	2	0,1
Ley 715 de transferencia a los entes territoriales	0,10	2	0,2
Fácil Acceso por mar, aire y tierra	0,05	3	0,15
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,03</b>

Analizando la matriz de evaluación del factor externo (MEFE), se observa que la demanda por los programas en el medio, la dependencia de la voluntad política, la privatización de las universidades públicas, la Ley 715 de transferencia a los entes territoriales y el desempleo son los factores externos que mayor influencia tiene sobre la institución, de ahí que el factor de ponderación ( 2,03) se encuentra por debajo del promedio.

## **2.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

Esta matriz se realiza para determinar en qué condiciones se encuentra la institución, en este caso, la extensión Tumaco frente a sus competidores, como son la Universidad Mariana y el CESMAG, con el fin de desarrollar una estrategia competitiva que le ayude a competir aprovechando sus factores claves de éxito y asegurar una posición financiera favorable en el mercado.

Los factores más sobresalientes son:

### **1. La Existencia de una Extensión Universitaria.**

En relación a esta variable se encuentra que las tres universidades poseen extensión en la sede Tumaco, lo que implica que los bachilleres salientes tienen la oportunidad de escogencia en cualquiera de las tres sedes, por tanto hemos asignado una ponderación igual para cada una.

## **2. Capacidad Investigativa.**

En la capacidad investigativa aunque no es el fuerte en la extensión Tumaco, se encuentra por encima de nuestra competencia, por ende se le ha asignado una ponderación mayor en comparación a las dos instituciones, lo que implica que esta es una ventaja que debe aprovechar y fortalecer para ganar más mercado en la región.

## **3. Solidez Económica.**

En esta variable se encuentra en una posición relativamente estable frente a la competencia, de ahí que la ponderación es igual para todas; sin embargo, a pesar de que es una posición aceptable esto no quiere decir que la extensión Tumaco deba quedarse ahí, sino que la dirección debe agilizar su gestión en la consecución de mayores recursos financieros ya sea con la sede Central o con las entidades públicas mediante convenios con el fin de fortalecer su capacidad financiera frente a la competencia.

## **4. Gestión Administrativa.**

Actualmente la gestión administrativa de la sede Tumaco se encuentra en ventaja comparativa frente a la Universidad Mariana y el CESMAG, situándola con una calificación mayor frente a las dos; lo cual implica que de seguir con una buena

gestión administrativa ésta se convierte en una ventaja que puede seguir manteniendo a la extensión como líder dentro del mercado y además fortalecer su capacidad académica y financiera frente a sus competidores.

## **5. Capacidad Instalada.**

Se refiere a los diferentes elementos y equipos que posee la extensión Tumaco para el desarrollo eficiente tanto administrativo, académico y de bienestar universitario.

## **6. Proyección Profesional.**

Uno de los objetivos de la extensión Tumaco es lograr una excelente proyección profesional, lo cual lo está logrando en comparación a las dos instituciones, sin embargo tiene que trabajar más en relación a esta variable para aumentar esta calificación.

## **7. Integración y Proyección Comunitaria.**

En esta variable a pesar de que se tiene una calificación baja, está por encima de la Universidad Mariana y el CESMAG. Esto no quiere decir que la extensión debe quedarse ahí, sino que es una voz de alerta para trabajar duro en esta variable y

convertirla en una fortaleza frente a los competidores mediante el diálogo e interacción permanente entre universidad – sociedad.

## **8. Proyectos de Ampliación.**

En relación a proyectos de ampliación se encuentra con una calificación muy baja a pesar de que está por encima de sus competidores. Esta situación se originó primordialmente porque la anterior administración no se preocupó por el mejoramiento de la investigación, docencia y proyección social, lo que implicó en un deterioro de esta variable, y en este momento un factor sobre el cual debe trabajarse duramente para convertirlo en una fortaleza de la extensión.

## **9. Calidad del Servicio.**

En comparación a sus competidores se encuentra en igualdad de calidad del servicio docente, pero esto no quiere decir que está bien en este factor; ya que es una variable que hay que mejorar cada día.

## **10. Imagen.**

En imagen a nivel regional se encuentra bien acreditada, por ende tiene una ponderación superior a las otras entidades, lo que ha permitido que a pesar de sus debilidades en ciertos factores, siga manteniendo su preferencia.

## **11. Planta de Profesores.**

Se encuentra con una excelente planta docente, lo que a su vez permite calidad y eficiencia en la prestación del servicio evaluativo situándola de esta forma por encima de la Universidad Mariana y el CESMAG, lo que permite a su vez convertir este factor en una ventaja competitiva que debe aprovechar y cultivar para ganar mayor acogida dentro de la población.

## **12. Planta Administrativa.**

En planta administrativa se cuenta con el personal para llevar a cabo las necesidades administrativas de la extensión lo que le ha permitido situarse con una calificación superior en relación a la competencia. Pero esto no quiere decir que exista el personal idóneo para el desempeño de las diferentes funciones administrativas, ya que existen cargos donde la capacidad intelectual del funcionario no esta acorde con el cargo a desempeñar lo que ha provocado ineficiencia en el desempeño de sus funciones, colocándola la extensión en una situación en la que tiene que mejorar para que esta supuesta desventaja competitiva se convierta en una ventaja real y potencial que permita el desarrollo eficaz y eficiente de la administración.



### **13. Ayudas Educativas.**

En este factor se encuentra por encima de las dos entidades educativas, pero débil en términos generales, lo que implica que la dirección debe gestionar ante la sede central y entidades a nivel regional para fortalecer este factor y convertirlo en una fortaleza.

### **14. Apoyo Bibliográfico.**

Se cuenta con un buen material bibliográfico lo que ha permitido situarse por encima de su competencia y a la vez darse un buen posicionamiento en el mercado educativo.

### **15. Terrenos e Infraestructura Física.**

La extensión posee excelentes terrenos e infraestructura física que permite colocarse muy por encima de la competencia, convirtiéndose en una ventaja competitiva de gran peso que la universidad debe aprovechar para garantizar el mejoramiento y continuidad de la extensión Tumaco.

## **16. Sistemas de Información.**

En sistemas de información se tiene una leve ventaja, pero aún así sus sistemas de información no son los apropiados, lo que implica que debe fortalecer este factor de tal forma que la información este disponible oportunamente para la toma de decisiones.

**Cuadro 22. Matriz de perfil competitivo.**

FACTORES CALVES DEL ÉXITO	POND	U. DE NARIÑO		U. MARIANA		U. CESMAG	
		Calif	Result.Pond	Calif	Result.Pond	Calif	Result.Pond
1. Extensión universitaria	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
2.Capacidad investigativa	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
3.Solidez económica	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4.Gestión administrativa	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5.Capacidad instalada	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
6.Proyección profesional	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
7.Interacción y proyección comunitario	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
8.Proyectos de ampliación	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
9. Calidad del servicio	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
10.Imagen	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
11.Planta de profesores	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
12.Planta administrativa	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
13. Ayudas educativas	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
14. Apoyo bibliográfico	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
15. Terrenos e instalaciones físicas.	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
<b>16. Sistemas de Información</b>	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
<b>TOTALES</b>	1		3,12		2,17		2,3

En general la extensión Tumaco posee varias ventajas competitivas en relación a la Universidad Mariana y CESMAG, de ahí que el resultado de su ponderación sea bueno, lo que implica que debe seguir cultivando esas ventajas competitivas y a la vez direccionando los factores donde se presentan debilidades para garantizar la continuidad de la extensión Tumaco.

## **2.5 MATRIZ DOFA**

Esta matriz recopila y cruza la información de la matriz de los factores internos (MEFI), y la matriz de los factores Externos (MEFE), con el fin de obtener estrategias funcionales que le permitan a la institución mantener sus fortalezas y aprovechar las oportunidades, con el único propósito de superar sus debilidades y enfrentar las amenazas.

## **2.6 ANALISIS DE VULNERABILIDAD**

Con esta matriz se pretende fortalecer la capacidad de respuesta a las características amenazantes que se encuentran en el ambiente. Para ello se definen unos puntales, es decir aspectos o tributos que posee la extensión Tumaco y sobre los cuales descansa las posibilidades de éxito.

**1.** La extensión Tumaco es la única presencial del medio, esto lo ha logrado a través de su trayectoria educativa y calidad docente que le ha permitido ganar el Good-will dentro del mercado educativo.

Ante este puntal la amenaza que podría debilitarla sería el fortalecimiento de las universidades localizadas en el medio, aunque la probabilidad de que esto ocurra es bajo, en el caso de presentarse sería un impacto significativo ya que esto le quitaría mercado a la extensión.

Para evitar que se presente esta amenaza, la dirección debe preocuparse por mantener su posición dominante en el mercado mediante la proyección de programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos y actividades tendientes a procurar la satisfacción de necesidades de la comunidad.

**2.** Existencia de una infraestructura propia y adecuada que ha permitido la fácil adaptación de las oficinas administrativas, laboratorios de investigación, sitios de reunión de personal y aulas confortables para los estudiantes, además de amplias zonas para el libre esparcimiento.

La amenaza que cohibiría a la extensión de este gran puntal, sería el no lograrse la titulación de los predios dados en donación ya que se convertiría en un

problema legal que colocaría a la extensión en desventaja competitiva frente a las universidades presentes en el medio.

Para que esto no ocurra es muy importante que la dirección realice las gestiones pertinentes y coloque al día todos los papeles legales que tengan que ver con esta tramitología.

**3.** En la financiación de la universidad se cuentan con convenios con la Alcaldía y otras entidades que prometen buenos recursos de financiación para la extensión, lo cual fortalecería su posición frente a las otras instituciones; sin embargo existe la probabilidad de incumplimiento ya sea total o parcial, lo que se convierte en una amenaza de gran peso ya que el impacto que ocasionaría sería muy alto debido a que este es uno de los factores que garantizan la continuidad de la extensión.

La acción a tomar para evitar el mayor impacto de esta amenaza sería, a largo plazo, iniciar con el difícil pero no imposible de lograr proceso de conversión de la Extensión en Sede, para así jalonar recursos directamente del Gobierno Nacional. Una medida de corto plazo sería lograr la administración y aprovechamiento de los recursos generados por las instalaciones de la Granja Camaronera MarAgrícola junto con la decidida vinculación de la universidad de Nariño a nivel central.

**4.** La imagen corporativa de la extensión es un puntal que la fortalece y la hace competitiva frente a las instituciones presentes en el medio, de tal forma que si se presentaría un desmejoramiento en la calidad del servicio la imagen de la Universidad desmejoraría impresionablemente, de ahí que el impacto sería muy alto. Para evitar que se presente esta situación se debe estar formulando proyectos académicos fundamentados en la investigación, evaluación permanente y que estén acordes a las transformaciones que se dan en los entornos regional y nacional.

**5.** Se cuenta con un moderado presupuesto universitario que permite que los objetivos y metas que se propone la extensión sean realizables. Ante este puntal la amenaza que pudiera presentarse sería un deficiente manejo y utilización de los recursos asignados a la extensión; aunque la probabilidad de ocurrencia es baja ya que la actual dirección tiene una visión muy diferente a la anterior y en el caso de presentarse esto si repercutiría en la estabilidad financiera de la extensión, lo cual puede evitarse realizando una gestión administrativa eficaz y eficiente que permita una buena asignación de los recursos de acuerdo a las necesidades de la extensión.

**6.** En el factor de calidad de la docencia se tiene un puntal importante, ya que de este depende la aceptabilidad como presencial por parte de los miembros de la comunidad universitaria y de los salientes bachilleres. Un factor amenazante sería

una deficiencia en la contratación del personal docente por parte de la sede central lo cual determinaría la calidad de la docencia.

La acción a tomar para que no se presente esta amenaza sería que se realice un proceso continuado de capacitación y actualización de los docentes e implementación de prácticas evaluativas por parte de la comunidad estudiantil, de tal forma que docentes que no estén capacitados para el desarrollo de la carga académica sean removidos y reemplazados por los que responden a la exigencia de la calidad docente.

**7.** Se cuenta con diversidad de programas de formación profesional que permiten la escogencia de diversas opciones por parte de los estudiantes. Ante esta puntal la amenaza que podría deteriorar esta fortaleza sería desregulación en la continuidad de los programas, lo cual afectaría a la extensión, ya que los estudiantes preferirían las otras universidades.

Una forma de combatir esta amenaza sería garantizar mediante gestión administrativa la continuidad de los programas y además que los programas estén acordes a los requerimientos de la comunidad y caminen a la par con los avances científicos y tecnológicos que exige el medio.

**8.** En la actualidad se cuenta con una capacidad directiva participativa orientada a lograr una gestión administrativa al servicio de la docencia, investigación y



proyección social. La única y mayor amenaza para que esta situación no sea así sería un cambio de dirección, lo cual generaría un gran impacto puesto que se está empezando a realizar un desarrollo organizacional para el logro de los objetivos propuestos por la dirección.

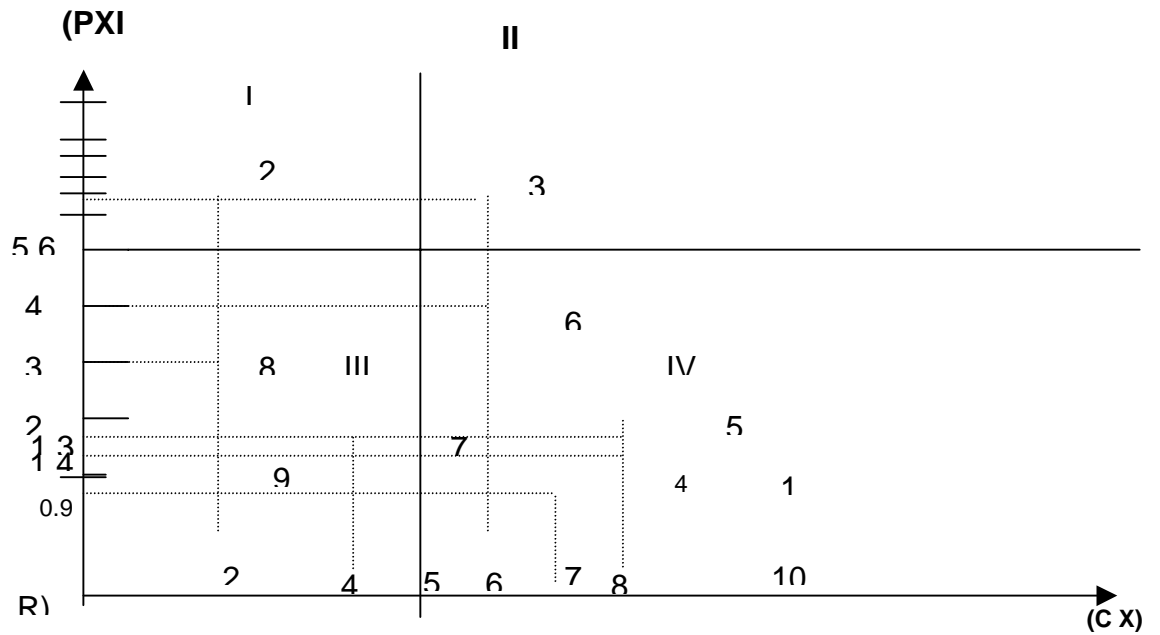
La acción a tomar en el caso de presentarse una posible amenaza de cambio de dirección sería convencer con hechos los proyectos que propende la dirección.

**9.** En la planta administrativa la mayor parte del personal tiene vinculación por contrato, por ende tiene una probabilidad de ocurrencia alta, sin embargo el impacto que genera tal vinculación no repercute en mucho el desarrollo normal de la extensión ya que el impacto de esta debilidad se puede contrarrestar mediante programas de evaluación y capacitación administrativa.

**Cuadro 23. Análisis de Vulnerabilidad.**

<b>PUNTAJES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>(0 A 1) PROBABILID OCUERRENCI</b>	<b>(1 A 10) IMPACT O</b>	<b>P X I</b>	<b>Capacidad de Respuestas CR 1 A 10</b>
1. Ser la única presencial del medio	Fortalecimiento de las universidades localizadas en el medio	0,3	5	1,5	8
2. Terrenos e infraestructura propia	No titulación de los predios dados en donación	0,8	7	5,6	2
3. Financiación de la Universidad	Incumplimiento de los convenios adquiridos por parte de las entidades	0,7	8	5,6	6
4. Imagen corporativa	Desmejoramiento en la calidad del servicio	0,1	9	0,9	7
5. Propuesta universitaria	Deficiente manejo y utilización de los recursos	0,3	6	1,8	8
6. Calidad de la docencia	Deficiencia en el la contratación	0,5	8	4,0	6
7. Diversidad de programas de financiación profesional	Desregulación en la continuidad de los programas	0,5	3	1,5	4
8. Capacidad directiva participativa	Cambio de dirección	0,5	6	3,0	2
9. Planta administrativa	Vinculación por contrato del personal administrativo	0,7	2	1,4	2
<b>Total</b>			<b>54</b>	<b>25,30</b>	

**Gráfico 8. Análisis de Vulnerabilidad.**



- I = Indefenso (2)**
- II = En peligro (3)**
- III = Vulnerable ( 7,8,9)**
- IV = Preparado ( 1,4,5,6)**

Respecto a la posición en que se encuentra las variables en el análisis de vulnerabilidad se observa que la consecución de recursos financieros para la extensión Tumaco se encuentra en peligro, ya que la amenaza de incumplimiento de los convenios es alta y la capacidad de respuesta ante esta situación es baja o moderada.

Con respecto a la infraestructura de la Universidad se encuentra ante una situación indefensa ya que la mayor parte de los predios de la extensión Tumaco son cedidos, lo cual la ubicaría en una posición bastante crítica al no realizarse la titulación y por ende con el riesgo de pérdida de su posesión.

En relación a la diversidad de programas de formación profesional y capacidad directiva participativa y planta administrativa, está en una situación vulnerable o de permeabilidad porque a pesar de que el impacto y la probabilidad no sean altos, igual es la capacidad de respuesta, por tanto es una voz de alerta ya que si se descuida este aspecto, se pasaría a una situación indefensa, ahondando la situación de la extensión Tumaco.

Finalmente en relación a las variables de ser la única presencial del medio, tener imagen cooperativa, presupuesto universitario y la calidad de la docencia; son elementos para los cuales la Universidad se encuentra preparada por cuanto su

impacto es bajo y además tiene una alta capacidad de respuesta en el evento de encontrarse en amenaza.

## **2.7 ANALISIS DE MICHAEL PORTER**

Michael Porter dice que hay 5 fuerzas competitivas o características de la industria que obligan a la empresa a ser competitiva:

### **1. La rivalidad entre las empresas existentes en la industria.**

En el caso de la Extensión Tumaco existen la Universidad Mariana y la Institución Universitaria CESMAG, como entidades que compiten a su lado.

A pesar de que posee ventajas competitivas en la mayoría de factores que inciden en su éxito, ellas pueden verse afectadas si se fortalecieran en la competencia mediante:

- La implementación de nuevos programas de pregrado para propiciar la permanencia.
- El establecimiento de políticas y estrategias educativas que estimulen la docencia calificada.

- El mejoramiento y construcción de una infraestructura adecuada para el desarrollo académico y físico de la comunidad universitaria.
- Desarrollar procesos de descentralización académica, administrativa y financiera.
- Implementación de convenios con la Alcaldía o entidades con las cuales la extensión Tumaco ya tiene compromisos.
- Facilitar condiciones de acceso a la Universidad para aquellos sectores que se consideran socialmente vulnerables y que merecen un trato especial.

## **2. Presencia de Productos Substitutos.**

En el medio en el cual se desenvuelve la extensión Tumaco se presenta la oferta de programas de pregrado y otras carreras intermedias ofrecidas por las otras entidades, lo que ha permitido que se marque una gran competencia por parte de estas; sin embargo como la extensión tiene ventaja competitiva en esta variable, esto le permite mantenerse y a la vez se convierte en un reto para la actual administración mediante la implementación de acciones tendientes a lograr una reestructuración y flexibilidad de programas académicos según la proyección de las necesidades de la comunidad.

### **3. Poder de Negociación.**

En este ítem los potenciales clientes, es decir los estudiantes tienen el 100% de capacidad de decisión de escoger a la extensión Universidad de Nariño como la institución que los formará profesionalmente, por ende el estudiante se convierte para ella en el factor sobre el cual debe trabajar para que éste la prefiera como la entidad que logrará satisfacer sus expectativas.

### **4. Amenaza de Nuevos Competidores.**

En esta variable no tiene grandes amenazas porque la oferta de instituciones presentes a nivel regional es muy reducida, lo que permite que las ventajas competitivas sobre las cuales reposan los puntales de éxito se fortalezcan frente a los de la competencia.

### **5. Capacidad Directiva.**

Actualmente la extensión Tumaco cuenta con una capacidad directiva que propende por una administración eficaz y eficiente, tratando de orientar la gestión administrativa al servicio de la docencia, investigación y proyección social y mediante la racionalización del uso de recursos financieros y de personal en función de los objetivos de la institución.

### **3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Para la selección de estrategias se utilizaron las siguientes herramientas: matriz de la posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA), matriz de la gran estrategia, matriz de la política direccional, matriz del grupo consultor de Boston (GCB) y matriz interna –externa (IE), con el fin de verificar la consistencia del análisis estratégico.

#### **3.1 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES (PEEA).**

Esta matriz compara la posición competitiva de la Universidad frente al crecimiento o dinámica, con base en el análisis de la estabilidad ambiental, fortaleza en el sector educativo, de la ventaja competitiva y fortaleza financiera, lo cual representa la posición estratégica externa e indican si la institución necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

En el eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza en el sector educativo (FSE) y en el eje Y esta formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad en el ambiente (EA)



Las dimensiones internas son: las fortalezas financieras y las ventajas competitivas, y las dimensiones externas son: la Fortaleza del sector educativo y la estabilidad ambiental.

Ponderación

- De + 1 (peor) a +6 (mejor) para variables que se encuentran en: FF y FSE
- de -1 (mejor) a -6 (peor) para variables que se encuentran en: VC y EA

A continuación se explican cada una de las variables que afectan la PEEA:

#### **A. Estabilidad Ambiental (EA)**

##### *1. La Innovación de Equipos y Materiales Didácticos.*

Esta variable tiene gran influencia en la estabilidad ambiental, por ello se le ha dado una calificación de (-2), ya que de ello dependen la eficiencia de los procedimientos y cumplimiento de los requerimientos de la comunidad universitaria para llevar a cabo su formación profesional.

##### *2. Cambios Políticos.*

Los cambios políticos es una variable que tiene gran incidencia en la estabilidad ambiental de la institución, ya que al realizarse un cambio en la administración de las entidades que aportan recursos financieros como lo es la administración

municipal, esto afectaría la consecución de los objetivos y proyectos fijados por la extensión.

### 3. *El Desempleo.*

Se convierte en otra variable que incide en la estabilidad ambiental en el sentido de que al no haber suficientes fuentes de empleo, esto conllevaría a una baja captación por concepto de matrículas, y el consecuente incremento de la cartera estudiantil.

### 4. *El Costo de Vida.*

Aunque desestabiliza el factor ambiental es una variable moderada ya que los costos de matrícula de una universidad pública no son tan altos como los de la privada.

### 5. *Se tiene una alta elasticidad de la demanda.*

Lo que implica que existe una alta capacidad de respuesta de la comunidad universitaria ante cambios en los servicios que puede ofrecer la extensión Tumaco, lo que implica que se tiene gran influencia sobre la estabilidad ambiental.

## **B. Fuerza del Sector Educativo.**

1. La utilización de los recursos financieros es una variable que le da fuerza al sector educativo y en el caso particular a la extensión Tumaco, ya que de éste depende la continuidad de la misma.
2. La responsabilidad social es una variable que tiene gran incidencia en el sector educativo puesto que prácticamente la educación esta dirigida a la comunidad, para de ahí asumir los problemas de ella y propender por alternativas de solución.
3. Sustitución de productos. Esta variable no le da gran fuerza al sector educativo por que existe marcada diferencia entre la formación profesional que ofrece la extensión frente a los cursos y carreras de corta duración ofrecidos por las demás entidades.
4. Know – How. Es una variable que incide notablemente en la fuerza del sector educativo, ya que la extensión Tumaco tiene su reconocimiento en el medio, lo que la convierte en privilegiada.
5. Los índices de rentabilidad, es una variable que contribuye a la fuerza del sector educativo puesto que permite mejorar por medio de capacitación la

calidad del docente y por otra permite ampliar la cobertura de programas acordes con las necesidades de la comunidad universitaria.

### **C. Ventajas Competitivas.**

1. La participación en el mercado es una variable que tiene gran influencia en la ventaja competitiva de la extensión Tumaco frente a su competencia, ya que entre mayor mercado o para el caso particular, entre mayor comunidad universitaria tenga, mayor será el grado de dominio frente a su competencia.
2. La variedad de programas se convierte en una ventaja competitiva que le permite llegar a los diversos sectores sociales, por ende su incidencia es alta.
3. La calidad del servicio es una variable que fortalece las ventajas competitivas de la extensión Tumaco y la vuelve de prioridad ante las existentes.
4. La imagen corporativa es la variable que más ha contribuido en lograr ventaja competitiva frente a las universidades existentes en el medio, ya que de su trayectoria como ente de carácter estatal y comprometida con la excelencia académica le ha permitido lograr ese posicionamiento.
5. La capacidad de respuesta a la población estudiantil ha permitido confrontar el conocimiento académico con las exigencias de la región de tal forma que han

contribuido al desarrollo regional integral; por ello esta es una variable que tiene gran influencia sobre las ventajas competitivas de la extensión Tumaco.

#### **D. Fortaleza Financiera.**

1. La liquidez es una variable que contribuye a la fortaleza financiera ya que de ahí depende el fortalecimiento de la extensión Tumaco y cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas.
2. El capital le da mayor respaldo económico a la extensión Tumaco y por ende le garantizan su continuidad y fortalecimiento sobre las universidades existentes en el medio.
3. El endeudamiento o déficit, al igual que la cartera estudiantil, es una variable que debe manejarse de una forma racionalizada de tal manera que sea en función de los objetivos institucionales propuestos por la universidad y así se convertirá en una fortaleza financiera.
4. El acceso al crédito le permite fortalecerse financieramente y cumple con los procesos de descentralización académica, administrativa y financiera, por ende se convierte en una variable de gran incidencia en la estabilidad financiera.

5. El adecuado uso y racionalización de los costos le permiten lograr eficiencia que a la vez fortalece la capacidad financiera de la universidad.

**Cuadro 24. Matriz posición estratégica y evaluación de acciones.**

	CALIFICACION						PRO MEDIO	CALIFICACION						PROMEDI
	0	1	2	3	4	5		6	-1	-2	-3	-4	-5	
<b>A) ESTABILIDAD AMBIENTAL(EA)</b>														
1. Innovación de equipos y materiales didácticos									X					
2. Cambios políticos									X					
3. Desempleo										X				
4. Costo de vida											X			
5. Elasticidad de la demanda									X					
<b>TOTAL</b>									-6	-3	-4			-2,6
<b>B) FUERZA DEL SECTOR EDUCATIVO(FSE)</b>														
1. Utilización de recursos				x										
2. Responsabilidad social					x									
3. Sustitución de productos			x											
4. Know how						x								
5. Índice de rentabilidad					x									
<b>TOTAL</b>			2	3	8	5		3,60						
<b>C) VENTAJAS COMPETITIVAS(VC)</b>														
1. Participación en el mercado									X					
2. Variedad de programas									X					
3. Calidad del servicio									X					
4. Imagen corporativa								X						
5. Lealtad del estudiantado										X				
6. Capacidad de respuesta a la población estudiantil.									X					
<b>TOTAL</b>									-1	-8	-3			-2
<b>D) FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>														
1. Liquidez				X										
2. Capital					X									
3. Endeudamiento						X								
4. Acceso a crédito				X										
5. Costos				X										
6. Estabilidad						X								
<b>TOTAL</b>				9	8	5		3,66						

Los resultados son:

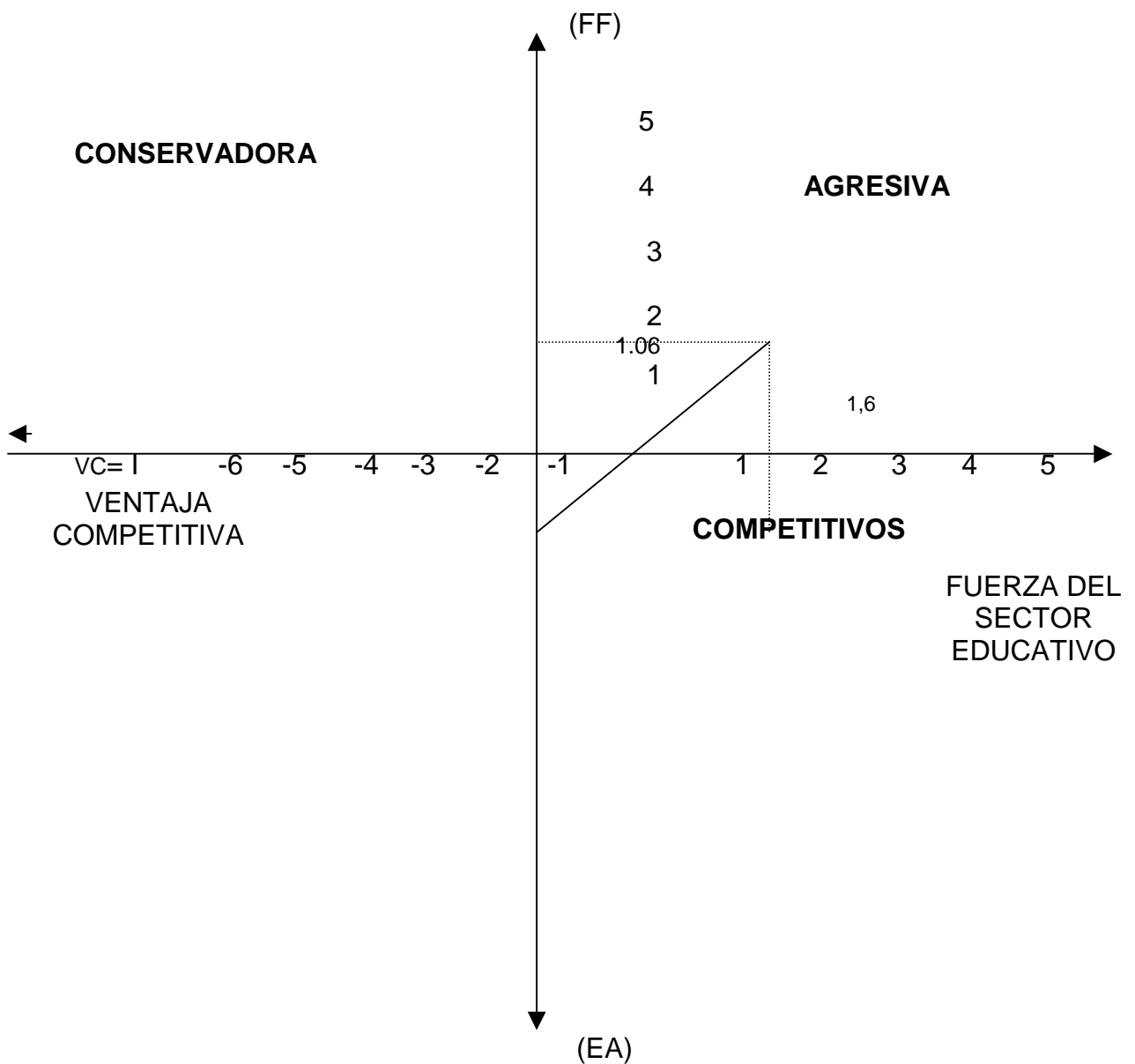
$$EA = -2.6 \quad \text{EJE VERTICAL} = 3.66 (FF) - 2.6 (EA)$$

$$FSE = 3.60 \quad \text{EJE VERTICAL} = 1,06$$

$$VC = -2 \quad \text{EJE HORIZONTAL} = 3.60 (FSE) - 2 (VC)$$

$$FF = 3.66 \quad \text{EJE HORIZONTAL} = 1.6$$

**Gráfico 9. Matriz posición estratégica y evaluación de acciones**



La extensión Tumaco esta situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEEA, lo cual significa que la institución está en una situación para aprovechar sus fuerzas internas (fortalezas) y con ellas aprovechar las oportunidades para sí superar sus debilidades y afrontar las amenazas que afectan a la misma.

Es una posición donde se cuenta con buenas garantías para proyectar su desarrollo y la vez con herramientas apropiadas para combatir dificultades futuras.

Las estrategias de negocios que se podrían implementar serían:

1. Penetración del mercado, es decir llegarle a mayores clientes del segmento al cual va dirigido el servicio mediante el fortalecimiento de aspectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad y evaluación de los docentes, y que a su vez ayudarían a fortalecer las finanzas de la extensión.
2. Desarrollo del mercado, es decir llegar con el mismo producto a otros segmentos mediante el ofrecimiento de programas de educación a los docentes y/o investigativos dirigidos a diferentes niveles y acordes con las exigencias de conocimiento y destrezas presentes en la región. En este aspecto es necesario iniciar el proceso de apertura de la extensión a los demás municipios de la costa pacífica nariñense.

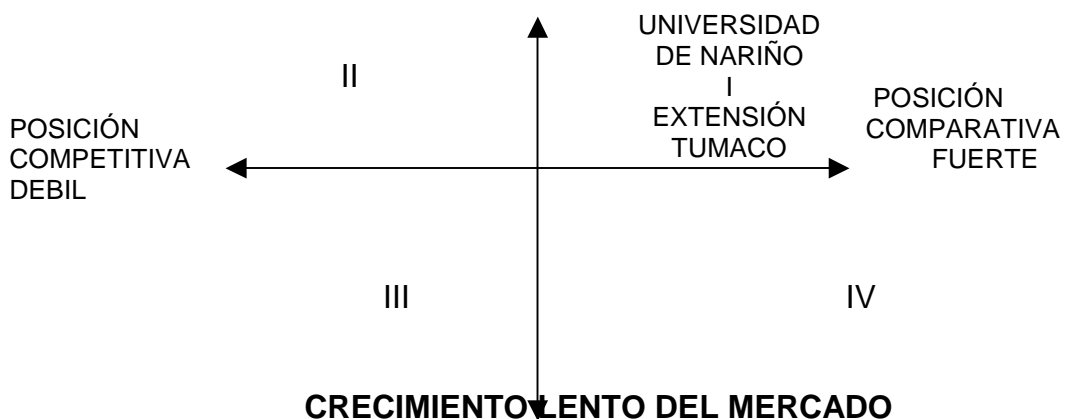


3. Desarrollo del producto; llegando con un nuevo producto al mismo mercado mediante la flexibilidad y cobertura de nuevos programas que eviten la migración de bachilleres a otras universidades o a la capital. En este punto se debe trabajar la apertura de nuevos programas, postgrados y diplomados que amplíen la oferta de servicios educativos y que también fortalezcan las finanzas de la extensión.

### 3.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

En esta matriz la Universidad de Nariño extensión Tumaco se define en función del crecimiento del mercado ( línea vertical) y de la posición competitiva (línea horizontal) cuando estos dos factores se consideran simultáneamente podemos establecer el cuadrante de la ubicación de la Institución

**Gráfico 10. Crecimiento rápido del mercado.**



En esta matriz la extensión Tumaco está ubicada en el cuadrante I, es decir posee una fuerte posición competitiva, ya que su condición de líder le permite acceder a ella, además se enfrenta a un crecimiento rápido del mercado el cual se ve reflejado por la gran demanda de los programas ofrecidos por la extensión, la creciente necesidad de formación profesional en la zona y por las altas tasas de crecimiento demográfico que subsisten en la zona, por encima del promedio departamental.

La posición de la extensión Tumaco en el cuadrante No. I le da un perfil agresivo que le permite adoptar estrategias corporativas como:

1. Diversificación concéntrica, es decir mediante la generación de nuevos programas a parte de los programas académicos existentes que le permiten acaparar otros mercados.
2. De desarrollo del producto; reestructurando los programas académicos mediante procesos interdisciplinarios con el fin de lograr una formación integral o desarrollando nuevos programas que se ajusten a las características socioeconómicas del entorno.
- 3 De Alianza Estratégica; mediante convenios con entidades como la Cámara de Comercio, el Sena e instituciones educativas con el fin de ofrecer temas puntuales para capacitar a la comunidad tumaqueña y del Pacífico.

### 3.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

Esta Matriz compara el atractivo del mercado en que nos encontramos, frente a la capacidad competitiva de la institución y que para el caso de la extensión Tumaco conforme los datos anteriores se encontraría en el cuadrante Alto - Alto, por poseer una excelente posición competitiva y su mercado ser de un alto o rápido crecimiento.

**Gráfico 11. Capacidad competitiva de la empresa.**

		4 Alto	3 Medio	2 Bajo	1
Grado de Atractivo del Mercado	<b>Alto</b>	●			
	<b>Medio</b>				
	<b>Bajo</b>				

De acuerdo a esta posición, las Estrategias a adoptarse son de ataque, es decir de:

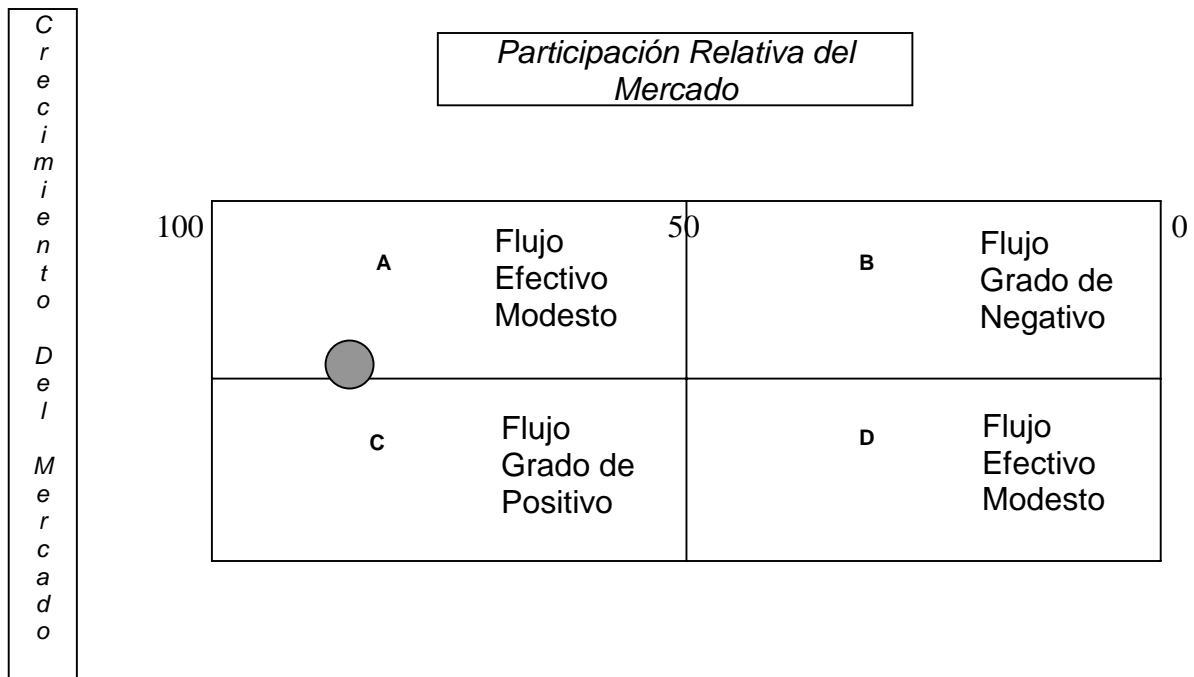
- ✓ Penetración del Mercado
- ✓ Desarrollo del Producto
- ✓ Diversificación Concéntrica

### 3.4 MATRIZ DE BOSTON

Esta matriz cruza las características externas con las internas.

En el eje horizontal mide la participación relativa del mercado (PRM) y en el eje vertical el crecimiento del mercado.

**Gráfico 12. matriz de Boston**



La situación **A** es un mercado muy atractivo, por ende la institución que se está trabajando tiene disponibilidad para atacar, penetrar mercado y hasta puede buscar expandirse.

En la situación **B** es un estado de interrogante, puesto que el producto tiene posibilidades en el mercado pero su participación es baja.

En la posición **C** quiere decir que lo poco que crece el mercado se está acaparando, es decir se presenta un flujo de efectivo grande positivo y por ende es un producto que esta dando utilidad y lo debe aprovechar ya sea haciendo innovaciones o consolidándose.

En la posición **D** es un producto que no tiene salida y más aún el mercado no esta creciendo por ello se llama un producto hueso. Para salir de este producto sería feriarlo o innovarlo.

Para ejecutar la localización de la extensión Tumaco – Universidad de Nariño hemos tomado como variables:

- Crecimiento demográfico
- Unidades de inscritos

Para el primero se lo calcula dividiendo la participación de la empresa en el mercado entre la participación del líder. Para la extensión Tumaco es el 100% puesto que en el mercado ella es la líder.

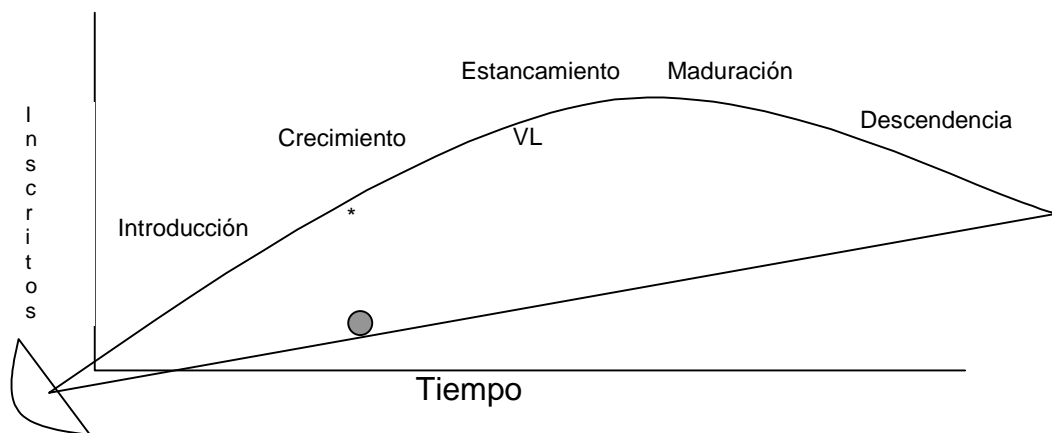
$$\text{Para PEM} = \frac{\text{Unidades Inscritos Año } 2002}{\text{Total Inscritos en Tumaco}}$$

$$\text{PEM} = \frac{189}{325} = 58.5\%$$

De los datos anteriores se deduce que la Extensión Tumaco está en el cuadrante de producto estrella, por ende es un mercado atractivo y la posición que debe adoptar es de ataque y de penetración del mercado.

La matriz de Boston se asocia con el ciclo de vida del producto en el tiempo.

### Gráfico 13. Matriz de Boston



Es una etapa de desarrollo del producto hasta que el producto sale al mercado.

En la posición de \* ● y VL es un punto que debe mantener la extensión; por ende, es necesario realizar innovaciones al producto y aplicar estrategias de desarrollo del mercado.

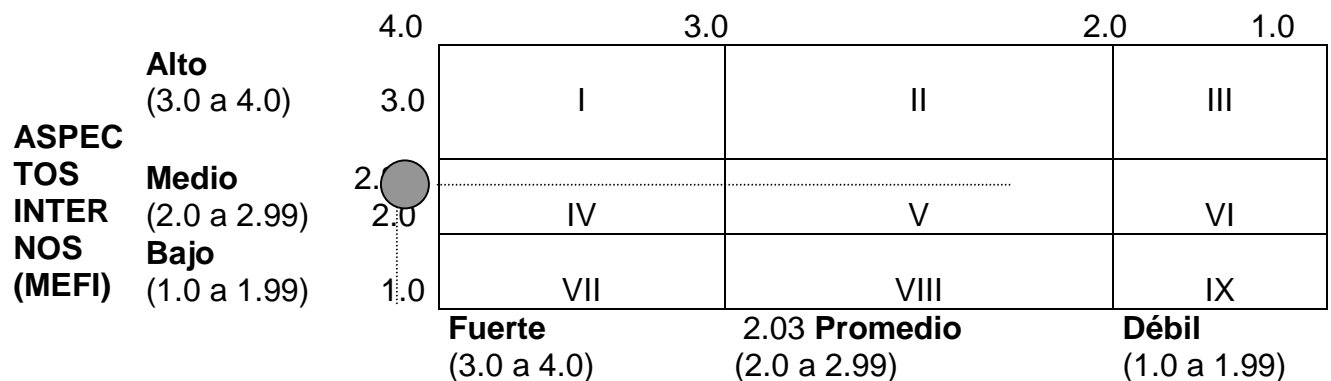
La extensión Tumaco se encuentra en la posición de crecimiento de ahí que es necesario la implementación de estrategias de penetración de mercado, expansión del mercado, desarrollo del producto y diversificación.

### 3.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Esta matriz realiza una comparación entre el entorno externo que afecta a la Institución y el entorno interno.

En el eje vertical se toma los aspectos internos mas relevantes, es decir la MEFI, y en el eje horizontal se toma los aspectos externos, es decir la MEFE

**Gráfico 14. Aspectos externos (MEFE)**



I,II,& IV: ESTRATEGIAS CRECER Y CONSTRUIR

III,V & VII: ESTRATEGIA RETENER Y MANTENER

VI,VIII & IX: ESTRATEGIA COSECHAR Y DESINVERTIR

En este caso la Extensión Tumaco se ubicó en el cuadrante V, para lo cual se necesita implementar estrategias tendientes a mantener y retener, tales como: Penetración del Mercado y Desarrollo del Producto.

### **3.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS**

#### **3.6.1 Estrategias funcionales.**

1. Racionalizar el uso de recursos públicos en función de los objetivos institucionales para mostrar eficiencia en la gestión administrativa
2. Mejorar los mecanismos de proyección hacia el medio para contrarrestar los efectos de la preferencia por estudiar en otros municipios y evitar la proliferación de universidades foráneas en el medio.
3. Fortalecer los programas de pregrado, postgrado y diplomados para satisfacer la demanda potencial del mercado con el fin de consolidarse financieramente y así lograr sistemas de capacitación al personal administrativo.
4. Apertura permanente y regular de programas de pregrado, postgrado y diplomados con alta calidad docente y excelentes condiciones locativas y de equipos.



5. Aprovechar la categoría de Presencial y garantizar la continuidad para organizar alianzas estratégicas con entidades locales e internacionales para promover el desarrollo económico – social de la región.
6. Diseñar programas de acción que permitan participar a la Universidad en las posibilidades de desarrollo para el municipio.
7. Lograr convenios factibles con la alcaldía municipal de tal forma que se fortalezca la solidez financiera y continuidad de la extensión, y a la vez permita lograr una organización administrativa eficaz.
8. Promover la continuidad de extensión Tumaco para la calificación del talento humano en la región
9. promover la apertura de varios programas incluyendo diplomados y postgrados para contrarrestar la proliferación de universidades foráneas en el medio.
10. Diseñar mecanismos de concertación y dialogo para la adopción y ejecución de convenios acordes a las realidades financieras del municipio y la Universidad.

11. Aprovechar el interés de los gremios de aliarse con la Universidad para idear proyectos encaminados a una mayor interacción y apoyo a la comunidad.
12. Garantizar la demanda alta de los programas para así mantener la proyección de la extensión Tumaco hacia el medio y propender por lograr una estabilidad laboral del recurso humano administrativo.
13. Aprovechar las alianzas con gremios e instituciones Nacionales e internacionales para implementar sistemas de capacitación continua del personal administrativo.
14. Mantener la diversificación de programas en el medio de acuerdo a los requerimientos de la comunidad para lograr solidez financiera y estabilidad en la contratación administrativa.

### **3.6.2 Estrategias de negocios.**

#### **1. De Penetración del Mercado.**

- a. Programación académica de conjunto, de tal manera que la preparación del futuro profesional sea el resultado de una orientación única y no por capricho del profesor.

- b. Una integración de las asignaturas teóricas con la práctica.
- c. Actividad investigativa en equipo entre profesores y estudiantes.
- d. Correlación de los programas educacionales, no únicamente con el horizonte ocupacional, sino con las exigencias de conocimientos y destrezas presentes en la región.
- e. El diseño de una biblioteca proyectada hacia el uso futuro como un sistema de documento abierto al universitario; profesores y estudiantes.
- f. Ambiente que propicie el trabajo individual el alumno y ofrezca diferentes modalidades para las diferentes maneras de aprender del estudiante.
- g. Sistema de información que sirva de base para el mejor desarrollo de los procesos administrativos y/o académicos.
- h. Actualizar la formación de los docentes según la proyección de las necesidades de las unidades académicas.

## **2. De Diversificación**

- a. Apertura permanente y regular de nuevos programas de pregrado, postgrado y diplomados.

- b. Flexibilidad de programas educacionales docentes y/o investigativo a diferentes niveles.

### **3. Desarrollo de Producto**

- a. Reestructuración de los programas académicos mediante procesos interdisciplinarios con el fin de lograr una formación integral.
  
- b. Apertura de nuevos programas.

#### **3.6.3 Estrategias corporativas.**

##### **1. Alianzas Estratégicas**

- a) Implementar nuevos y mejores convenios con entidades públicas y privadas que fortalezcan la presencia de la universidad en la región.
  
- b) Aprovechar las alianzas con gremios e instituciones Nacionales e internacionales para implementar sistemas de capacitación continua del personal administrativo.

##### **2. Diversificación Concéntrica**

Apertura de nuevos programas de pregrado, postgrado y diplomado para satisfacer las diferentes demandas de la comunidad universitaria.

## **4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO FINANCIERO**

### **4.1 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Después de completar el diagnóstico y haber definido algunas soluciones para la problemática de la Extensión Tumaco, es necesario redefinir la visión, misión y los objetivos, los cuales constituyen el redireccionamiento estratégico, ya que las condiciones internas y externas han cambiado y por lo tanto la universidad tiene que reformular su horizonte.

**4.1.1 Horizonte de Tiempo de la Propuesta.** Para conseguir los resultados deseados se va a considerar un tiempo de tres años, en el cual la Universidad de Nariño extensión Tumaco entienda y comparta la nueva visión y misión que se van a llevar a cabo. En este lapso de tiempo, se busca que tanto la visión como misión sean retomadas y se comprometan a su desarrollo y ejecución de cada uno de los empleados de la extensión desde el coordinador hasta el conserje. Los objetivos y estrategias permitirán visionar mejor su finalidad y conllevar a un mejor desempeño y posicionamiento dentro de la región.

**4.1.2 Visión.** La Universidad de Nariño sede Tumaco, posicionada en la costa sur del país como un ente que interactúe con el sector empresarial e institucional,

participe en los diferentes programas de desarrollo social, económico, político y cultural de la región a través de la formación de actitudes y valores humanos, la práctica social del conocimiento y la relación Universidad – Nación – Región.

**4.1.3 Misión.** La Universidad de Nariño Extensión Tumaco es un ente universitario de carácter estatal, que imparte una educación profesional en las diferentes áreas del conocimiento, comprometida con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica que participa en los procesos de desarrollo del municipio, mediante la formación profesional a través de la promoción de programas de acuerdo a la necesidad y expectativas del medio, proporciona una formación académico y científica y cultural in estudiante, para lograr un profesional con mentalidad creativa, gestor empresarial, de tal manera que se convierta en agente dinamizador de los cambios en la región, contribuyendo así al desarrollo y fortaleciendo a la vez la consolidación de la Universidad.

Para lograr todo esto, ha comprometido su recurso humano para contribuir a una excelente educación y beneficio social de la comunidad en general.

## **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

**4.2.1 Objetivo General.** Obtener por parte de la Universidad de Nariño sede central, el manejo y uso autónomo de los recursos obtenidos y los gastos generados por la Extensión Tumaco.

#### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- ◆ Lograr la reactivación del Fondo de la Extensión Tumaco
- ◆ Implementar un nuevo sistema de registro y manejo contable
- ◆ Reformular la estructura de ingresos y costos de la extensión.
- ◆ Implementar una estructura administrativa eficiente con personal de calidad que ratifique el proyecto de universidad pública en la Costa Pacífica Nariñense.

#### **4.3 JUSTIFICACION**

Conforme el documento sobre educación del programa de naciones unidas para el desarrollo, y la agenda para el siglo XXI sobre el tema, Educar es lo primero. Porque la educación es la condición de la cultura, la libertad y la dignidad humanas. Porque es la clave de la democracia política, el crecimiento económico y la equidad social. Porque es nuestro pasaporte individual y colectivo hacia el mañana. Lo cual significa que la educación ha de ser primera entre las preocupaciones públicas y primera entre los esfuerzos nacionales. Significa que la educación ha de ser objeto de consensos sociales amplios y duraderos. Y significa también que al sector se le den todos los recursos necesarios para cumplir, pero se le quiten todos los pretextos para desperdiciar.

Conforme a lo anterior, la verdadera importancia de esta propuesta radica en proponer todos los mecanismos necesarios que confluyan en la sobre vivencia y fortalecimiento de la Extensión para que siga ofreciendo sus invaluable beneficios a la comunidad Tumaqueña y del pacifico Nariñense.

Para nadie es un secreto de las difíciles condiciones financieras – administrativas que atraviesa la extensión Tumaco, que de no encontrarse alternativas de solución urgentes en lo referente a su autonomía y autosuficiencia financieras, el panorama se tornaría bastante complejo y funesto para su inmediato futuro.

#### **4.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Tomando como referencia lo anterior, lo que se pretende es devolverle el manejo autónomo financiero a la EXTENSIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO EN TUMACO. Con esta iniciativa se pretende desarraigar las Finanzas de la Extensión del manejo centralizado de la sede principal en Pasto.

Los recursos llegarían directamente a la Extensión, se tendría la tan anhelada autonomía financiera, y además con al implementación de la propuesta, la institución adoptaría el carácter de autosostenible en los términos que se le establecen, y los estudiantes tendrían la posibilidad de cancelar una matrícula inferior a la actual y mejorar los índices de cartera. Pero quizás lo que más impacto genere, es que se le imprimiría el carácter de permanente a la institución,



convirtiéndola en componente importante de generación de progreso y paz en su área de influencia, en el corto, mediano y largo plazo.

#### **4.5 PROYECCIONES DE GASTOS E INGRESOS 2003-2007**

**4.5.1 Política de Gastos.** Para los gastos o costos de la extensión se tendrán en cuenta los valores obtenidos en el pasado actualizados a precios de 2003, en términos de salarios mínimos, tal como se utilizó para el punto de equilibrio en la estructura de costos de la extensión. De la misma manera se considerarán tanto los costos fijos como los costos variables.

Los valores para cada uno de los ítems que componen los costos o gastos de la extensión, son los siguientes:

**Cuadro 25. Gastos variables.**

<b>RUBROS</b>		<b>VALORES H.</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PSA*SM</b>
COSTOS VARIABLES		184197	100,00000%	46,3
<b>GASTOS PROGRAMAS</b>				
SERVICIOS PERSONALES		42769	23,21903%	10,8
Docentes cátedra		42769	23,21903%	10,8
GASTOS GENERALES		109950	59,69146%	27,6
Viáticos y gastos de viaje		104182	56,55993%	26,2
Otros gastos generales *		5768	3,13154%	1,4
TRANSFERENCIAS		1579	0,85702%	0,4
Actividades culturales y de ext.		1579	0,85702%	0,4
<b>GASTOS SEDE</b>				
SERVICIOS PERSONALES		5961	3,23599%	1,5
Docentes cátedra		5961	3,23599%	1,5
TRANSFERENCIAS		19542	10,60928%	4,9
Seguro de accidente estudiantil		10707	5,81268%	2,7
Matriculas de Honor		2960	1,60697%	0,7
Deudas		5875	3,18963%	1,5
GASTOS DE INVERSION		4397	2,38722%	1,1
Dotación biblioteca		4397	2,38722%	1,1

**Cuadro 26. Gastos fijos.**

<b>RUBROS</b>	<b>VALORES H.</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>SM</b>
COSTOS FIJOS	246993	100,00000%	1008,0
<b>COSTOS SEDE</b>			
SERVICIOS PERSONALES	151461	61,32195%	618,1
Servidores Administrativos	31311	12,67689%	127,8
Monitores y Auxiliares	2894	1,17169%	11,8
Contratos Administrativos	77607	31,42083%	316,7
Primas y Prestaciones	39649	16,05253%	161,8
GASTOS GENERALES	59815	24,21747%	244,1
Materiales y Suministros	14566	5,89742%	59,4
Mantenimiento y Reparaciones	10496	4,24935%	42,8
Servicios Públicos	19308	7,81739%	78,8
Impresos y Publicaciones	3711	1,50239%	15,1
Viáticos y Gastos de Viaje	3851	1,55907%	15,7
Otros Gastos Generales	7884	3,19183%	32,2
TRANSFERENCIAS	11852	4,79844%	48,4
Actividades Culturales y Ext.	844	0,34187%	3,4
Servicio Médico Odontológico	10707	4,33486%	43,7
Actividades Deportivas y Rec.	301	0,12170%	1,2
GASTOS DE INVERSION	23865	9,66214%	97,4
Adecuaciones Locativas	11574	4,68613%	47,2
Adquisición Equipos Varios	12290	4,97602%	50,2

Con esta información observamos que la estructura de costos de la extensión se mantendría por los próximos 5 años.

4.5.2 PRESUPUESTO GENERAL DE GASTOS PROYECTADOS

PERIODO: 2003 – 2007

Cuadro 27. Presupuesto General de Gastos Proyectados

COD.	CONCEPTO	2003		2004		2005		2006		2007	
		SEDE	PROGRA MA	SEDE	PROGRA MA	SEDE	PROGRA MA	SEDE	PROGRA MA	SEDE	PROGRA MA
1	<b>Gastos funcionamiento</b>	<b>342624</b>	<b>244750</b>	<b>363181</b>	<b>259435</b>	<b>387360</b>	<b>289475</b>	<b>420927</b>	<b>328265</b>	<b>447633</b>	<b>334518</b>
11	Servicios personales	214671	68126	227551	72214	241764	80576	261710	91373	279383	93113
112	Docentes cátedra	9462	68126	10030	72214	11191	80576	12691	91373	12932	93113
113	Servidores Administrativos	42430		44975		47674		51488		55092	
115	Monitores y auxiliares	3918		4153		4402		4754		5087	
117	Contratos administrativos – Sedes	105144		111453		118140		127591		136523	
118	Primas y prestaciones – Sedes	53718		56941		60357		65186		69749	
12	<b>Gastos generales</b>	<b>81008</b>	<b>174101</b>	<b>85868</b>	<b>184547</b>	<b>91021</b>	<b>205915</b>	<b>98302</b>	<b>233508</b>	<b>105183</b>	<b>237956</b>
121	Materiales y suministros	19721		20904		22158		23931		25606	
122	Mantenimiento y reparaciones – Sedes	14210		15062		15966		17243		18450	
123	Servicios públicos – Sedes	26162		27731		29395		31747		33969	
125	Impresos y publicaciones	5013		5314		5633		6083		6509	
127	Viáticos y gastos de viaje	5212	165270	5525	175186	5857	195470	6325	221663	6768	225886
128	Otros gastos generales *	10690	8831	11332	9361	12012	10445	12973	11845	13881	12070
13	<b>Transferencias</b>	<b>46945</b>	<b>2523</b>	<b>49761</b>	<b>2675</b>	<b>54575</b>	<b>2984</b>	<b>60915</b>	<b>3384</b>	<b>63067</b>	<b>3449</b>
1013	Actividades culturales y de extensión	1129	2523	1197	2675	1268	2984	1370	3384	1466	3449
1102	Seguro de accidente estudiantil	17032		18053		20144		22843		23278	

1104	Servicio médico, odontológico y psicológico	14508		15379		16302		17606		18838	
1105	Actividades deportivas y de recreación estu.	398		422		448		483		517	
	Matriculas de Honor	4416		4681		5222		5922		6035	
	Deudas- Otros	9462		10030		11191		12691		12932	
<b>3</b>	<b>Gastos de inversión</b>	<b>39276</b>	<b>0</b>	<b>41632</b>	<b>0</b>	<b>44540</b>	<b>0</b>	<b>48547</b>	<b>0</b>	<b>51471</b>	<b>0</b>
311	Adecuaciones locativas	15670		16611		17607		19016		20347	
323	Adquisición equipos varios	16666		17666		18726		20224		21640	
321	Adquisición equipos y muebles de oficina										
341	Dotación biblioteca	6939		7355		8207		9306		9484	
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>626650</b>		<b>664249</b>		<b>721375</b>		<b>797739</b>		<b>833621</b>	

**NOTA: (\*)** Comunicación y transporte  
Prácticas académicas  
Cursos y seminarios  
Otros gastos generales  
Fondo de solidaridad

**4.5.3 Política de Ingresos.** Para la proyección de los ingresos y lo que compete más específicamente a la financiación de la extensión, se ha encontrado que los recursos por matrícula y recuperación de cartera (financiación de estudiantes) cubren los costos variables de la extensión quedando un remanente. Los recursos que se obtendrán por concepto de estampilla (financiación de la comunidad) cubren parcialmente los gastos de inversión, los que se completan con recursos del convenio con la administración municipal, que inclusive cubren los costos de transferencias, gastos generales y el 65% de los gastos por servicios personales.

Esto se explica de la siguiente manera:

**Ingresos por matrícula:**

$$1,855 \text{ SM} * 35 \text{ EstxProg} = \mathbf{64.9 \text{ SPA} * \text{SM}}$$

**Ingresos por Convenio Alcaldía:**

$$\text{Aporte según convenio} = \mathbf{400 \text{ SM}}$$

**Ingresos por Estampilla Prodesarrollo:**

$$0,5\% * \$ 4.000.000 / \$332 / \text{SM} = \mathbf{60,2 \text{ SM}}$$

Con esto tenemos que la NUEVA FORMULA DE INGRESOS de la extensión es:

$$IT = 400 \text{ SM} + 60.2 \text{ SM} + 64.9 \text{ SPA} * \text{SM} =$$

$$IT = 460,2 \text{ SM} + 64.9 \text{ SPA} * \text{SM}$$

Con esta nueva estructura de ingresos el punto de equilibrio de la extensión queda de la siguiente manera:

$$460,2 \text{ SM} + 64,9 \text{ SPA} * \text{SM} = 1008 \text{ SM} + 46,3 \text{ SPA} * \text{SM}$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO = 30 SPA,** o Programas por año.

Como se sabe el promedio de cursos ofrecidos en la extensión de 18, lo cual indica que se requeriría de ingresos adicionales para operar de forma normal. Esta es la parte más específica de la propuesta en cuanto a Autosostenibilidad, pues de lo que se trata es que la Universidad de Nariño a nivel central se vincule en la financiación de las extensiones, y para el caso particular de la extensión Tumaco, sería con:

$$CT = 1008\text{SM} + 46,3 * 18 * \text{SM} = \mathbf{1.841.4 \text{ SM}}$$

$$IT = 460,2 \text{ SM} + 64,9 * 18\text{SM} = \mathbf{1.628.4}$$

Déficit Anual por cubrir la Universidad = **212.7 SM**

Que equivalen al 35% de los Gastos generados por servicios personales en la sede.

**Cuadro 28. Presupuesto General de Ingresos Proyectados**

**4.5.4 PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS PROYECTADOS  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO - EXTENSION TUMACO  
PERIODO: 2003 – 2007**

<b>COD.</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>1</b>	<b>Ingresos</b>	<b>626650</b>	<b>664249</b>	<b>721375</b>	<b>797739</b>	<b>833621</b>
<b>11</b>	<b>Corrientes</b>	<b>479270</b>	<b>508026</b>	<b>547063</b>	<b>600069</b>	<b>632186</b>
111	Rentas propias	281995	303007	335504	378226	388063
11112	Matrículas y complementarios	262009	277730	309888	351413	358106
11113	Inscripción y formularios pregrado					
11117	Otros derechos académicos					
11144	Estampilla prodesarrollo	19986	25277	25617	26813	29957
112	Aportes	197274	205019	211559	221843	244122
112311	Municipio de Tumaco	126658	130166	132214	136151	152432
	Nacionales	70616	74853	79345	85692	91691
<b>12</b>	<b>Recursos de Capital</b>	<b>147380</b>	<b>156223</b>	<b>174312</b>	<b>197670</b>	<b>201435</b>
1251	Rendimientos financieros					
127102	Reintegro vigencias anteriores					
	Otros					
127105	Recuperación cartera Tumaco	147380	156223	174312	197670	201435

Finalmente, lo que se plantea es que la Extensión pueda hacer uso y manejo de los recursos por ella obtenida (Autonomía Financiera) a fin de proyectarse

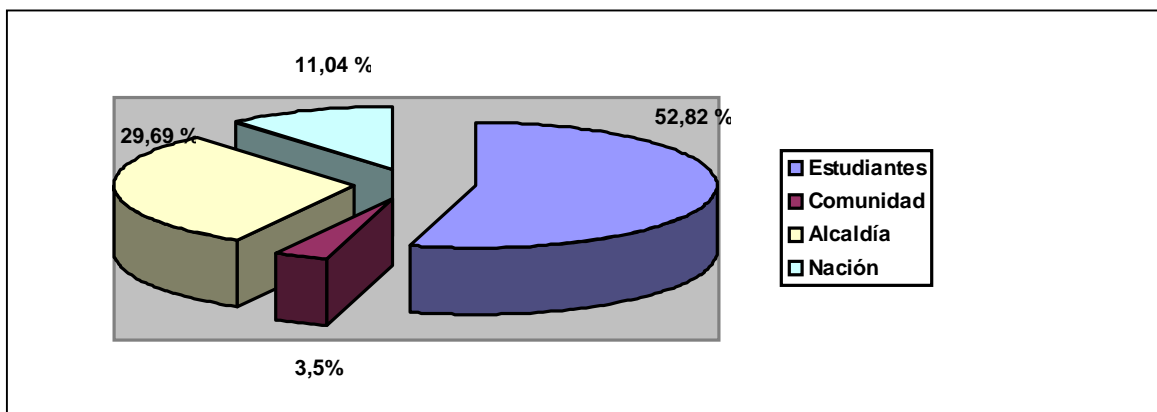


como una verdadera universidad de servicio social, y esperar de una manera más tranquila su constitución en SEDE de la Universidad de Nariño.

Por su parte, la Universidad de Nariño a nivel central, traslada su preocupación de recuperación de cartera estudiantil y del municipio, a la Extensión, pero además queda con la opción de recuperar para ella los recursos por deuda del convenio anterior.

Es imperativo señalar, que de acuerdo al déficit analizado con anterioridad, la nación ha financiado 908 SM, cada año en promedio a la Extensión.

**Gráfico 15. Financiación Proyectada de la Extensión Tumaco 2003 - 2007**



## **4.6. OPERATIVIDAD DE LA PROPUESTA**

**4.6.1 Operatividad Administrativa.** Para llevar a feliz término esta propuesta se requiere en principio que la Universidad Sede Central adopte una posición clara y firme de coadyuvar en la financiación de las extensiones, que desarrolle toda una política de extensión y reconozca que éstas le pertenecen y son un componente importante dentro de su accionar institucional de Proyección Social.

Una vez subsanada esta primera parte, se deberá proceder al montaje del esquema administrativo que permitirá el manejo contable financiero eficiente del FONDO o a figura de Autonomía Financiera que se le adopte a la extensión.

Esta estructura básicamente deberá contar con la designación de un profesional en el área de la contaduría que haga las veces de Asistente Administrativo y Financiero de la Extensión, cuya labor estará acompañada por un Auxiliar de Contabilidad.

### **4.6.2 Operatividad Financiera**

Una propuesta en este sentido sería la siguiente:

- Que el personal actual que figura en la nómina de la Universidad con cargo a la Extensión Tumaco se siga manejando y cancelando en Pasto. Esto es, que todo lo referente a contratación, contabilización, imputación, pago de salarios, descuentos por salud, pensión, pago de prestaciones, entre otros, se siga manejando en Pasto, pues de hecho ya se cuenta con toda la infraestructura necesaria para hacerlo, y tampoco es la intención de lograr una descentralización “total” en la parte administrativa por que se entraría a especular y poner en entredicho el carácter de Universidad de Nariño que quiere seguir teniendo la Extensión. Este valor se cancelaría con recursos de la nación, el cual representaría el verdadero aporte de la Sede Central.
- Las contrataciones adicionales debidamente justificadas, concertadas con Pasto y soportadas presupuestalmente, se cancelarían con el mecanismo anterior por Pasto, y la Extensión devolvería al final de cada año el valor correspondiente.
- Los Gastos de Docentes se cancelarían en Tumaco, incluyendo los Costos de Profesores. De la misma manera se cancelarían las Prácticas Académicas y los Viáticos de los Docentes.

- Los Gastos Generales como: Servicios Públicos, Materiales y Suministros, Mantenimiento y Reparaciones, Otros Gastos Generales, entre otros, también se cancelarían en Tumaco, donde se les haría su respectiva Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal, Imputación contable y demás requerimientos.
- Mensualmente se enviaría a Pasto el Informe de Disponibilidades e Imputaciones Contables para que de ello se tenga información en la Sede Central. La reterfuente generada, el Iva pagado, y demás impuestos, se cancelarían en Tumaco y se reportan a Pasto. Todo esto se hace acudiendo al principio de que la Contabilidad de la Universidad e Nariño es única , y evitar así los desagradables errores del pasado cometidos con el FONDO. Por ello es necesario, se insiste, en la contratación de personal idóneo para acompañar este proceso.

**4.6.3 Operatividad Socio Política.** Se justifica la vinculación de la Sede Central en la financiación de las Extensión Tumaco para que pueda ser “AUTOSOSTENIBLE” en los términos establecidos en la propuesta, y se justifica la devolución del FONDO o adoptar cualquier figura que le imprima “AUTONOMIA FINANCIERA” , por cuanto se ha podido analizar con detalle los elevados índices de CARTERA tanto del Municipio como de los estudiantes, situación que podría mejorar sustancialmente cuando las fuerzas políticas y sociales del municipio

constaten que esos recursos girados a la Universidad, no van a para a una cuenta corriente en Pasto, sino que por el contrario se quedan en el mismo municipio aportando bienestar y desarrollo para sus conciudadanos. Aunque se sabe que al final esos recursos llegan a Tumaco, tiene mejor presentación y respaldo socio-político la segunda forma.

Por otro lado, se podría analizar la posibilidad de que los estudiantes paguen matrículas de acuerdo a su condición socio-económica, situación que se hace factible con el manejo autónomo de los recursos en la Extensión.

## 5. CONCLUSIONES

Mediante la realización del presente trabajo, la Universidad puede contar con un instrumento que le permitirá obtener los elementos de juicio necesarios para proyectarse como una institución sólida financieramente y eficiente en su quehacer administrativo, que en conjunto le permitirán proyectarse como una verdadera institución educativa que acompañará a su entorno regional en los procesos de desarrollo social, político y cultural, en el corto, mediano y largo plazo.

Ha quedado evidenciado que en las condiciones actuales, la extensión no es autosostenible, que requiere de la decidida participación de la sede central en Pasto para que siga ofreciendo sus beneficios a la comunidad Tumaqueña y del Pacífico, porque entre otras cosas, la Universidad no se puede apartar de su compromiso con esta región, que también hace parte del territorio departamental y por sobretodo que la Universidad es de Nariño y no de una fracción de él. Además el desarrollo de los pueblos debe primar por encima de los criterios netamente financieros.

La Universidad cuenta con las herramientas necesarias para fortalecer su posición y crecimiento en el mercado.

Con base al desarrollo de las matrices y el resultado obtenido de las mismas, se concluye que la Universidad esta en capacidad de posesionarse en el mercado Universitario en la región, y ser más competitiva frente a otras Universidades tecnológicas utilizando eficientes recursos e implementando estrategias que le ayuden a predominar en el medio, cumpliendo con la misión y visión establecidas.

Finalmente, se ratifica la necesidad y la viabilidad de obtener para la extensión su autonomía y autosuficiencia financieras.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Adoptar la estructura de ingresos propuesta en esta investigación.
- ✓ Levantar la suspensión al Fondo Especial de la Extensión Tumaco.
- ✓ Reestructurar el marco administrativo de la Universidad de Nariño extensión Tumaco, para un eficiente y eficaz desarrollo de las funciones y el progreso de la Universidad en el medio. Se recomienda la contratación de un profesional en contaduría para que se encargue del registro y presentación de informes contables a la sede central e instancias pertinentes. De la misma manera es aconsejable retomar los cargos de los Coordinadores de Facultades.
- ✓ Abrir anualmente y de manera ininterrumpida nuevos programas de diferentes facultades.
- ✓ Optimizar el uso de recursos disponibles como: Equipos audiovisuales, materiales didácticos, aula de informática e Internet, infraestructura.
- ✓ Establecer alianzas con el fragmento empresarial local y nacional para que el estudiante pueda realizar practicas y pasantías.



- ✓ Permitir la vinculación de la extensión en el Manejo y Explotación de la Granja Camaronera MARAGRICOLA con el fin de generar otros ingresos a la Universidad.
  
- ✓ Entablar convenios con entidades financieras para que sean éstas quienes financien la matrícula de los estudiantes, y así la universidad pueda mejorar su rotación de cartera.
  
- ✓ Implementar en la extensión un sistema de liquidación financiera para agilizar el proceso de matriculas y evitar inconvenientes académicos y de cartera.

## BIBLIOGRAFÍA

- MENDEZ A, Carlos E. Metodología. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Colombia, julio de 2001.
- GOMEZ BUENDÍA, Hernando. Educación, La Agenda del Siglo XXI. PUND – TM Editores. Santa fe de Bogotá, 1999.
- FIERRO MARTÍNEZ, Ángel María. Planeación Financiera Estratégica. Universidad Sur Colombiana. Segunda Edición.
- GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill. Santa fe de Bogotá, septiembre de 1999.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL-ICFES. Modelo de Estatuto Presupuestal para la Universidad Estatal. Santa fe de Bogotá, septiembre de 1997.
- UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Ley 30 de 28 de diciembre de 1992. Centro de Publicaciones. Pasto, 1993.

- UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Facultad de Ciencias y Tecnologías del Pacífico. “Proyecto Dotación y Adecuación de Laboratorio de biología y Química. Tumaco, mayo de 1.989.
- UNIVERSIDAD DE NARIÑO. FACULTAD DE CIENCIAS PECUARIAS, PROGRAMA DE INGENIERÍA EN PRODUCCIÓN ACUÍCOLA.TUMACO, 1995.
- ORTIZ B., Edinson. La Universidad de Nariño en Tumaco: Pasado, presente y futuro. Tumaco, octubre 2001.
- SALLENAVE , JP. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, 1996.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall. México, 1997.