

ORDEN, LEGITIMIDAD Y FUTURO PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARIBE

La Universidad Autónoma del Caribe no perdió su grandeza: perdió el rumbo. Este Plan de Desarrollo no administra la crisis ni promete milagros. Propone ordenar la institución, recuperar la confianza y reconstruir la universidad como proyecto académico, social y regional.

*Gobernar con verdad.
Cumplir con responsabilidad.
Proyectar con dignidad.*

“LA UNIVERSIDAD QUE FUIMOS, LA UNIVERSIDAD QUE DEBEMOS SER”

Plan de Rectoría para la Recuperación del Liderazgo Académico del Caribe

La Universidad Autónoma del Caribe no perdió su grandeza: perdió el rumbo. Durante décadas fue un referente académico, intelectual y social de la región Caribe y del país; un espacio donde se formaron generaciones de profesionales que aportaron al desarrollo regional, a la administración pública, a la empresa privada, a la cultura y al pensamiento crítico. La crisis que hoy enfrenta la institución no es una crisis de identidad, ni de vocación universitaria, sino una crisis de orientación estratégica, de coherencia institucional y de sostenibilidad estructural.

Este plan de trabajo no se concibe como un ejercicio de administración de la crisis ni como una propuesta coyuntural de estabilización temporal. Su propósito es reconstruir la Universidad Autónoma del Caribe como proyecto académico, social y regional, devolviéndole sentido, legitimidad y viabilidad, a partir de decisiones responsables, técnicamente fundamentadas y alineadas con la misión universitaria.

“Volver a Ser Universidad” significa recuperar la esencia de la institución como espacio de producción de conocimiento, formación integral, compromiso con el territorio y servicio a la sociedad.

Significa también reconocer, con honestidad institucional, que no es posible sostener un proyecto universitario sin coherencia entre lo que se declara en la planeación estratégica, lo que se ejecuta en la gestión diaria y los recursos reales con los que cuenta la institución.

El propósito central de este plan es garantizar la viabilidad institucional, entendida no solo como equilibrio financiero, sino como la capacidad real de cumplir de manera sostenible las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, con estándares de calidad, pertinencia y responsabilidad social. La viabilidad financiera se asume como condición necesaria de la autonomía universitaria y de la credibilidad ante el Estado, los organismos de control y la sociedad.

Asimismo, este plan busca restablecer la legitimidad institucional ante la comunidad universitaria —estudiantes, docentes, trabajadores y egresados— y ante el Estado colombiano, particularmente frente al Ministerio de Educación Nacional, demostrando que la Universidad Autónoma del Caribe cuenta con un proyecto serio, verificable y alineado con las exigencias del sistema de educación superior.

Desde el punto de vista metodológico, este plan se estructura bajo un enfoque de Plan de Desarrollo Institucional (PDI), con horizonte de corto y mediano plazo (24 a 48 meses), orientado a la toma de decisiones estructurales que sienten las bases de una recuperación sólida y sostenible. No se trata de un plan expansivo ni de crecimiento acelerado, sino de un plan de reordenamiento, priorización y reconstrucción (de cara al periodo rectoral).

La prioridad estratégica del plan es clara: sostenibilidad con calidad. La calidad académica no puede sostenerse sin viabilidad institucional, y la sostenibilidad financiera carece de sentido si no está al servicio del proyecto académico. El principio rector que guía todas las decisiones propuestas es la coherencia entre la misión institucional, las capacidades reales de la universidad y los recursos disponibles, superando la planeación declarativa y avanzando hacia una gestión universitaria responsable, austera y orientada a resultados con impacto.

“Volver a Ser Universidad” no es un regreso al pasado, ni una apelación nostálgica sin contenido. Es un compromiso con la verdad institucional, con la toma de decisiones difíciles cuando son necesarias y con la reconstrucción de la Universidad Autónoma del Caribe como un actor académico legítimo, pertinente y sostenible para la región Caribe y para Colombia.

II. Diagnóstico Honesto

Lectura estructural de la realidad institucional. La situación actual de la Universidad Autónoma del Caribe no es el resultado de un evento aislado ni de una coyuntura reciente, sino la consecuencia acumulada de decisiones estructurales que, durante varios años, desalinearon la planeación institucional, la gestión universitaria y la realidad financiera.

Los informes de rendición de cuentas y los estados financieros muestran una institución que intentó sostener su operación y su imagen de normalidad, aun cuando las condiciones reales ya no lo permitían.

Este diagnóstico no busca reiterar cifras ni reproducir informes técnicos ya conocidos.

Su propósito es interpretar la información disponible para identificar qué se rompió, qué se sostuvo artificialmente, qué perdió sentido y qué aún conserva valor estratégico, como base para una reorientación responsable del proyecto universitario

1. ¿Qué se rompió?

Se rompió, en primer lugar, la coherencia entre el proyecto institucional y la capacidad real de sostenimiento. La universidad continuó operando bajo un modelo académico y administrativo diseñado para una institución con mayores niveles de matrícula, ingresos y respaldo financiero, sin que existiera una corrección oportuna frente a la caída sostenida de los ingresos operacionales.

Asimismo, se fracturó la relación entre planeación estratégica y ejecución presupuestal. El Plan de Desarrollo Institucional planteó apuestas ambiciosas en gobernanza, academia, investigación e infraestructura, pero estas no estuvieron acompañadas de un marco financiero realista ni de mecanismos efectivos de priorización. Como resultado, la planeación se convirtió en un ejercicio declarativo, desconectado de la toma de decisiones estructurales

1

Finalmente, se debilitó la capacidad institucional de anticipación y corrección, prolongando déficits operativos, acumulando pasivos y trasladando los costos de la inacción a ejercicios futuros, lo que erosionó progresivamente la autonomía universitaria..

2. ¿Qué se sostuvo artificialmente? Los informes financieros y de gestión evidencian que la universidad sostuvo su operación mediante mecanismos que no resolvían el problema estructural, sino que lo aplazaban. Entre estos mecanismos se encuentran:

- La continuidad de una estructura administrativa y académica sobredimensionada frente a los ingresos reales.
- El uso intensivo de descuentos, becas y alivios financieros sin evaluación sistemática de su impacto en la sostenibilidad.
- La dependencia casi exclusiva de los ingresos por matrícula, sin diversificación efectiva de fuentes.
- El sostenimiento de resultados patrimoniales a partir de valorizaciones contables, no de excedentes operativos reales.

Estas decisiones permitieron mantener una apariencia de funcionamiento, pero no corrigieron el desequilibrio estructural, profundizando la fragilidad financiera de la institución.

3. ¿Qué dejó de tener sentido?

Dejó de tener sentido mantener un portafolio académico amplio sin una demanda efectiva que lo respalde. La lógica de expansión o conservación de programas por tradición o inercia dejó de ser viable en un contexto de reducción de matrícula y recursos limitados.

También perdió sentido un modelo de investigación y extensión desconectado de la financiación, del territorio y del impacto real, concebido más como requisito formal que como función estratégica sostenible.

Asimismo, dejó de ser funcional una gobernanza excesivamente compleja y fragmentada, con múltiples niveles decisorios, que ralentiza la capacidad de respuesta y diluye la responsabilidad institucional.

4. ¿Qué sigue teniendo valor académico y simbólico?

A pesar de la crisis, la Universidad Autónoma del Caribe conserva activos estratégicos de alto valor. Mantiene un capital simbólico significativo en la región Caribe, asociado a su historia, a su contribución académica y a su papel en la formación de profesionales que han impactado el desarrollo regional y nacional.

Existen programas académicos con reconocimiento, docentes con trayectoria y compromiso, egresados influyentes y una identidad universitaria que, aunque debilitada, no ha desaparecido.

Este capital académico y simbólico constituye la base sobre la cual es posible reconstruir un proyecto universitario viable, siempre que se actúe con realismo, coherencia y responsabilidad.

5. Lectura política y responsabilidad institucional.

Este diagnóstico asume una postura clara: la crisis no es atribuible a personas individuales, sino a responsabilidades estructurales acumuladas en la forma de planear, gestionar y decidir. Reconocer estas responsabilidades no implica buscar culpables, sino asumir la necesidad de decisiones correctivas profundas, orientadas a restablecer la coherencia institucional.

La universidad no requiere explicaciones complacientes ni discursos defensivos; requiere verdad institucional, capacidad de autocrítica y un liderazgo que entienda que la recuperación solo es posible si se corrigen las causas estructurales que llevaron a la pérdida del rumbo.

Este diagnóstico honesto no pretende clausurar el pasado, sino sentar las bases para un nuevo ciclo institucional, en el que la Universidad Autónoma del Caribe pueda reencontrarse con su misión, reconstruir su legitimidad y recuperar su papel como proyecto académico, social y regional.

III. Recuperación de las funciones sustantivas

1. Docencia: volver a enseñar con sentido. La función de docencia ha sido históricamente el eje estructurante del proyecto universitario de la Universidad Autónoma del Caribe, no solo como mecanismo de transmisión del conocimiento, sino como espacio de formación integral, pensamiento crítico y compromiso con el desarrollo regional.

El análisis comparativo que se presenta a continuación permite identificar, desde la evidencia contenida en los informes de gestión y rendición de cuentas de los últimos años, cómo la docencia pasó de ser un proyecto académico con identidad y pertinencia, a una función tensionada por la pérdida de coherencia entre la oferta académica, la demanda real y la sostenibilidad institucional.

Cuadro 1. **Función Docencia**

<i>Dimensión</i>	<i>Antes (rol histórico)</i>	<i>Qué se perdió</i>	<i>Lectura estructural</i>	<i>Deber ser</i>
Proyecto académico	Oferta coherente, con identidad	Desalineación entre oferta y	Matrícula decreciente, baja	Portafolio académico
Programas	Programas emblemáticos	Inercia en mantenimiento	Programas con baja matrícula	Programas sostenibles o
Planta docente	Docentes con estabilidad y liderazgo académico	Precarización y fragmentación	Alta rotación y sobrecarga	Planta estratégica + expertos por proyecto
Currículo	Formación integral y	Currículos desactualizados	Débil actualización	Currículos flexibles y
Permanencia	Comunidad estudiantil	Aumento de deserción	Retención débil	Permanencia como eje

La lectura estructural de la función de docencia evidencia que su debilitamiento no responde a una pérdida de capacidad académica, sino a la ausencia de decisiones oportunas de focalización, priorización y ajuste del modelo educativo. Recuperar la docencia como función sustantiva implica devolverle sentido académico, pertinencia regional y viabilidad financiera, entendiendo que la calidad no se mide por el número de programas ofertados, sino por la coherencia entre misión, resultados y capacidades institucionales.

Como resultado del análisis de la función de docencia, se establece como criterio rector de reorientación académica la necesidad de priorizar calidad sobre cantidad, avanzando hacia un modelo de menos programas, pero con mayor solidez académica y sostenibilidad. Esta reorientación implica el diseño de currículos pertinentes, alineados con las necesidades del entorno regional y las trayectorias de empleabilidad de los estudiantes, así como la consolidación de docentes con un rol académico real, vinculados no solo a la enseñanza, sino al proyecto formativo institucional.

En este marco, el estudiante deja de ser concebido como un flujo financiero y pasa a ser entendido como proyecto académico y humano, eje central de la misión universitaria.

2. Investigación: del simulacro al impacto. La investigación ha sido concebida como uno de los pilares fundamentales de la universidad moderna; sin embargo, en el caso de la Universidad Autónoma del Caribe, su desarrollo reciente evidencia una desarticulación progresiva entre producción académica, financiación y impacto real.

El cuadro que se presenta a continuación sistematiza, desde una lectura crítica de los informes institucionales, cómo la investigación se sostuvo principalmente como cumplimiento formal de indicadores, perdiendo su carácter estratégico como generadora de conocimiento pertinente y transferencia al entorno.

Cuadro 2. **Función Investigación**

<i>Dimensión</i>	<i>Antes (rol histórico)</i>	<i>Qué se perdió</i>	<i>Lectura estructural</i>	<i>Deber ser</i>
Sentido	Producción de conocimiento con impacto	Investigación formalista	Producción sin financiación	Investigación aplicada y financiable
Grupos	Grupos reconocidos y activos	Dispersión temática	Baja categorización efectiva	Líneas focalizadas
Financiación	Proyectos con respaldo institucional	Dependencia del presupuesto interno	Escasa financiación externa	Proyectos cofinanciados
Transferencia	Vinculación con región y sector	Desconexión con entorno	Bajo impacto territorial	Transferencia y apropiación social
Articulación académica	Investigación integrada a docencia	Investigación aislada	Baja vinculación estudiantil	Investigación como eje formativo

El análisis permite concluir que la función investigativa no requiere ser eliminada ni reducida, sino reorientada profundamente. El deber ser de la investigación universitaria exige focalización temática, sostenibilidad financiera y articulación efectiva con la docencia y la extensión. Solo así la investigación podrá recuperar su legitimidad interna, su valor social y su contribución real al proyecto institucional.

La reorientación de la función investigativa exige superar el enfoque extensivo y fragmentado, para consolidar un modelo de menos líneas y proyectos, pero con mayor impacto y viabilidad, coherente con las capacidades reales de la institución. La investigación debe articularse a currículos pertinentes, en los que el estudiante participe activamente como sujeto formativo y no como actor marginal del proceso investigativo. Asimismo, se requiere fortalecer el rol académico del docente-investigador,

garantizando condiciones claras de participación, liderazgo y responsabilidad en los proyectos.

Desde esta perspectiva, la investigación deja de operar como un requisito formal y se integra al proyecto académico del estudiante, entendido como proceso de formación avanzada y no como variable presupuestal.

3. Extensión: universidad presente en la región. La extensión universitaria representa el vínculo natural entre la universidad y la sociedad, y constituye una de las principales fuentes de legitimidad social de la educación superior. En la Universidad Autónoma del Caribe, esta función ha experimentado una pérdida progresiva de centralidad estratégica, como se evidencia en los informes de gestión y rendición de cuentas, donde la extensión aparece fragmentada, con bajo impacto y escasa contribución a la sostenibilidad institucional.

Cuadro 3. **Función Extensión**

<i>Dimensión</i>	<i>Antes (rol histórico)</i>	<i>Qué se perdió</i>	<i>Lectura estructural</i>	<i>Deber ser</i>
Relación con la región	Universidad referente regional	Pérdida de presencia territorial	Baja visibilidad real	Universidad útil al territorio
Educación continua	Programas con alta demanda	Fragmentación de la oferta	Ingresos marginales	Unidad estratégica autosostenible
Convenios	Alianzas activas	Convenios formales sin impacto	Bajo nivel de ejecución	Alianzas productivas
Impacto social	Proyectos con apropiación	Acciones asistenciales	Impacto no medido	Impacto medible y sostenible
Ingresos	Complemento al modelo financiero	Irrelevancia económica	<1% de ingresos totales	Fuente real de ingresos

La sistematización realizada demuestra que la extensión no fracasó por falta de oportunidades, sino por ausencia de un modelo estratégico que la concibiera como función sustantiva integral y sostenible. Reorientar la extensión implica convertirla en un instrumento efectivo de relacionamiento con el territorio, generación de ingresos responsables y fortalecimiento de la identidad universitaria, coherente con la misión social de la institución.

El análisis de la función de extensión evidencia la necesidad de una redefinición estratégica basada en menos iniciativas dispersas y más programas estructurados con impacto territorial, orientados a la pertinencia social y la sostenibilidad institucional. Esta reorientación demanda el diseño de currículos y ofertas de educación continua pertinentes, contruidos a partir de las necesidades reales del entorno y con participación activa de docentes en rol académico y profesional, responsables de la calidad y coherencia de la oferta. En este contexto, el estudiante es reconocido como agente de transformación social, y no como recurso operativo, fortaleciendo la función social de la universidad y su legitimidad ante la región.

IV. Reordenamiento institucional y administrativo

Limpieza estructural para la sostenibilidad institucional. La sostenibilidad del proyecto institucional de la Universidad Autónoma del Caribe no depende únicamente de decisiones académicas o financieras, sino de la capacidad real de la organización para operar con coherencia, claridad de roles y eficiencia en el uso de sus recursos.

El reordenamiento institucional que se propone en este Plan de Desarrollo no se concibe como un proceso de reingeniería organizacional ni como una estrategia de supresión de unidades, sino como una limpieza estructural responsable, orientada a corregir distorsiones acumuladas en las cargas de trabajo, las estructuras funcionales y la distribución de responsabilidades.

Durante los últimos años, la universidad fue incorporando funciones, comités, dependencias y niveles de decisión sin una revisión sistemática de su impacto real en la gestión.

Esto generó superposiciones de funciones, vacíos de responsabilidad y concentraciones informales de poder, que afectaron la eficiencia administrativa, ralentizaron la toma de decisiones y debilitaron la capacidad de conducción institucional. El propósito de este reordenamiento es restablecer la lógica funcional de la organización, garantizando que cada instancia aporte de manera clara, medible y articulada al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La limpieza estructural constituye la base del reordenamiento institucional, entendida como un proceso técnico y estratégico orientado a restablecer la coherencia entre misión, estructura organizacional y capacidad real de sostenimiento. No implica supresión de unidades, sino la corrección de distorsiones acumuladas en funciones, cargas y procesos que afectan la eficiencia, la gobernabilidad y la sostenibilidad institucional.

Cuadro 4. Limpieza estructural

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Qué mide</i>	<i>Reordenamiento</i>	<i>Qué corrige</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Responsable rectoral</i>
Estructural	Índice de coherencia organizacional	Correspondencia entre funciones y misión	Revisión de funciones y procesos	Planeación declarativa sin ejecución	Mejora en eficiencia operativa	Rectoría
Operativa	% de procesos formalizados	Nivel de estandarización	Normalización de procesos	Informalidad operativa	Reducción de reprocesos	Secretaría General
Financiera	Gasto administrativo/ ingreso	Peso del gasto estructural	Ajuste de cargas	Sobrecostos operativos	Optimización del gasto	Dirección Financiera
Gobernabilidad	Tiempo promedio de decisión	Agilidad decisional	Clarificación de roles	Fragmentación decisoria	Mayor capacidad de respuesta	Rectoría

La limpieza estructural permite sentar las bases de una universidad gobernable y sostenible, corrigiendo ineficiencias sin afectar la identidad institucional y fortaleciendo la capacidad de conducción estratégica desde la Rectoría.

Gobierno universitario funcional. El fortalecimiento del gobierno universitario parte de la necesidad de clarificar los roles estratégicos, tácticos y operativos de los distintos órganos e instancias de la universidad. La Rectoría se consolida como instancia ordenadora y de dirección general, responsable de la conducción estratégica, la articulación institucional y la toma de decisiones estructurales, en diálogo permanente con los órganos colegiados y las unidades académicas y administrativas.

Un gobierno universitario funcional no se mide por el número de instancias existentes, sino por la claridad de sus competencias, la trazabilidad de sus decisiones y su capacidad de responder oportunamente a los desafíos institucionales.

Un gobierno universitario funcional es condición esencial para la sostenibilidad institucional. Este componente se orienta a clarificar competencias, fortalecer la toma de decisiones y restituir el liderazgo rectoral como eje ordenador del sistema universitario.

Cuadro 5. **Gobierno universitario funcional**

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Qué mide</i>	<i>Reordenamiento</i>	<i>Qué corrige</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Responsable rectoral</i>
Estratégica	% decisiones con trazabilidad	Formalización decisoria	Protocolos de decisión	Ambigüedad de competencias	Gobernabilidad efectiva	Rector
Normativa	Cumplimiento órganos colegiados	Funcionamiento real	Clarificación de funciones	Órganos nominales	Decisiones legítimas	Secretaría General
Coordinación	Índice de articulación interdependencial	Trabajo colaborativo	Mesas de coordinación	Silos organizacionales	Coherencia institucional	Rectoría
Control	Periodicidad de rendición interna	Seguimiento institucional	Cultura de reporte	Falta de control	Transparencia	Rectoría

El fortalecimiento del gobierno universitario devuelve claridad, legitimidad y capacidad de acción al sistema institucional, consolidando el liderazgo rectoral y la corresponsabilidad organizacional.

Estructura administrativa austera y coherente.

La austeridad administrativa se entiende aquí no como reducción indiscriminada, sino como adecuación responsable de la estructura organizacional a las capacidades reales de la institución. Esto implica revisar cargas laborales, procesos, flujos de decisión y esquemas de coordinación, ajustando las responsabilidades de cada dependencia para evitar duplicidades, cuellos de botella y sobre costos operativos.

Una estructura austera es aquella que maximiza el valor de cada función y minimiza la dispersión de esfuerzos, fortaleciendo la eficiencia sin sacrificar la calidad del servicio institucional.

La austeridad administrativa se asume como criterio de eficiencia y sostenibilidad, orientado a adecuar la estructura institucional a las capacidades reales de la universidad, sin afectar la calidad del servicio ni la gobernabilidad.

Cuadro 6. Estructura administrativa austera y coherente

Dimensión	Indicador de gestión	Qué mide	Reordenamiento	Qué corrige	Indicador de gestión	Responsable rectoral
Organizacional	Ratio administrativo /estudiante	Tamaño relativo estructura	Revisión de cargas	Sobredimensionamiento	Eficiencia operativa	Rectoría
Funcional	Índice de carga laboral	Distribución de tareas	Redistribución funcional	Inequidad de cargas	Productividad	Talento Humano
Presupuestal	Costo por proceso	Eficiencia del gasto	Optimización de procesos	Gastos innecesarios	Ahorro sostenible	Dirección Financiera
Servicio	Tiempo de respuesta administrativa	Calidad del servicio	Simplificación	Burocracia	Mejora percepción	Secretaría General

Una estructura administrativa austera fortalece la sostenibilidad financiera y la capacidad operativa, permitiendo que los recursos se orienten al núcleo misional de la universidad.

Revisión de duplicidades y distorsiones funcionales.

El plan propone una revisión integral de los procesos y funciones, orientada a corregir duplicidades históricas y distorsiones en la asignación de tareas, muchas de ellas originadas en dinámicas de poder, crecimiento desordenado o ausencia de evaluación periódica.

Esta revisión se realizará con criterios técnicos, participativos y transparentes, promoviendo la corresponsabilidad organizacional y el compromiso colectivo con la sostenibilidad institucional.

No se trata de despojar funciones, sino de reordenarlas de manera racional y alineada con los objetivos del Plan de Desarrollo.

Este componente aborda la corrección de duplicidades y distorsiones funcionales generadas por crecimiento desordenado, superposición de funciones y dinámicas informales de poder, mediante criterios técnicos y participativos.

Cuadro 7. Revisión de duplicidades y distorsiones funcionales

Dimensión	Indicador de gestión	Qué mide	Reordenamiento	Qué corrige	Indicador de gestión	Responsable rectoral
Estratégica	% decisiones con trazabilidad	Formalización decisoria	Protocolos de decisión	Ambigüedad de competencias	Gobernabilidad efectiva	Rector
Normativa	Cumplimiento órganos colegiados	Funcionamiento real	Clarificación de funciones	Órganos nominales	Decisiones legítimas	Secretaría General
Coordinación	Índice de articulación interdependencial	Trabajo colaborativo	Mesas de coordinación	Silos organizacionales	Coherencia institucional	Rectoría
Control	Periodicidad de rendición interna	Seguimiento institucional	Cultura de reporte	Falta de control	Transparencia	Rectoría

La revisión de duplicidades fortalece la racionalidad organizacional, reduce conflictos internos y mejora la eficiencia institucional sin recurrir a medidas traumáticas.

Profesionalización real de la gestión universitaria.

La sostenibilidad de la universidad exige una gestión profesional, basada en competencias, responsabilidad por resultados y ética institucional. El plan impulsa la consolidación de una cultura de gestión universitaria en la que los cargos directivos y administrativos operen bajo criterios claros de desempeño, articulación interdependencial y rendición de cuentas.

Profesionalizar la gestión no significa burocratizarla, sino dotarla de capacidad técnica, visión estratégica y sentido institucional, alineada con el liderazgo rectoral y con las funciones sustantivas de la universidad.

La profesionalización de la gestión universitaria es un factor crítico de sostenibilidad, orientado a consolidar una cultura de responsabilidad, competencia técnica y rendición de cuentas alineada con el liderazgo rectoral.

La profesionalización de la gestión universitaria es un factor crítico de sostenibilidad, orientado a consolidar una cultura de responsabilidad, competencia técnica y rendición de cuentas alineada con el liderazgo rectoral.

Cuadro 8. **Profesionalización real de la gestión universitaria**

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Qué mide</i>	<i>Reordenamiento</i>	<i>Qué corrige</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Responsable rectoral</i>
Talento	% cargos con perfil definido	Idoneidad directiva	Definición de perfiles	Improvisación gerencial	Gestión competente	Rectoría
Desempeño	Evaluación de directivos	Resultados	Gestión por desempeño	Falta de evaluación	Mejora continua	Talento Humano
Formación	Horas de formación gerencial	Desarrollo de capacidades	Capacitación estratégica	Brecha técnica	Fortalecimiento institucional	Rectoría
Ética	Cumplimiento códigos	Integridad	Buen gobierno	Riesgos reputacionales	Confianza institucional	Secretaría General

La profesionalización de la gestión permite consolidar una universidad gobernable, confiable y preparada para responder a los desafíos de su reposicionamiento institucional. El reordenamiento institucional y administrativo propuesto busca hacer funcionar mejor lo que existe, corrigiendo desequilibrios acumulados y fortaleciendo la capacidad de acción conjunta de la universidad. Bajo el liderazgo de la Rectoría, y en articulación con todas las instancias organizacionales, este proceso permitirá recuperar la gobernabilidad,

optimizar el uso de los recursos y crear las condiciones necesarias para la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto institucional de la Universidad Autónoma del Caribe.

Este componente, integra los componentes del reordenamiento institucional como un sistema coherente de transformación, orientado a la sostenibilidad, la gobernabilidad y la recuperación del liderazgo universitario.

Cuadro 9. **SÍNTESIS ESTRATÉGICA DEL REORDENAMIENTO**

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Qué mide</i>	<i>Reordenamiento</i>	<i>Qué corrige</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Responsable rectoral</i>
Global	Índice de gobernabilidad	Capacidad de conducción	Articulación institucional	Fragmentación	Estabilidad institucional	Rector
Estratégica	Cumplimiento PDI	Ejecución del plan	Gestión por resultados	Planeación sin impacto	Credibilidad	Rectoría
Financiera	Resultado operativo	Sostenibilidad	Disciplina financiera	Déficit estructural	Viabilidad	Dirección Financiera
Reputación	Percepción institucional	Confianza externa	Transparencia	Pérdida de legitimidad	Reposicionamiento	Rectoría

El reordenamiento institucional no es un fin en sí mismo, sino el medio para reconstruir una universidad viable, legítima y estratégicamente posicionada, bajo un liderazgo rectoral claro, integrador y orientado al futuro.

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN INTEGRAL DE INDICADORES.

La presente matriz consolida los indicadores estratégicos que permiten articular el reordenamiento institucional y administrativo con el fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad Autónoma del Caribe. Su finalidad es traducir el diagnóstico estructural en criterios verificables de gestión, garantizando que las decisiones de reorganización contribuyan directamente a la sostenibilidad, la gobernabilidad y la calidad del proyecto institucional, bajo el liderazgo ordenador de la Rectoría.

Cuadro 10. **Matriz de sistematización integral de indicadores**

<i>Función sustantiva</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicador global de gestión</i>	<i>Indicadores en funciones sustantivas</i>	<i>Qué se corrige</i>	<i>Impacto esperado</i>	<i>Actores responsables</i>
Docencia	Académica-organizacional	Índice de coherencia académica	• Programas con matrícula sostenible • Tasa de retención • Relación docente/estudiante	Oferta sobredimensionada y desalineada	Calidad académica y sostenibilidad	Rectoría – Escuelas – Planeación
Docencia	Administrativa	Costo académico por estudiante	• Costo por programa • Carga docente efectiva	Ineficiencia en asignación de cargas	Optimización de recursos	Rectoría – Financiera – Talento Humano
Docencia	Gobernabilidad	Tiempo de ajuste curricular	• Actualización curricular periódica	Rigidez académica	Pertinencia y empleabilidad	Rectoría – Consejos Académicos
Investigación	Estratégica	Índice de focalización investigativa	• Proyectos financiados • Líneas activas	Dispersión temática	Impacto académico real	Rectoría – Investigación
Investigación	Financiera	% financiación externa	• Recursos captados • Proyectos cofinanciados	Dependencia presupuestal	Sostenibilidad investigativa	Rectoría – Dirección Financiera
Investigación	Académica	Articulación docencia-investigación	• Participación estudiantil	Investigación aislada	Formación integral	Rectoría – Escuelas
Extensión	Territorial	Índice de impacto regional	• Proyectos con impacto medido	Extensión marginal	Legitimidad social	Rectoría – Extensión
Extensión	Financiera	Ingresos por extensión	• Educación continua • Servicios académicos	Baja diversificación	Fortalecimiento financiero	Rectoría – Financiera
Extensión	Organizacional	Nivel de articulación interdependencial	• Convenios activos	Fragmentación	Presencia institucional	Rectoría – Relaciones Institucionales
Gobierno universitario	Gobernabilidad	Índice de gobernabilidad	• Decisiones trazables • Cumplimiento órganos	Fragmentación decisoria	Estabilidad institucional	Rector
Gobierno universitario	Normativa	Cumplimiento de funciones	• Roles definidos	Ambigüedad de competencias	Claridad institucional	Secretaría General
Estructura administrativa	Organizacional	Ratio administrativo/estudiante	• Carga laboral • Procesos optimizados	Sobredimensionamiento	Austeridad operativa	Rectoría – Talento Humano
Estructura administrativa	Operativa	Tiempo de respuesta administrativa	• Satisfacción usuarios	Burocracia	Mejora del servicio	Secretaría General
Gestión universitaria	Profesionalización	% cargos con perfil definido	• Evaluación directiva	Improvisación gerencial	Gestión competente	Rectoría
Gestión universitaria	Ética	Cumplimiento de códigos	• Reportes éticos	Riesgos reputacionales	Confianza institucional	Secretaría General
Síntesis institucional	Estratégica	Cumplimiento del PDI	• Avance metas estratégicas	Planeación sin impacto	Credibilidad institucional	Rectoría
Síntesis institucional	Financiera	Resultado operativo	• Flujo de caja • Equilibrio financiero	Déficit estructural	Viabilidad institucional	Dirección Financiera
Síntesis institucional	Reputación	Percepción institucional	• Confianza externa	Pérdida de legitimidad	Reposicionamiento	Rectoría

Esta matriz de sistematización constituye el instrumento central de seguimiento y toma de decisiones del Plan de Trabajo Rectoral, al vincular directamente las funciones sustantivas con el reordenamiento institucional y administrativo.

Bajo una lógica de corresponsabilidad organizacional y liderazgo rectoral claro, los indicadores aquí definidos permiten transformar el diagnóstico en acción, orientar la gestión hacia resultados verificables y sentar las bases para la recuperación, posicionamiento y sostenibilidad de la Universidad Autónoma del Caribe como proyecto académico, social y regional.

V. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA CON DIGNIDAD

Punto de partida: la verdad financiera. El análisis de los informes de gestión, estados financieros y dictámenes del revisor fiscal evidencia una realidad que debe asumirse con madurez institucional: la Universidad Autónoma del Caribe ha operado durante varios años bajo un desequilibrio estructural entre ingresos, costos y obligaciones, sostenido mediante mecanismos de contención que no resolvieron el problema de fondo. La universidad no colapsó, pero tampoco fue viable. Se sostuvo operativamente, pero a costa de acumulación de pasivos, presión sobre el flujo de caja y debilitamiento progresivo de la capacidad de inversión. Esta situación no puede seguir siendo interpretada como coyuntural; es estructural.

Asumir la verdad financiera implica reconocer que: a) El modelo operativo no se financia a sí mismo. b) La matrícula, como fuente casi exclusiva de ingresos, ya no soporta la estructura existente. c) El déficit no es resultado de una crisis puntual, sino de una inercia prolongada.

Este reconocimiento no busca señalar responsables individuales, sino habilitar decisiones de fondo.

Qué muestran realmente los dictámenes fiscales.

Los dictámenes del revisor fiscal cumplen una función clave: advertir riesgos, no resolverlos. En ellos se identifican elementos recurrentes que configuran el escenario actual: a) Tensiones de liquidez y presión sobre el capital de trabajo b) Pasivos acumulados que limitan la capacidad de maniobra, c) Dependencia de ingresos operacionales inestables, d) Restricciones para acometer inversiones estratégicas

El mensaje técnico es claro: sin una intervención estructural, la universidad no puede sostener simultáneamente su operación, cumplir todas sus obligaciones y realizar las inversiones necesarias para recuperar calidad y posicionamiento.

Por tanto, la sostenibilidad financiera no puede abordarse solo con ajustes internos, pero tampoco con promesas de rescate externo sin transformación.

PLAN DE TRABAJO RECTORAL

Matriz de sistematización integral de indicadores

EJE 1. Control del gasto con criterio institucional (Ordenar para poder gobernar)

Objetivo rectoral: Restablecer el control institucional del gasto, alineándolo estrictamente con la misión universitaria, las funciones sustantivas y la capacidad real de sostenimiento, eliminando distorsiones acumuladas sin afectar la esencia académica

Línea de acción 1.1. Ordenamiento del gasto estructural

Acción rectoral: Declarar el gasto institucional bajo régimen de priorización estratégica, diferenciando: a) Gasto misional (docencia, investigación, extensión), b) Gasto administrativo de soporte, c) Gasto prescindible o inercial.

Decisión clave: ningún gasto se mantiene por tradición, jerarquía o presión interna, sino por aporte verificable al proyecto universitario.

Resultado esperado: a) Reducción de ineficiencias estructurales, b) Liberación de recursos para obligaciones críticas

Responsables: Rectoría (liderazgo), Dirección Financiera (ejecución), Planeación Institucional (validación)

Línea de acción 1.2. Corrección de distorsiones en cargas y procesos

Acción rectoral. Ordenar una revisión integral de cargas laborales, procesos y flujos de decisión, para: a) Redistribuir responsabilidades, b) Eliminar reprocesos, c) Reducir sobre costos ocultos

Criterio rectoral: La austeridad no es reducción de personas, es reducción de ineficiencias. Los resultados esperados son :a) Mayor productividad institucional, b) Disminución del gasto improductivo, c) Mejora del clima organizacional

Responsables: Rectoría, Talento Humano, Secretaría General

Línea de acción 1.3. Presupuesto con sentido académico

Acción rectoral: Implementar un presupuesto orientado a prioridades académicas, donde: a) el gasto se justifica por impacto en funciones sustantivas, b) las decisiones presupuestales son trazables

Los resultados esperados son : a) Presupuesto creíble, b) Capacidad de planeación real, c) Disciplina financiera institucional

Responsables: Rectoría, Consejo Directivo, Dirección Financiera

EJE 2. Cumplimiento de obligaciones como prioridad ética

Recuperar la confianza antes que crecer

Objetivo rectoral: Restablecer la legitimidad institucional mediante el cumplimiento responsable y progresivo de las obligaciones legales, laborales y contractuales, como condición para recuperar la confianza interna y externa.

Línea de acción 2.1. Normalización progresiva de obligaciones críticas

Acción rectoral: priorizar el cumplimiento de: a) obligaciones laborales, b) compromisos contractuales estratégicos, c) deberes legales y fiscales

Mensaje rectoral: La universidad no puede proyectar futuro si no honra su presente.

Resultado esperado: a) Recuperación de confianza interna, b) Reducción de riesgos legales, c) Mejora de la reputación institucional

Responsables: Rectoría, Dirección Financiera, Secretaría General

Línea de acción 2.2. Recuperación de credibilidad institucional

Acción rectoral: Comunicar de forma clara, periódica y verificable: a) avances en cumplimiento, b) decisiones difíciles, c) límites reales de la institución

Criterio político: La verdad institucional es el primer activo de la recuperación.

Resultado esperado: Legitimidad ante: a) comunidad universitaria, b) MEN y organismos de control, c) aliados públicos y privados

Responsables: Rectoría, Oficina de Planeación, Comunicaciones Institucionales

Línea de acción 2.3. Base ética para atraer inversión y alianzas

Acción rectoral: Utilizar el cumplimiento como señal de confianza para: a) negociar inversión pública, b) estructurar alianzas público-privadas, c) atraer inversión privada con reglas claras

Condición rectoral: Ninguna inversión sin orden interno.

Resultado esperado: a) Mejores condiciones de negociación, b) Acceso a recursos condicionados, c) Protección de la autonomía universitaria

Responsables: Rectoría, Consejo Superior, Dirección Jurídica.

Eje transversal. Liderazgo rectoral y conducción institucional

Rol indelegable del Rector: a) Ordenar prioridades, b) Decidir con criterio institucional, c) Sostener políticamente las decisiones, d) Representar a la universidad con credibilidad

La recuperación financiera no es una tarea técnica aislada, es una decisión política universitaria, liderada desde la Rectoría.

Resultado Esperado Del Plan (24 Meses): a) Universidad gobernable, b) Gasto bajo control, c) Obligaciones normalizadas, d) Credibilidad recuperada, e) Base sólida para inversión e innovación, f) Condiciones reales para reposicionamiento académico

CRONOGRAMA RECTORAL

Recuperación institucional desde la sostenibilidad financiera con dignidad

I. PRIMEROS 100 DÍAS

Recuperar el control y la gobernabilidad

Objetivo del período: Restablecer el control institucional, ordenar prioridades, frenar la inercia del gasto y enviar señales claras de liderazgo, verdad financiera y autoridad rectoral.

Cuadro 11. **Aquí se gobierna con datos, prioridades y responsabilidad.**

<i>Eje</i>	<i>Acción clave</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Indicador de control</i>	<i>Responsable</i>
Control del gasto	Declaratoria de priorización del gasto institucional	Gasto bajo control rectoral	Circular rectoral emitida	Rector
Control del gasto	Clasificación del gasto (misional / soporte / prescindible)	Mapa real del gasto	Matriz de priorización	Dirección Financiera
Control del gasto	Congelamiento de gastos no prioritarios	Contención del déficit	% gasto controlado	Rectoría
Obligaciones	Identificación de obligaciones críticas	Jerarquización de compromisos	Listado validado	Rectoría – Financiera
Obligaciones	Plan inmediato de normalización	Primeros pagos estratégicos	% obligaciones cubiertas	Dirección Financiera
Gobernabilidad	Instalación comité de recuperación	Coordinación ejecutiva	Comité operativo	Rector
Comunicación	Mensaje de verdad institucional	Recuperación de confianza inicial	Comunicación pública	Rectoría

II. PRIMEROS 12 MESES

Estabilizar la institución y recuperar credibilidad

Objetivo del período: Alcanzar estabilidad operativa, cumplir obligaciones críticas, consolidar control del gasto y sentar las bases para atraer inversión y alianzas.

Cuadro 12 **La universidad cumple, se ordena y vuelve a ser confiable.**

<i>Eje</i>	<i>Acción estratégica</i>	<i>Resultado esperado</i>	<i>Indicador de gestión</i>	<i>Responsable</i>
Control del gasto	Implementación de presupuesto por prioridades	Presupuesto creíble	Ejecución presupuestal	Rectoría – Financiera
Control del gasto	Revisión y redistribución de cargas y procesos	Eficiencia operativa	Índice de productividad	Talento Humano
Obligaciones	Cumplimiento progresivo obligaciones laborales	Normalización interna	% obligaciones cumplidas	Rectoría
Obligaciones	Reducción riesgos legales y fiscales	Disminución contingencias	Nº procesos activos	Secretaría General
Credibilidad	Informes periódicos de avance	Transparencia institucional	Informes publicados	Rectoría
Inversión	Gestión de recursos públicos por proyectos	Apoyo estatal condicionado	Recursos gestionados	Rectoría
Alianzas	Estructuración alianzas público-privadas	Nuevas fuentes de ingreso	Convenios firmados	Rectoría

II. HORIZONTE 24 MESES

Consolidar sostenibilidad y proyectar el reposicionamiento

Objetivo del período: Consolidar una universidad viable, gobernable y confiable, con capacidad de inversión, innovación y reposicionamiento académico y regional.

Cuadro 13 **La universidad no solo sobrevivió: volvió a ser viable y respetada.**

Eje	Acción de consolidación	Resultado esperado	Indicador estratégico	Responsable
Sostenibilidad	Equilibrio operativo sostenido	Viabilidad financiera	Resultado operacional	Dirección Financiera
Sostenibilidad	Flujo de caja positivo	Capacidad de inversión	Liquidez institucional	Rectoría
Inversión	Ejecución inversiones estratégicas	Mejora académica y reputacional	Proyectos ejecutados	Rectoría
Alianzas	Consolidación inversión externa	Diversificación ingresos	% ingresos no matrícula	Rectoría
Gobernabilidad	Institucionalización de control financiero	Gestión madura	Auditorías favorables	Rectoría
Posicionamiento	Recuperación reputacional regional	Confianza social	Indicadores percepción	Rectoría
Planeación	Ajuste del PDI	Proyección sostenible	PDI actualizado	Consejo Superior

MATRIZ DE RECUPERACIÓN INSTITUCIONAL – HORIZONTE 4 AÑOS
Plan de Desarrollo Institucional – Recuperación y reposicionamiento

La recuperación de la Universidad Autónoma del Caribe requiere una planificación plurianual que reconozca las restricciones actuales, priorice la estabilidad institucional y proyecte un crecimiento responsable.

La presente matriz organiza el proceso de recuperación en cuatro fases anuales consecutivas, cada una con objetivos claros, líneas de acción coherentes, indicadores verificables y responsables definidos, permitiendo transitar de la contención de la crisis hacia la consolidación de un proyecto universitario sostenible y legítimo.

Cuadro 14

Año / Fase	Objetivo estratégico	Enfoque principal	Líneas de acción prioritarias	Indicadores clave de recuperación	Resultado esperado	Responsables
Año 1 – Contención y orden	Recuperar control y gobernabilidad	Estabilidad institucional	• Control del gasto• Priorización de obligaciones• Ordenamiento administrativo• Verdad financiera	• Gasto controlado• % obligaciones críticas cumplidas• Tiempo de decisión reducido	Universidad gobernable y operativa	Rectoría – Financiera – Secretaría General
Año 2 – Estabilización	Alcanzar estabilidad operativa	Credibilidad institucional	• Presupuesto por prioridades• Normalización laboral y contractual• Ajuste del portafolio académico• Gestión de alianzas	• Resultado operativo cercano a equilibrio• Reducción contingencias• Programas sostenibles	Universidad confiable y estable	Rectoría – Consejo Superior – Planeación
Año 3 – Consolidación	Consolidar sostenibilidad	Capacidad de inversión	• Diversificación de ingresos• Investigación financiada• Extensión productiva• Inversión académica priorizada	• Flujo de caja positivo• % ingresos no matrícula• Proyectos estratégicos ejecutados	Universidad viable y funcional	Rectoría – Financiera – Investigación – Extensión
Año 4 - Reposicionamiento	Recuperar liderazgo académico y regional	Proyección estratégica	• Innovación curricular• Alianzas estratégicas• Internacionalización selectiva• Evaluación y ajuste del PDI	• Indicadores de reputación• Crecimiento responsable matrícula• Reconocimiento institucional	Universidad reposicionada y respetada	Rectoría – Consejo Superior – Comunidad

Cuadro 15 **Lectura transversal por ejes del PDI**

<i>Eje del PDI</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
Gobernanza	Orden y control	Estabilidad	Madurez	Liderazgo
Finanzas	Contención	Equilibrio	Sostenibilidad	Inversión
Docencia	Ajuste	Consolidación	Innovación	Posicionamiento
Investigación	Focalización	Financiación	Transferencia	Impacto
Extensión	Reordenamiento	Productividad	Expansión	Reconocimiento
Reputación	Contención daño	Recuperación	Confianza	Prestigio

Cuadro 16 **Indicadores macro de recuperación (4 años)**

<i>Dimensión</i>	<i>Indicador base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>
Gobernabilidad	Índice de decisión	↑	↑ ↑	↑ ↑ ↑	Estable
Financiera	Resultado operativo	Déficit controlado	Cercano a 0	Positivo	Positivo sostenido
Académica	Programas sostenibles	Ajuste	Estables	Fortalecidos	Referentes
Ingresos	% no matrícula	Bajo	Medio	Alto	Diversificado
Reputación	Percepción externa	Contención	Recuperación	Confianza	Prestigio

La matriz de recuperación a cuatro años constituye la hoja de ruta estratégica del Plan de Desarrollo Institucional, permitiendo a la Universidad Autónoma del Caribe transitar de la crisis a la estabilidad, y de la estabilidad al reposicionamiento. Su lógica progresiva garantiza que cada fase consolide los logros de la anterior, evitando retrocesos y asegurando que el crecimiento futuro se sustente en bases financieras, académicas e institucionales sólidas.

I. CORTO PLAZO (0-12 MESES)

Recuperar la confianza básica y detener el deterioro reputacional
Objetivo estratégico: restablecer la confianza mínima operativa de los actores clave mediante verdad institucional, cumplimiento visible y liderazgo rectoral claro.

Cuadro 17 **Planificación por horizontes / Gobernar con verdad y presencia**

<i>Horizonte</i>	<i>Objetivo estratégico</i>	<i>Propósito político-institucional</i>	<i>Resultado esperado</i>
Corto plazo (0-12 meses)	Recuperar confianza básica	Detener el deterioro reputacional	Estabilidad social e institucional
Mediano plazo (12-36 meses)	Reconstruir legitimidad	Volver a ser institución confiable	Credibilidad ante comunidad y Estado
Largo plazo (36-48 meses+)	Reposicionar liderazgo	Ser referente moral y académico	Prestigio regional y nacional

Cuadro 18 **Líneas de acción (corto plazo)**

<i>Línea estratégica</i>	<i>Acción clave</i>	<i>Qué gestiona</i>	<i>Actor líder</i>
Verdad institucional	Comunicación honesta y periódica	Expectativas y percepción	Rectoría
Cumplimiento visible	Atención prioritaria de compromisos críticos	Confianza básica	Rectoría – Financiera
Presencia rectoral	Espacios estructurados de escucha	Conflictos y tensiones	Rector
Estabilidad académica	Garantía de continuidad académica	Normalidad operativa	Vicerrectorías / Escuelas

Cuadro 19 **Indicadores de gestión (corto plazo)**

Dimensión	Indicador	Qué mide	Frecuencia
Confianza interna	Nivel de conflictividad	Tensiones sociales	Trimestral
Cumplimiento	% compromisos críticos atendidos	Coherencia institucional	Mensual
Gobernabilidad	Asuntos críticos resueltos	Capacidad de conducción	Mensual
Comunicación	Informes públicos emitidos	Transparencia	Bimestral

Resultado del corto plazo: Comunidad informada, tensiones contenidas y liderazgo rectoral reconocido.

II. MEDIANO PLAZO (12–36 MESES)

Reconstruir legitimidad institucional y credibilidad externa
Objetivo estratégico: consolidar una legitimidad institucional sostenible, basada en coherencia entre lo que se promete, lo que se gestiona y lo que se cumple.

Cuadro 20 **Líneas de acción (mediano plazo)**

<i>Línea estratégica</i>	<i>Acción estructural</i>	<i>Qué consolida</i>	<i>Actor líder</i>
Comunidad universitaria	Reglas claras y previsibles	Confianza sostenida	Rectoría
Relación con MEN	Interlocución técnica permanente	Legitimidad regulatoria	Rectoría
Egresados	Reactivación estratégica de redes	Capital institucional	Relaciones Institucionales
Región Caribe	Vinculación a agendas regionales	Presencia territorial	Rectoría – Extensión

Cuadro 21 . Indicadores de gestión (mediano plazo)

Dimensión	Indicador	Qué mide	Frecuencia
Regulación	Observaciones MEN	Cumplimiento normativo	Semestral
Comunidad	Participación institucional	Confianza activa	Anual
Egresados	Proyectos vinculados	Reconexión institucional	Anual
Región	Iniciativas regionales	Relevancia social	Anual

Resultado del mediano plazo: Universidad estable, confiable y reconocida como interlocutora válida.

III. LARGO PLAZO (36–48 MESES Y MÁS)

Autoridad construida con coherencia

Objetivo estratégico: reposicionar a la Universidad Autónoma del Caribe como referente ético, académico y social de la región y del país, a partir de una trayectoria demostrable de recuperación y coherencia institucional.

Cuadro 22. Líneas de acción (largo plazo)

Línea estratégica	Acción estructural	Qué consolida	Actor líder
Comunidad universitaria	Reglas claras y previsibles	Confianza sostenida	Rectoría
Relación con MEN	Interlocución técnica permanente	Legitimidad regulatoria	Rectoría
Egresados	Reactivación estratégica de redes	Capital institucional	Relaciones Institucionales
Región Caribe	Vinculación a agendas regionales	Presencia territorial	Rectoría – Extensión

Cuadro 23 Indicadores de gestión (largo plazo)

Dimensión	Indicador	Qué mide	Frecuencia
Reputación	Indicadores de percepción	Prestigio académico	Bienal
Gobierno	Auditorías favorables	Buen gobierno	Anual
Impacto	Proyectos de alto impacto	Autoridad social	Anual
Posicionamiento	Participación en redes	Liderazgo académico	Bienal

Resultado del largo plazo: Universidad respetada, con liderazgo moral y académico legítimo.

**La legitimidad no se comunica, se construye.
La confianza no se promete, se demuestra. Y el liderazgo universitario no se impone: se gana con coherencia.**

COMPONENTE ESTRATÉGICO DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La reconciliación institucional y la recuperación de la legitimidad constituyen un componente transversal del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma del Caribe, en tanto habilitan la gobernabilidad, la sostenibilidad financiera y la ejecución efectiva de las funciones sustantivas. Este componente reconoce que la crisis institucional ha afectado no solo la operación administrativa y financiera, sino la confianza de la comunidad universitaria, del Estado y del entorno regional.

La legitimidad institucional se entiende como condición para el ejercicio real de la autonomía universitaria y para la viabilidad del proyecto académico. En consecuencia, este componente orienta acciones concretas para reconstruir confianza, restablecer credibilidad y reposicionar a la universidad como referente académico y moral en la región Caribe y el país.

Objetivo general: Reconstruir la confianza y la legitimidad institucional mediante acciones verificables de verdad institucional, cumplimiento, gobernabilidad y proyección académica, que aseguren la viabilidad y sostenibilidad del proyecto universitario

Cuadro. 24. **Estrategia por horizontes del PDI**

<i>Horizonte</i>	<i>Enfoque</i>	<i>Resultado esperado</i>
Corto plazo (0–12 meses)	Confianza básica	Estabilidad institucional
Mediano plazo (12–36 meses)	Legitimidad	Credibilidad ante comunidad y MEN
Largo plazo (36–48 meses)	Liderazgo	Prestigio académico y moral

Cuadro. 25. **Líneas estratégicas e indicadores de gestión**

<i>Dimensión</i>	<i>Línea estratégica</i>	<i>Indicador clave</i>
Gobernabilidad	Verdad institucional	Informes periódicos públicos
Confianza interna	Cumplimiento crítico	% compromisos atendidos
Regulación	Relación con MEN	Reducción de observaciones
Comunidad	Participación formal	Espacios institucionalizados
Reputación	Proyección académica	Indicadores de percepción

La Rectoría lidera este componente como eje ordenador del proceso de reconciliación y legitimidad, en articulación con el Consejo Superior, la Secretaría General y las instancias académicas y administrativas. Su ejecución se integra al sistema de seguimiento del PDI mediante indicadores verificables y rendición de cuentas periódica.

Este componente es habilitante para el conjunto del Plan de Desarrollo Institucional: sin confianza no hay gobernabilidad; sin legitimidad no hay sostenibilidad; y sin autoridad moral no es posible reposicionar a la universidad como proyecto académico y social.