

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

▶ 2021 – 2028

*Consolidación de la Excelencia Educativa
para la Transformación Social*



Universidad
Mariana

Diciembre de 2020

"VIGILADA MINEDUCACIÓN"

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2021 – 2028

*Consolidación de la Excelencia Educativa
para la Transformación Social*



Consejo Máximo

Hna. Nilka Judith Cerezo Rodríguez fmi.
Superiora General
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada
Presidenta del Consejo Máximo

Hna. Carmen Isabel Valencia Cabrera fmi.
Superiora Provincial
Provincia Nuestra Señora de La Merced
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Jorge Eduardo Villacrés González
Representante de los Egresados

Milton Molano Camargo
Representante de las Universidades

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo fmi.
Rectora Universidad Mariana

Consejo Académico

Nancy Andrea Belalcázar Benavides
Vicerrectora Académica

Yudy del Rosario Basante Castro
Decana Facultad de Ciencias de la Salud

Luis Andrés Maya Pantoja
Decano Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Liliam del Carmen Mafla Ortega
Decana Facultad de Educación

Robinson Andrés Jiménez Toledo
Decano Facultad de Ingeniería

Luis Ferney Mora Acosta
Decano Facultad Humanidades y Ciencias Sociales

Consejo Directivo

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo, fmi.
Rectora Universidad Mariana

Nancy Andrea Belalcázar Benavides
Vicerrectora Académica

María del Socorro Paredes Caguasango
Vicerrectora Administrativa y Financiera

Hna. Liliana Isabel Díaz Cabrera fmi.
Vicerrectora Bienestar Universitario

Hna. Margoth Benavides Rodríguez fmi.
Representante
Provincia Nuestra Señora de La Merced
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Darío Alberto Solarte Ortega
Director Planeación y Desarrollo Institucional

Ángela María Cárdenas Ortega
Directora de Investigaciones

Yudy del Rosario Basante Castro
Representante de los Decanos

Henry Andrade Salas
Representante de los Educadores Profesionales

Daniel Mateo Burbano Martínez
Representante de los Educandos

Equipo coordinador y asesor en la elaboración del PDI

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo
Rectora

Darío Alberto Solarte Ortega
Director de Planeación Y Desarrollo Institucional

Alba Rocío Carvajal Sandoval
Asesor Metodológico

Raúl Trujillo Cabezas
Asesor Metodológico



Presentación

1

La planeación del desarrollo institucional en la Universidad Mariana

- 1.1 Marco normativo de la planeación institucional
- 1.2 Marco conceptual del plan de desarrollo institucional 2028
 - 1.2.1 La planeación prospectiva
 - 1.2.2 El desarrollo institucional
- 1.3 Estructura del Plan
- 1.4 Líneas estratégicas

2

Modelo de planeación por escenarios

- 2.1 Factores de cambio
- 2.2 Variables estratégicas
- 2.3 Diseño de escenarios y elección del escenario apuesta

3

Alineación de la Misión, Proyecto Educativo y Plan de Desarrollo Institucional

- 3.1 Misión
- 3.2 Visión
- 3.3 Proyecto Educativo Institucional y Objetivos Institucionales
- 3.4 Alineación estratégica
- 3.5 Lineamientos, objetivos estratégicos y metas del PDI 2028
- 3.6 Articulación de los propósitos y objetivos institucionales con los objetivos estratégicos del PDI 2028

4

Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028. Consolidación de la Excelencia Educativa para la Transformación Social

- 4.1 Despliegue estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2028
 - 4.1.1 Acciones estratégicas
 - 4.1.2 Programas
 - 4.1.3 Proyectos

5

Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

- 5.1 Periodicidad y mecanismos de medición del PDI 2028 77
- 5.2 Actores y estructuras encargadas del seguimiento y evaluación
- 5.3 Relación entre los niveles estratégicos del PDI y el aseguramiento de la calidad

Referencias

- Anexo 1. Plan de Desarrollo Institucional y Acreditación Institucional
- Anexo 2. Metas del Plan de Desarrollo Institucional y Factores de Calidad Institucional

Lista de Figuras

- Figura 1. Estructura del Plan de Desarrollo Institucional
- Figura 2. Alineación estratégica del Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028
- Figura 3. Periodicidad y mecanismos de seguimiento y evaluación del PDI 2021-2028
- Figura 4. Actores y estructuras del seguimiento y evaluación del PDI 2030
- Figura 5. Relación entre los indicadores del PDI 2028 y los lineamientos de calidad

Lista de Cuadros

- Cuadro 1. Factores de cambio
- Cuadro 2. Variables estratégicas
- Cuadro 3. Capacidades dinámicas institucionales
- Cuadro 4. Transformación de la capacidad estructural y relacional
- Cuadro 5. Gobernanza y gobernabilidad
- Cuadro 6. Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento
- Cuadro 7. Cultura franciscana y sociedad
- Cuadro 8. Lineamientos, objetivos estratégicos y metas del PDI 2028
- Cuadro 9. Alineación de los propósitos y objetivos institucionales y los objetivos estratégicos
- Cuadro 10. Acciones estratégicas
- Cuadro 11. Programas
- Cuadro 12. Proyectos del Programa Capital Humano para la Docencia Cualificada
- Cuadro 13. Proyectos del Programa Ecosistema de Conocimiento e Innovación
- Cuadro 14. Proyectos del Programa Excelencia Académica para el Desarrollo Integral

- Cuadro 15. Proyectos del Programa Compromiso para la Transformación Social
- Cuadro 16. Proyectos del Programa Acompañamiento Integral al estudiante mariano
- Cuadro 17. Proyectos del Programa Modelo de Gestión
- Cuadro 18. Sistema Integral de Calidad en Procesos Académicos y Administrativos
- Cuadro 19. Proyectos del Programa Gerencia y Buen Gobierno
- Cuadro 20. Proyectos del Programa Sistema de Innovación Social Universitaria
- Cuadro 21. Proyectos del Programa Liderazgo Transformacional desde la Identidad mariana franciscana
- Cuadro 22. Proyectos del Programa Fraternidad Social y Transformación del Entorno

Presentación

A medida que el mundo entra en la cuarta revolución industrial, las necesidades de educación de los futuros profesionales están cambiando drásticamente, al igual que las exigencias de adaptación de las Instituciones de Educación Superior (IES), a esquemas de enseñanza y aprendizaje con el empleo de tecnologías emergentes. A la par, estos cambios suscitan tendencias y mega tendencias relevantes para el entorno de la educación superior en el contexto global y local; entre muchas otras, destacan algunas pocas que aquí se expresan como la demanda de las denominadas habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación y la capacidad de planificar, organizar y priorizar el trabajo, la tendencia estudiantil hacia la transición entre los modos de aprendizaje estructurado y no estructurado que redefine los roles de los profesores; particularmente, se incrementa la demanda hacia el 'aprendizaje híbrido', que combina las modalidades presencial y digital con mayor frecuencia, utilizando el tiempo del aula para la discusión y la práctica y, brindando a los estudiantes, conferencias en formato de video y lecturas y otras herramientas digitales que pueden revisar en su propio tiempo.

Desde hace más de dos décadas, la movilidad está cambiando las reglas del juego educativo, aumentando el valor para todas las partes interesadas. Los estudiantes buscan experiencias internacionales; los empleadores quieren

profesionales con exposición internacional y las instituciones educativas ven en este mecanismo, la posibilidad de ampliar su alcance global. La interacción en entornos internacionales es cada vez, una exigencia para la formación de ciudadanos globales y la transferencia de conocimiento.

Tendencias sociales como el aprendizaje a lo largo de la vida para quienes desean un título adicional, actualizar sus competencias y conocimientos a través de la educación continua o, simplemente, pretenden su crecimiento personal en una materia en particular, se está convirtiendo en la norma que impele a las universidades a introducir programas para audiencias no tradicionales.

De otra parte, cada vez resulta crucial asociarse con los sectores público, privado y social, así como con otras universidades, compartiendo recursos y abordando problemas más importantes a través de la investigación colaborativa, la creación de centros de investigación e innovación con recursos compartidos, para dar respuesta a múltiples problemas y requerimientos de la sociedad.

En medio de estas tendencias, aparece la pandemia COVID-19 con profundas implicaciones sanitarias, sociales y económicas que, para el caso de la educación superior, puso en evidencia la necesidad de innovar, en especial, en las IES. Entre otros aspectos, se puso de presente la inequidad en la disponibilidad de infraestructura tecnológica tanto

para éstas, como para las comunidades educativas. Para aquellas universidades con un camino recorrido en los procesos de digitalización de su oferta académica y procesos administrativos, la respuesta a la coyuntura resultó satisfactoria, en tanto que, para aquellas sin experiencia previa, se identificó grandes dificultades para responder con inmediatez a la situación emergente.

Esta situación de pandemia permitió evidenciar la necesidad de innovación requerida en las IES en cuanto a la creación de una plataforma tecnológica efectiva, pero también, a la implementación de recursos y necesidad de desarrollo de competencias pedagógicas y técnicas en el cuerpo profesoral para el uso de tecnologías educativas emergentes y de diversas herramientas tecnológicas que faciliten la interacción digital en diversos contextos.

Se incrementa la preocupación por la estandarización de los sistemas de evaluación de la calidad de la educación, en la medida en la que los procesos de internacionalización del currículo exigen la equiparación de los aprendizajes y el desempeño de los estudiantes en diferentes contextos académicos. Esto ha llevado a la exigencia de implementar mecanismos de medición, evaluación o acreditación de los aprendizajes y del desempeño.

En este contexto, la Universidad Mariana adelantó su proceso de construcción del Plan de Desarrollo Institucional con una visión a 2028 y con el empleo de la metodología de la prospectiva estratégica basada en la construcción de escenarios futuros, teniendo en cuenta las tendencias y mega tendencias del entorno de la educación superior para definir el futuro deseado para la Universidad, que la lleve

a lograr las transformaciones que requiere, para dar respuesta a sus propósitos misionales desde las nuevas exigencias de un entorno cambiante. Así, el Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028 se construyó con la participación de diferentes actores de la comunidad universitaria: representantes de la alta dirección, de directivos académicos y administrativos, de profesores, estudiantes y egresados, de miembros de la Comunidad de Religiosas de María Inmaculada. Culminado el proceso, el Plan fue aprobado en sesión del Consejo Directivo del 7 de diciembre de 2020.

El Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028 orienta los destinos de la Universidad Mariana, con la visión de convertirla en referente, por su compromiso demostrable de formación integral de ciudadanos, profesionales con perspectiva global y con capacidad de actuación en su contexto nacional y local. Una universidad que se destaque por los resultados de la gestión del conocimiento, con activos de discernimiento e innovación social, que contribuyan a la transformación del medio social mediante la apropiación social y transferencia del conocimiento en la solución de diversas problemáticas locales y, por sus procesos de excelencia soportados en talento humano de alto nivel, la apropiación de tecnologías y la adopción de las mejores prácticas de gobernanza.

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo, fmi
Rectora

1. La planeación del desarrollo institucional en la Universidad Mariana

1.1 Marco normativo de la planeación institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) define la gestión institucional como:

...el conjunto de procesos y actividades encaminados a buscar la calidad, la racionalización y la optimización de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y del capital humano, como soportes fundamentales que garanticen el normal funcionamiento de las diferentes dependencias de la Universidad, y faciliten el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional. (Universidad Mariana, 2011, p. 49).

Para alcanzar los objetivos descritos, el PEI establece como política general, el desarrollo de procesos permanentes de planeación estratégica y prospectiva, con el fin de fomentar el desarrollo institucional y el de sus programas académicos y procesos administrativos. Así mismo, para adelantar el seguimiento y evaluación

al desarrollo de cada uno de los objetivos y estrategias establecidas, prevé la definición e implementación de indicadores de gestión, que permitan el análisis de los resultados en forma permanente y faciliten la toma de decisiones de manera oportuna y con enfoque prospectivo.



1.2 Marco conceptual del plan de desarrollo institucional 2028

1.2.1 La planeación prospectiva

Al efectuar una revisión de conceptos de planeación en la literatura especializada reciente, se aprecia elementos comunes como el análisis retrospectivo, la evaluación presente de factores internos y externos, la previsión de los cambios y transformaciones futuras, la definición de objetivos, cursos alternativos de acción y formas para lograr los objetivos propuestos que, en general, sugieren el empleo de la planeación estratégica situacional corporativa.

Serna Gómez (2008) señala que, para determinar los objetivos de la organización, quienes tienen la función de tomar decisiones, recaban, analizan e interpretan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual y la capacidad competitiva de la empresa y, anticiparse al futuro, para así decidir sobre el direccionamiento de la institución.

Por su parte, (Rojas López M. D., 2011) expresa que

“La planeación es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y

cursos de acción, en función de objetivos y metas generales [...] tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito”

A la par del enfoque descrito, desde finales de los 90 y, particularmente, desde comienzos del siglo XXI, ha empezado a tener auge el Enfoque Prospectivo de la Planeación en el que la aproximación al futuro, a diferencia de los anteriores, no se define a partir del pronóstico y previsión basados en la situación actual, sino que, como lo expresan Miklos y Tello (1994, citados por Sánchez Buitrago (2009) “...la trayectoria de la prospectiva viene del porvenir al presente, rebasando la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado” (p. 48).

El Plan de Desarrollo Institucional 2021 - 2028 se basa en este enfoque y, específicamente, en

la corriente de la escuela voluntarista o escuela francesa, fundada por Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel. Esta corriente “propone analizar las posibles evoluciones de una organización [...] en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones con sus entornos endógenos y exógenos, para elegir su mejor alternativa de futuro posible, a través de un ejercicio colectivo en el que convergen todas las voluntades de los actores relacionados con dicha organización...” según expresa Gil (2005, citado por Mera Rodríguez, 2015, p. 96). Así, como lo expresa Mojica (2006):

... el futuro depende del presente, porque las acciones que realizamos actualmente, van a permitir moldear y acuñar determinado tipo de futuro. En consecuencia, la realización del futuro depende solamente de nuestra decisión y ésta, de un acto de la voluntad. (p. 125).

1.2.2 *El desarrollo institucional*

El desarrollo institucional se concibe como la capacidad de cambio, evolución y transformación que, de manera intencionada, planea la universidad. Esta concepción va más allá del crecimiento, bien sea por el incremento de la población estudiantil, de usuarios de sus servicios o, de la oferta académica y demás servicios y de la cobertura de éstos, e implica, por tanto, aspectos cualitativos relacionados con la calidad, con un conjunto de acciones para el cambio, que tiene por finalidad, la mejora del desempeño, con el incremento de su competitividad, como lo expresa Martínez (2006, citado por González Díaz, 2014).

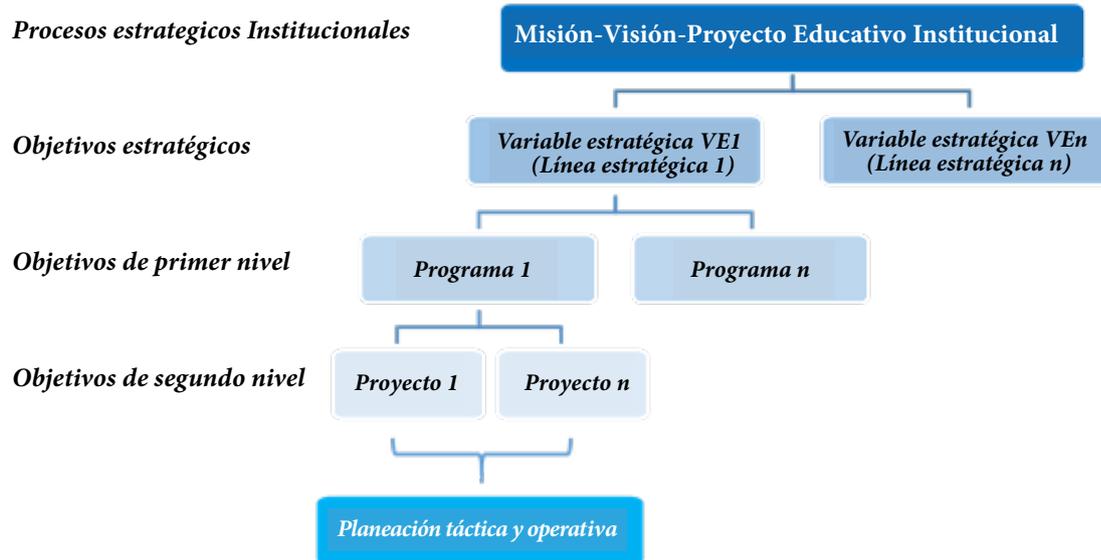
Así, el desarrollo institucional articula diferentes elementos con los que la universidad puede alcanzar sus objetivos, entre los que se cuenta el crecimiento, cambios estructurales como la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento e innovación, como lo manifiestan Delfín Pozos y Acosta Márquez (2016), además de la transformación de su oferta académica, el aseguramiento de la calidad de los resultados académicos, su capacidad de relacionamiento en entornos académicos competitivos nacionales e internacionales, su interacción e impacto en el medio social, su infraestructura y medios educativos, la formación integral de sus estudiantes, entre otros.

1.3 Estructura del Plan

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) cuenta con una supra estructura definida por la Misión, Visión y PEI, que concretan los propósitos estratégicos institucionales. A partir de ellos se despliega las Líneas Estratégicas con sus correspondientes objetivos, constituyendo el nivel estratégico del Plan; estas líneas, a su vez, son desarrolladas a través de programas y, estos, a través de proyectos, constituyendo el nivel táctico. Estos últimos, por su parte, son implementados mediante planes de acción ejecutados con los Planes Operativos Anuales.

Figura 1.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)



Fuente: elaboración propia

1.4 Líneas estratégicas

Son las grandes apuestas de la Universidad, que responden a objetivos estratégicos en los que la Institución centrará sus esfuerzos y que, por consiguiente, guiarán las acciones estratégicas a realizar y, a partir de ellas, el diseño de los programas y proyectos que permitan su materialización; están definidas a partir de las variables estratégicas del Plan

Programas

Son un conjunto organizado, coherente e integrado de proyectos articulados, afines y complementarios que responden a las acciones estratégicas identificadas para alcanzar la meta propuesta en la línea estratégica a la que estos programas están vinculados. Estos definen los alcances de la acción estratégica, al enfocarse en los resultados esperados en la meta establecida por la línea estratégica. Su característica particular está dada por su nivel de complejidad, al agrupar varios proyectos y su duración en el tiempo; un programa puede abarcar varias vigencias.



Proyectos

Son un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y articuladas que responden a objetivos específicos y que son realizadas con el fin de producir determinados entregables que pueden ser bienes o servicios con los cuales se espera lograr transformación, cambio o evolución de la Institución. Los proyectos pueden estar dirigidos a mejorar insumos como el capital humano, al orientar sus acciones al mejoramiento

de la suficiencia y calidad de la planta profesoral o, de la infraestructura física o tecnológica y de los medios educativos; o, a transformar intangibles como la gestión curricular, la gestión del conocimiento o la gestión de interacción con el medio social o, a proveer mejores alternativas para el logro de los resultados de aprendizaje en los estudiantes.

En ese orden de ideas, los proyectos materializan los objetivos estratégicos en productos o servicios, medibles y evidenciables y con los cuales se espera en el corto y mediano plazo, alcanzar unos resultados; es decir, provocar unos efectos en las condiciones de la Institución.

Los proyectos definen, además de los objetivos específicos, sus indicadores y entregables, los responsables, los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros, así como los plazos estimados para su ejecución que, normalmente, corresponde a un año o un poco más en algunos casos.

Planes Operativos Anuales

El Plan Operativo Anual es un instrumento de planificación, seguimiento y verificación de las metas anuales propuestas por la Institución, y de las acciones necesarias identificadas o previstas para la ejecución de los proyectos en una determinada vigencia y que responden a los proyectos, programas y objetivos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo, cuyos planes operativos anuales son articulados a los planes de acción de las distintas unidades académicas y administrativas.



2. Modelo de planeación por escenarios

El proceso de construcción del PDI se basó en el modelo prospectivo estratégico corporativo, que resulta una oportunidad única para la Universidad Mariana para poder identificar los escenarios posibles de largo plazo hacia los cuales se pueda orientar la institución, enmarcados por supuesto en los principios y valores institucionales. El empleo de esta intención estratégica tuvo como finalidad, permitir a la Universidad reconocer la situación de futuro que resulte estratégicamente más conveniente, teniendo en cuenta su carácter, naturaleza e identidad.

El análisis prospectivo estratégico ha ofrecido una mirada integral sobre el quehacer organizacional de la Universidad, por cuanto es un proceso que exige reconocer las múltiples dimensiones de la institución y su entorno, tanto por la interpretación estratégica de los recursos, como por las características propias de los entornos que atiende y, su posición de reconocimiento ante las comunidades de interés y, ciertamente, por su singularidad regional, económica y cultural.

El proceso de reflexión orientado a la construcción de futuro organizacional toma entre sus fundamentos, el circuito de reflexión prospectivo estratégi-

co, que puede ser sintetizado en elementos, como sugiere Trujillo Cabezas (2019), tales como: inteligencia colectiva, inclusión, gobernabilidad, divulgación, implementación y evaluación.

El desarrollo de la reflexión estratégica del modelo de planeación exige una comprensión sistémica y compleja que permite una visión genuina del entorno y las capacidades institucionales, para construir un mejor futuro para la Universidad y sus comunidades de interés. Este modelo ha posibilitado plantear un escenario de futuro con un horizonte temporal a 2028, integrando tres elementos claves: un marco de análisis basado en dimensiones y enfoques; prácticas relativas a Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva y, el empleo de la prospectiva estratégica corporativa, para tener la capacidad de organizarse a sí misma, adaptarse y aprovechar lo mejor del entorno.

El proceso de construcción del PDI 2028 contempló cinco fases:

- Fase I. “Construcción de condiciones de gobernabilidad del análisis prospectivo estratégico para la Universidad Mariana”, adelantada con el

propósito de constituir el Grupo Ancla y el Grupo de expertos para liderar el proceso y la definición del plan de trabajo.

- Fase II. “Construcción del ecosistema documental de referencia”, con dos entregables: Estado del arte y el Marco Global de la Educación Superior – Tendencias y Mega tendencias.

- Fase III. “Pre-prospectiva”, cuyo propósito fue la preparación e introducción a conceptos fundamentales del ciclo de reflexión prospectivo al grupo de expertos y la socialización de hallazgos del ecosistema documental, particularmente de los factores de cambio.

- Fase IV. “Ciclo de reflexión prospectivo”. La atención se centró en la identificación de variables estratégicas, análisis sistémico, reconocimiento de endo y exoseñales, identificación de escenarios futuros posibles (futuribles) y, finalmente, la elección del escenario deseable para la Universidad, siendo esta última etapa, la más significativa para la construcción del análisis prospectivo.

- Fase V. “Lineamientos para el despliegue estratégico”. En esta etapa del proceso, el Grupo Ancla recibió una orientación básica acerca de la tipología o modelos de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) (por sus siglas en inglés: Project Management Office) y, posteriormente, adelantó un taller para la elección de la arquitectura más conveniente de PMO en cuanto a la gestión de los proyectos del Plan de

Desarrollo de la Universidad. Para el caso de la PMO como un modelo de estrategia y gestión de los proyectos del PDI, su creación la preceden dos objetivos claros:

- Asegurar la realización de las iniciativas propuestas a partir de la aplicación de procesos estandarizados que garanticen la eficiencia y el logro sistemático de resultados.

- Disponer de un medio de interlocución que facilite el diálogo e interacción con los distintos actores involucrados en el logro de los objetivos previstos.

En esta fase fueron identificadas, las acciones estratégicas inmediatas y los retos, con sus respectivos alcances y fechas de entrega para los periodos 2021 - 2024 y 2025 - 2028, que contribuyen a que el escenario apuesta se haga realidad. Culmina con la definición de los programas y proyectos del PDI 2021 - 2028.

2.1 Factores de cambio

Constituyen los elementos clave de observación con los que se inicia el proceso de análisis y diagnóstico. Son fenómenos de diversa índole; su situación futura es incierta y, por ende, generan incertidumbre. Para adelantar esta fase, denominada internamente “Construcción de un ecosistema documental de referencia”, se identificó y seleccionó para el análisis, algunas piezas documentales elaboradas por distintos actores de la vida institucional, bajo dos criterios: el aporte

de información con valor estratégico y, la posible identificación de elementos portadores de futuro.

Adicionalmente, para el análisis se tuvo en cuenta el Informe de Condiciones Iniciales presentado al Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el Informe de avance del PDI 2014-2020, el Boletín Estadístico Institucional 2020-1 y las observaciones preliminares de los comisionados del CNA para la apreciación de condiciones iniciales, efectuadas en 2020. Además, se analizó diversos documentos sobre tendencias globales, para América Latina y el Caribe en la educación superior, particularmente informes y estudios creados por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) y el documento ‘Acuerdo por lo Superior 2034’, entre otros.

Por su parte, el equipo consultor asesor aportó el documento “Mega tendencias y tendencias de la Educación Superior y Hallazgos de referenciación estratégica”, elaborado a partir del análisis del contexto global, resultados de vigilancia tecnológica de los estudios de tanques de pensamiento y de tendencias globales de diversa índole y, particularmente, de la educación superior. Se utilizó metodologías como el Árbol de Competencia, Matriz de Cambio y DOFA para la construcción de los factores de cambio agrupados en siete categorías: Académica, Gobernanza, Infraestructura, Económica, Entorno, Bienestar y Gestión. Para cada factor de cambio se realizó una descripción de la situación actual de la Universidad y se definió los indicadores de medición para el control posterior de estos factores. De esta manera, se identificó los factores de cambio para la Universidad Mariana, que son agrupados en las siete categorías enunciadas, como se presenta a continuación:

Cuadro 1.
Factores de cambio

Factores de cambio	
Categoría	Nombre
Gobernanza	Marco Regulatorio
	Ética Universitaria
	Meritocracia
Académico	Acreditación
	Oferta Educación Superior
	Cooperación científica internacional
	Política CTI e Internacionalización
	Formación docentes
	Deserción estudiantil

Factores de cambio	
Categoría	Nombre
Académico	Gestión del conocimiento
	Inclusión y fraternidad
	Calidad y pertinencia
	Descentralización
	Relevo Generacional
	Nuevas modalidades educativas
	Gratuidad de la información
	Innovación Social
	Capacidades de innovación colaborativa
	Resultados de aprendizaje
Infraestructura	Infraestructura Tecnológica
	Infraestructura Física
	Ciberseguridad
	Universidad Inteligente
	Ámbito Glonacal (Global, nacional, local)
Económico	Autogestión de recursos
	Financiación
	Subvenciones
Entorno	Relación con Egresados
	Internacionalización
	Articulación educación media, superior, con el trabajo
	Prestigio
	Administración de riesgos - Crisis de salud mundial
	Regionalización - Servicio Local con clase global
	Cultura de paz
	Mercadeo relacional

Factores de cambio	
Categoría	Nombre
Bienestar	Construcción de convivencia
	Comunidad universitaria
	Inteligencia social
	Construcción de valores marianos - franciscanos
Gestión	Cultura prospectiva
	Modelo de Gestión
	Prácticas de Gestión Humana

Fuente: elaboración propia

2.2 Variables estratégicas

Con los factores de cambio definidos previamente, fueron identificadas las Variables Estratégicas, que son los factores más sobresalientes o de mayor preponderancia resultantes del taller de calificación por parte de los grupos, con la aplicación de metodologías como el análisis estructural y el posterior empleo de modelos matemáticos como el MIC MAC por parte del equipo asesor. Las variables estratégicas definidas y que orientan los esfuerzos futuros de la Institución son:

VE1 Capacidades dinámicas institucionales; VE2 Transformación de capacidades estructurales y relacionales; VE3 Gobernanza y gobernabilidad; VE4 Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento; y, VE5 Cultura franciscana y sociedad. Cada una tiene asociados unos factores de cambio clave, como se presenta a continuación:

Cuadro 2. **Variables estratégicas**

VE1 Capacidades dinámicas institucionales
Oferta Educación Superior
Calidad y pertinencia
Nuevas modalidades educativas



VE1 Capacidades dinámicas institucionales
Universidad Inteligente
Ámbito glonacal
Internacionalización
Regionalización - Servicio Local con clase global
VE2 Transformación de la capacidad estructural y relacional
Acreditación
Infraestructura Tecnológica
Subvenciones
Relación con egresados
Mercadeo relacional
Prácticas de Gestión Humana
Articulación de educación media y superior con el trabajo
VE3 Gobernanza y gobernabilidad
Marco regulatorio
Comunidad universitaria
Cultura prospectiva
Modelo de Gestión
VE4 Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento
Cooperación científica internacional
Política CT+ I e Internacionalización
Formación de docentes
Gestión del conocimiento

VE4 Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento
Capacidades de innovación colaborativa
Resultados de aprendizaje
VE5 Cultura franciscana y sociedad
Ética Universitaria
Inclusión y fraternidad
Gratuidad de la información
Innovación Social
Construcción de valores franciscanos

Fuente: elaboración propia

2.3 Diseño de escenarios y elección del escenario apuesta

Los escenarios son alternativas de futuro en las que se podría encontrar la Universidad Mariana en el año 2028; son emanados a partir de las hipótesis de futuro planteadas por el grupo de expertos con respecto a las variables estratégicas previamente definidas, producto del Análisis Estructural. Con el propósito de diseñar varios escenarios posibles para, posteriormente, compararlos y elegir la imagen de futuro más conveniente para la Universidad, se planteó tres hipótesis para cada variable y para cada uno de los factores que las componen: una hipótesis negativa con crecimientos y transformaciones casi nulas; una hipótesis positiva en la que se aprecia

crecimiento y cambios cualitativos y cuantitativos moderados y, una hipótesis de ruptura en la que se evidencia un escenario con grandes transformaciones cuantitativas y cualitativas.

Estas hipótesis fueron combinadas en el denominado espacio morfológico para proyectar las posibles imágenes de futuro, dándole a cada escenario un nombre y con ello, identificar a los escenarios posibles, los cuales son analizados y segmentados por medio de un pipeline o cono de escenarios, enfocándose en las hipótesis positivas y de ruptura, para dar lugar al escenario deseable. La visión del futuro es el escenario o los escenarios

deseables denominados escenarios apuesta. El escenario apuesta, con su meta general por cada variable estratégica y trayectorias de cada factor, se resume a continuación:

Cuadro 3. **Capacidades dinámicas institucionales**

VE1 - Capacidades dinámicas institucionales	
Meta general	
<p>La Universidad logra ser un referente de alta calidad, con adhesión a estándares internacionales en la oferta académica, con especial énfasis en áreas de innovación social y por contar con: i) plataformas de TI alineadas a las necesidades de aseguramiento del aprendizaje, ii) redes académicas de docencia y proyección social y, iii) activos de conocimiento y capital estructural en innovación social, alcanzando su participación en redes de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social de conocimiento.</p>	
Trayectoria	
<p>La Universidad se reconoce en la región como referente por su oferta académica alineada con las tendencias en nuevas áreas del conocimiento y estándares internacionales, representada en diez nuevos pregrados, además de diez nuevas maestrías propias, tanto de profundización como con énfasis en investigación y, doctorados, entre los que destaca la oferta de cinco y tres posdoctorados, multiplicando por 10X la absorción de estudiantes de otras regiones del país y extranjeros y, la posibilidad de ampliar cobertura en diversas modalidades (presencial, virtual, dual y de registro único).</p>	
<p>La Universidad ha definido indicadores institucionales de calidad, en concordancia con estándares internacionales y la normativa nacional. Cuenta con un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, fortalecido con mecanismos y herramientas computacionales y de inteligencia artificial para la sistematización, gestión y uso de la información, la medición de la evolución de los resultados académicos y el análisis de la apreciación de sus grupos de interés. Resultado de ello, ha implementado mecanismos de autoevaluación y mejoramiento periódicos que le han significado la renovación del registro calificado del 100 % de los programas, la acreditación de calidad del 60 % de acreditables y la acreditación internacional de ocho programas académicos.</p>	

La Universidad cuenta con una plataforma robusta de tecnología educativa emergente, entre la que se incluye laboratorios virtuales con tecnologías de simulación, realidad virtual y realidad aumentada para el desarrollo de prácticas formativas, recursos educativos abiertos y MOOC, así como el uso de inteligencia artificial en plataformas de aprendizaje personalizado y de seguimiento y, evaluación al aprendizaje estudiantil de la que hace uso el 100 % de los programas académicos. Así, el portafolio de servicios formativos combina modalidades presencial, virtual y mixta, favoreciendo el aprendizaje mediado por TIC.

La Universidad se transforma por la implementación de procesos formativos basados en la apropiación de plataformas tecnológicas inteligentes. De esta manera ha incrementado la eficacia de sus procesos en el logro de resultados de aprendizaje.

La dinamización de la cooperación internacional y las redes académicas de docencia y proyección social, de investigación, de conocimiento especializado y, de fomento a la apropiación social y transferencia del conocimiento en nuevas áreas de tipo interdisciplinario e innovación social, le han permitido a la Universidad, incrementar 15X la interacción de su comunidad educativa con comunidades académicas internacionales.

La Universidad es reconocida por contar con activos de conocimiento expresados en productos de innovación social, desarrollo tecnológico, generación de nuevo conocimiento, de formación de recurso humano y de apropiación social del conocimiento resultantes de su actividad en I+D+I, con los cuales ha incrementado en 5X su participación en redes de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social del conocimiento en el ámbito nacional e internacional.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.

Transformación de la capacidad estructural y relacional

<i>VE2 - Transformación de la capacidad estructural y relacional</i>
<i>Meta general</i>
La Universidad cuenta con una oferta de programas de pregrado y posgrado diversificada y renovada, en modalidad presencial, virtual, dual y de registro único. Del total de programas acreditables,



el 50 % son acreditados y la Universidad ha sido re-acreditada; cuenta con un plan estratégico de becas, ayudas y subvenciones a estudiantes, a través de convenios de cooperación interinstitucional a escala regional, nacional e internacional, con organismos del sector público y privado. Ha incorporado tecnologías inmersivas como 360, VR, AR, MR, XR y emplea herramientas de inteligencia computacional para la caracterización de sus estudiantes y la identificación de alertas tempranas de deserción. La Unidad de Servicios de Consultoría impacta positivamente el sector empresarial de la región y, los ingresos por la venta de servicios constituyen el 20 % de los ingresos operacionales de la Institución. Los beneficios laborales y las condiciones de trabajo han mejorado notablemente.

Trayectoria

La Universidad ha incorporado estructuras y mecanismos de autorregulación y autoevaluación permanente y relaciones de cooperación internacional con pares evaluadores, con lo cual ha incrementado y mejorado los estándares de calidad internacional en el currículo, en la planta profesoral y en la infraestructura y medios educativos. Esto le ha asegurado no solamente la renovación de registros calificados del 100 % de los programas y la acreditación de calidad del 60 % de programas acreditables, sino también, la acreditación internacional de, al menos, ocho programas tanto de pregrado como de posgrado y la re acreditación institucional.

La Universidad cuenta con infraestructura tecnológica de conectividad para las sedes y ampliaciones, además de incluir el uso de plataformas tecnológicas para la gestión analítica de datos y toma de decisiones. El desarrollo de software propio y de terceros ha ampliado sus capacidades, gracias a lo cual ha reducido los tiempos operativos en un 50 %. La Universidad cuenta con las certificaciones ISO mínimas en ciberseguridad.

La Universidad cuenta con un plan estratégico de becas, ayudas y subvenciones a estudiantes, a través de convenios de cooperación interinstitucional a escala regional, nacional e internacional con organismos del sector público y privado, con lo cual ha impactado en la región, incrementando la población estudiantil beneficiada con ayudas económicas.

La Universidad se distingue por la vinculación de sus egresados en la conformación de los órganos de gobierno colegiado y en las estructuras creadas para la evaluación, actualización y mejora continua de los currículos. Existen diversos canales de comunicación permanente y se cuenta con una plataforma funcional de ofertas de empleo, así como también de medios de interacción física y remota para la realización de eventos académicos y culturales que promuevan su participación. Se ha fortalecido la conformación y consolidación de una comunidad de egresados sostenible vinculada a la Institución como oferentes de alternativas para la práctica profesional de los estudiantes, la incorporación del primer empleo para recién graduados y la subvención de estudiantes de escasos recursos económicos. La Universidad dispone de herramientas de inteligencia computacional para el seguimiento al desempeño laboral y profesional de sus egresados, calidad de vida y requerimientos de formación continuada.

La Unidad de Servicios de Consultoría impacta positivamente el sector empresarial de la región y el país, además de hacerlo en el crecimiento y desarrollo de distintos sectores empresariales, cuyos ingresos percibidos por la venta de servicios especializados de consultoría y asesoría le representan el 20 % de los ingresos totales operacionales. La estructura de relacionamiento con sus usuarios y clientes de servicios especializados ha fortalecido y dinamizado la gestión y comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación y emprendimiento, los recursos de educación virtual y los servicios de proyección social.

La Universidad ha impactado en sus índices de permanencia del 95 % por periodo, mediante el empleo de herramientas de inteligencia computacional para la caracterización de sus estudiantes, la identificación de alertas tempranas de deserción y predicción de situaciones y escenarios de deserción en pregrado. También lo ha hecho en la cobertura y éxito estudiantil de sus futuros estudiantes, con programas de articulación con la educación media.

La Institución ha creado un entorno laboral con muy altos estándares, incorporando mejoras al capital intelectual, estructural y emocional, lo que le permite el desarrollo permanente de las competencias del talento humano, de acuerdo con los requerimientos del cargo. La automatización de tareas posibilita a los trabajadores, disponer de tiempo para actividades de formación, recreación y cultura, como estrategias de desarrollo humano.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Gobernanza y gobernabilidad

VE3 - Gobernanza y gobernabilidad
Meta general
<p>La Universidad se caracteriza por un modelo de gestión basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial) y un ciclo completo de inteligencia estratégica y competitiva para la planificación institucional, lo que le ha permitido alcanzar el 100 % del cumplimiento de sus objetivos misionales y estratégicos, siendo reconocida por su modelo de gestión integral. Los marcos de actuación en la prestación de sus servicios educativos, de investigación e innovación y extensión y transferencia del conocimiento a escala nacional e internacional, exceden los ámbitos de actuación en términos de responsabilidad social universitaria (RSU) para las IES. La construcción de comunidades de paz ha sido una prioridad en los años recientes, alcanzando un impacto significativo y superior al realizado por otras IES en el país, teniendo en cuenta su identidad, naturaleza y tipología.</p>

Trayectoria

La Universidad cuenta con procesos de gestión orientados a resultados y a la evaluación del desempeño, con el uso de indicadores alineados con la normativa nacional del sector educación superior y con estándares internacionales. Esto le ha permitido delimitar y definir sus marcos de actuación y de RSU y el reconocimiento externo, expresado a través de la acreditación de programas e institucional, además de la certificación de sus procesos y el reconocimiento y acreditación internacionales de su oferta académica.

La Universidad se consolida como un espacio de interacción social en el que participan representantes de los diferentes grupos de interés en la planificación, ejecución y evaluación de sus objetivos estratégicos, lo que le asegura la gobernanza y gobernabilidad de su gestión. Esto ha fortalecido la confianza y el reconocimiento del sector externo, mejorando las relaciones con sus pares nacionales e internacionales, con entes territoriales públicos y privados, sociedad en general y con diverso tipo de organismos internacionales. La construcción de comunidades de paz ha sido una prioridad en los años recientes, alcanzando un impacto significativo al realizado por otras IES en el país, en consideración a su identidad, naturaleza y tipología.

La Universidad se caracteriza por un modelo de gestión basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial) y un ciclo completo de inteligencia estratégica y competitiva para la construcción del PDI y los planes estratégicos de Docencia, Investigación y Extensión, y de las diversas áreas que interactúan con distintos grupos de interés, que le han permitido el cumplimiento del 100 % de sus objetivos misionales y estratégicos.

La Universidad es reconocida por un modelo integrado de gestión basado en la norma ISO y en procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que le permite incrementar su eficiencia y eficacia en la gestión institucional. Existe un sistema de atención al usuario adecuado que responde a los estándares de calidad y a las necesidades de los grupos de interés, sobre el cual ha consolidado procesos de evaluación, seguimiento y mejoramiento permanentes.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento

VE4 - Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento
Meta general
<p>La Universidad lidera el ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño, con proyección internacional con un Centro de Investigación en Tecnología e Innovación Social, y de internacionalización del currículo con universidades a escala global. Ha incrementado el factor de impacto H – Índice a 5 por investigador, el número de convenios internacionales en operación a un total de 63 y ha dinamizando 20 redes académicas de docencia y proyección social, 20 redes de investigación, 30 redes de conocimiento especializado, y 14 redes de fomento a la apropiación social del conocimiento. La Universidad cuenta con una planta de 500 profesores de tiempo completo; de ellos, el 50 % con contrato a término indefinido, un 1 % con estudios postdoctorales y 16 % con nivel de doctorado, vinculados a redes internacionales y con una dedicación del 70 % a actividades de I+D+I; el 100 % de docentes de tiempo completo cuenta al menos con nivel de maestría.</p>
Trayectoria
<p>La Universidad se proyecta como referente a escala internacional en la dinamización de nuevas áreas de conocimiento de tipo interdisciplinario e innovación social; comparte capacidades y habilidades que le permiten liderar redes nacionales e internacionales de gestión del conocimiento e innovación social y de internacionalización del currículo con universidades a escala global; así, incrementa el número de convenios internacionales en operación a un total de 63.</p>
<p>La comunidad educativa de la Universidad Mariana se caracteriza por el desarrollo de competencias en lengua extranjera, lo que le ha permitido a la Institución, adelantar convenios de interacción internacional, de intercambio académico, proyectos conjuntos de investigación e innovación y de transferencia de tecnología y apropiación social del conocimiento mediante 20 redes académicas de docencia y proyección social, 20 redes de investigación, 30 redes de conocimiento especializado y, 14 de fomento a la apropiación social del conocimiento, impactando el desarrollo de competencias interculturales e internacionales en sus estudiantes y profesores y elevadas capacidades institucionales de generación y aplicación del conocimiento global a la solución de problemas locales.</p>
<p>La Universidad se posiciona como referente en la oferta académica local; cuenta, además de los pregrados alineados con las nuevas tendencias de formación en nuevas áreas de conocimiento, con</p>

posgrados tanto de profundización como de investigación. Para atender la exigencia y rigor de la oferta académica tiene una planta profesoral de 500 profesores de tiempo completo; de ellos, el 50 % con contrato a término indefinido; un 1 % con estudios postdoctorales y 16 % con nivel de doctorado vinculados a redes internacionales y con una dedicación de, al menos, el 70 % a actividades de I+D-I. El 100 % de docentes de tiempo completo cuenta, mínimo, con nivel de maestría. Su política de cualificación de talento humano profesoral se caracteriza por el apoyo a la formación de alto nivel, en convenio con universidades extranjeras y nacionales acreditadas.

La Universidad lidera el ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño con proyección internacional en LatAM por medio del Centro de Investigación en Tecnología e Innovación y Emprendimiento Social. En convenio con universidades extranjeras, adelanta procesos de investigación interdisciplinaria en nuevas áreas de conocimiento con enfoque en la innovación social, que la han constituido en universidad insignia; y, ha promovido el reconocimiento y categorización de sus investigadores y grupos de investigación en los niveles más altos del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación y el reconocimiento a escala internacional.

La Universidad cuenta con un sistema de investigación, innovación y emprendimiento y un equipo de alto nivel compuesto por profesionales certificados. Internamente, ha desarrollado e incorporado innovaciones en los procesos académicos de enseñanza y aprendizaje y el uso de tecnologías emergentes para la educación. Externamente, ha comercializado a escala nacional e internacional, productos resultado de procesos de I+D+I.

La Institución cuenta con lineamientos y estrategias desde el macro, meso y micro currículo para la descripción, construcción, implementación y medición de los resultados de aprendizaje por campos de conocimiento disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar, la incorporación de elementos que permiten el desarrollo de competencias blandas y habilidades gerenciales en la formación de pre y posgrado, la obtención de los resultados académicos de la formación en investigación y la formación integral desde la identidad institucional.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Cultura franciscana y sociedad

VE5 - Cultura franciscana y sociedad
Meta general
<p>La identidad mariana - franciscana de la Universidad está visible y articulada en el 100 % de sus componentes misionales y teleológicos, con la regencia de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, que la impulsa en los diferentes órganos colegiados y personales de gobierno. Es reconocida por la aplicación efectiva de la política institucional y programas de proyección social e inclusión y fraternidad. La Universidad ha sido efectiva en alcanzar estos logros respecto a sus comunidades de interés, al desarrollar iniciativas basadas en la anticipación.</p>
Trayectoria
<p>La Universidad ha desarrollado nuevos estándares y buenas prácticas basadas en los valores marianos y franciscanos, contribuyendo a su adopción en otras IES del entorno, con la administración de la congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, que la estimula en los diferentes órganos de gobierno.</p>
<p>La Universidad es reconocida por la aplicación efectiva de la política institucional de proyección social y de inclusión y fraternidad frente a diferentes grupos poblacionales de su interés.</p>
<p>La Universidad es líder en la región en programas de proyección social desarrollados mediante la habilitación de mecanismos de financiación externa para atender las necesidades de acceso a la información y conocimiento de diferentes grupos poblacionales en su entorno y la oferta de servicios que suplen necesidades de formación a lo largo de la vida.</p>
<p>Los procesos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento han impactado a escala regional y nacional y han contribuido a mejorar las condiciones y calidad de vida de sus comunidades de interés. La Universidad ha incluido mecanismos y estrategias de monitoreo y medición ex ante y ex post que le han permitido identificar el impacto de su interacción con el entorno.</p>
<p>La identidad mariana - franciscana de la Universidad está visible y articulada en el 100 % de sus componentes misionales y teleológicos. Sus marcos normativos y fundamentos doctrinales se han convertido en la base de buenas prácticas transferibles en, por lo menos, cinco IES en el país.</p>

Fuente: elaboración propia

A partir de la síntesis del ejercicio anterior, el escenario apuesta se ha denominado:

Identidad mariana y alma franciscana para la apropiación de conocimiento y la innovación social con una mirada de futuro global



Corre el año 2028; la Universidad lidera el ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño, gracias al impacto positivo del Centro de Investigación en Tecno ciencia y un Centro de Investigación e Innovación Social, y de internacionalización del currículo. Es por ello que la Universidad cuenta con fuertes vínculos en 20 redes académicas de docencia y proyección social, 20 redes de investigación, 30 redes de conocimiento especializado, y 14 redes de fomento a la apropiación social del conocimiento. Igualmente, con una planta profesoral de 500 profesores de tiempo completo, de los cuales la mitad tiene contrato a término indefinido; un 1 % con estudios posdoctorales y un 16 % con nivel de doctorado, vinculados a redes internacionales y con una dedicación del 70 % a actividades de I+D+I. El 100 % de docentes de tiempo completo cuenta, al menos, con nivel de maestría.

La Universidad es referente de alta calidad y con adhesión a estándares internacionales en la oferta académica, con especial énfasis en áreas de innovación social y, por contar con: i) plataformas de TI alineadas a las necesidades de aseguramiento del aprendizaje; ii) redes académicas de docencia y proyección social y, iii) activos de conocimiento y capital estructural en innovación social, alcanzando su participación en redes de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social de conocimiento a escala internacional.

A 2028, la Universidad cuenta con 55 programas de pregrado y posgrado en modalidad presencial, virtual, dual y de registro único. De estos, el 50 % son acreditados, junto con exitosos procesos de reacreditación institucional. Es así como emplea, de cotidiano, herramientas de inteligencia computacional, mientras la Unidad de Servicios de Consultoría impacta positivamente el sector empresarial de la región y genera ingresos frescos para contribuir al apalancamiento financiero del quehacer institucional.

En 2028, la Universidad se caracteriza por un modelo de gestión basado en Meta-Prospectiva (Prospectiva estratégica + Inteligencia artificial) y el empleo de inteligencia estratégica y competitiva para la actualización y monitoreo del PDI y los planes estratégicos de Investigación, Extensión y Proyección Social, que le han permitido cumplir con sus objetivos misionales y estratégicos.

La identidad mariana - franciscana de la Universidad está visible y bien articulada en sus componentes misionales y teleológicos, con el gobierno de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, desde los diferentes órganos de gobierno y demás colegiados de incidencia, haciendo que los marcos de actuación en términos de RSU superen la media para las IES, siendo la construcción de comunidades de paz, una prioridad en los años recientes. La Universidad es ampliamente reconocida en el país por sus programas en proyección social.

3. Alineación de la Misión, Proyecto Educativo y Plan de Desarrollo Institucional

3.1 Misión

La misión describe la razón de ser de la institución (Huanambal Tiravanti, 2005), su concepción de organización, su naturaleza y la razón de su existencia, permitiendo identificar sus audiencias y los principios y valores que la orientan (Rojas López y Medina Marín, 2011), es decir, su identidad. En tal sentido, la misión enuncia los propósitos y función de la institución en la sociedad (González Millán, 2020).

La Universidad Mariana declara su misión en los siguientes términos:

La Universidad Mariana es una institución de educación superior, católica y privada; forma profesionales, humana y académicamente competentes, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social. Mediante la interacción con el entorno y el diálogo entre fe, ciencia y cultura, contribuye a la transformación sociocultural y al desarrollo con justicia social y respeto por el ambiente, desde el Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana.

En su declaración, la Universidad expresa su razón de ser y las motivaciones que definen para qué existe, cuál es el sentido y orientación de su quehacer y qué pretende realizar para contribuir con las necesidades, requerimientos y expectativas de sus audiencias y grupos de interés. De esta manera, declara unos compromisos expresados en propósitos, explicitados así:

a. El autorreconocimiento como Institución de Educación Superior

Como IES y, particularmente como Universidad, asume una responsabilidad legal, ética y social. Desde el compromiso legal, acepta la responsabilidad de desarrollar un servicio público cultural inherente a la finalidad social del Estado, acreditando su ejercicio con criterio de universalidad. Desde el compromiso ético, tiene la responsabilidad de prestar a la comunidad el servicio educativo con calidad, el que se ve reflejado en los indicadores de mejoramiento continuo de los resultados académicos y, en consecuencia, en el reconocimiento de la calidad de sus programas e institucional. Finalmente,



desde el compromiso social, asume la responsabilidad de: i) contribuir a la formación integral de profesionales para el cumplimiento de las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país, el que se evalúa desde la apreciación de los empleadores y otros agentes externos; ii) crear, desarrollar, transmitir y usar el conocimiento en la solución de necesidades del entorno, evidenciable en la categorización de sus grupos de investigación e investigadores en el SNCTI; y, iii) convertirse en factor de desarrollo científico, cultural, económico, político y ético, tanto a nivel regional como nacional, reflejado en los indicadores de impacto de sus programas y proyectos de extensión y proyección social.

b. Forma profesionales humana y académicamente competentes, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social

La Universidad Mariana (2003) establece la formación como su gran objetivo, y hace explícito el principio de la formación integral de sus educandos como la misión y meta final de toda su acción pedagógica. Así, define la docencia “como la interacción comunicativa que se fundamenta en el diálogo de saberes para formar hombres y mujeres más humanos” (p. 7). Igualmente, tiene como propósito, formar profesionales académicamente competentes. En el marco de la formación integral, su finalidad fundamental es desarrollar el espíritu crítico y la cultura de la investigación en los estudiantes, con sentido ético y capacidad para leer, interpretar y aportar crítica, solidaria y creativamente a la transformación de la realidad. Para lograr estos propósitos, la Universidad implementa estrategias

en el currículo, que orientan la formación por competencias, el logro de resultados de aprendizaje, la formación flexible e interdisciplinaria, la investigación formativa, la formación intercultural, la preparación a la vida profesional con las prácticas formativas y el desarrollo de las dimensiones humanas a través de los programas de Bienestar universitario y Pastoral.

c. Interactúa con el entorno y contribuye a la transformación sociocultural y al desarrollo con justicia social y respeto por el ambiente

La Universidad Mariana reconoce la enorme responsabilidad social frente al entorno; por ello expresa como propósito permanente, la calidad académica, la construcción, apropiación y aplicación de conocimiento y la adopción de nuevas tecnologías para la intervención adecuada en el contexto, de tal suerte que beneficie a la sociedad con inclusión, solidaridad y equidad. Para ello, se proyecta haciendo socialmente útiles sus valores, saberes y profesiones mediante la interacción e integración permanentes con su entorno y, su compromiso con la transformación social, para lo cual impulsa la investigación científica con criterios de calidad, orientada a dar respuesta eficaz y pertinente a los retos de una sociedad en desarrollo y a las necesidades socioeconómicas, educativas y culturales de su ambiente y del país. Este propósito se refleja a través de indicadores de cobertura de programas académicos, de los resultados de investigación, transferencia y apropiación social del conocimiento de la actividad investigativa tanto de profesores como de estudiantes y, a partir de los indicadores de cobertura, productos e impacto de los programas, proyectos y actividades de extensión y proyección social.

d. Desde el Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana

La Universidad desarrolla sus propósitos misionales desde la filosofía humano-cristiana de la educación, unida al mensaje del Evangelio, a la espiritualidad franciscana y al legado pedagógico de la Madre Beata Caridad Brader, que constituyen el faro luminoso para plantear la educación universitaria, no solo como la voluntad de dar respuesta a la demanda de formación de buenos profesionales, sino también de personas más humanas, autónomas, auténticas, responsables y justas, comprometidas con la paz, la justicia y la construcción de región y país.

En este contexto se asume el humanismo de inspiración cristiana, no como un mero saber del hombre, sino como un crecimiento consciente como ser humano, una decisión de optar por la persona de Jesús, Hijo de Dios e Hijo de María y por su misión de llevar plenitud a todos los hombres. La finalidad de todo acto educativo de la Institución es contribuir a la formación humano-cristiana de sus educandos, reconocer su potencial de perfectibilidad, acompañarlos en el camino de su humanización y de conquista de mayores niveles de espiritualidad. Este propósito es susceptible de evidenciarse en los cambios cualitativos de las dimensiones del ser humano a partir de los procesos formativos de la Universidad.

3.2 Visión

La Visión, según Boyett (1999, citado por Torres Hernández, 2015), “es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”

La Universidad Mariana en 2028 será sostenible, innovadora y referente local, por la perspectiva global en la formación, investigación e innovación social y la adopción de las mejores prácticas de gobernanza en respuesta a las demandas de los grupos de interés en la región y el país.

Desde esta perspectiva, la Universidad Mariana declara su visión a 2028, de la siguiente manera:



3.3 Proyecto Educativo Institucional y Objetivos Institucionales

La Universidad Mariana define su PEI, como un proceso por el que la comunidad educativa traza sus propósitos, metas y objetivos y hace explícita la misión institucional y los fines formativos que se derivan de ella. Es el plan de trabajo que se da a sí misma, el derrotero para el desarrollo de las funciones sustantivas y de los procesos de soporte a la academia.

El PEI explicita y detalla los propósitos institucionales expresados en la misión, mediante objetivos y políticas que son materializados por medio del PDI, asegurando de esta manera, la articulación entre misión, visión y proyecto educativo; así, la finalidad última del Plan de Desarrollo es, asegurar la coherencia y pertinencia de los propósitos declarados en la misión, en la visión y en el PEI, para dar respuesta a los compromisos asumidos por la Universidad frente a las demandas del entorno y así, asegurar su actuación socialmente responsable, concretando los propósitos misionales en programas y proyectos orientados por lineamientos estratégicos institucionales. El PEI expresa los siguientes objetivos de la Universidad Mariana (2011), como despliegue de los propósitos declarados en su misión institucional:

a. Contribuir a la construcción de la paz, el bienestar y el desarrollo regional y nacional, ofreciendo programas académicos de excelencia y pertinentes a las necesidades del entorno, en los campos de las Huma-

nidades, la Educación, las Ingenierías, las Ciencias Sociales, Económicas, Contables, Administrativas, Jurídicas, Políticas y de la Salud, en los niveles de pre y postgrado.

b. Formar profesionales con visión de universalidad, capacidad de confrontar saberes con diversas comunidades, espíritu crítico, sentido ético, habilidades comunicativas en contextos y culturas diferentes y capacidad de convivencia y tolerancia.

c. Consolidar la formación humana e integral de los estudiantes mediante procesos participativos que conlleven la lectura de las problemáticas sociales del entorno.

d. Centrar la docencia en el desarrollo de competencias humano-cristianas, académicas y productivas orientadas a formar personas y profesionales integrales, humana y académicamente competentes.

e. Gestionar la apropiación, construcción, producción y aprendizaje significativo de los conocimientos y potenciar el desarrollo de las competencias humanas, científicas, académicas y profesionales de sus educandos.

- f.** Desarrollar la cultura de la investigación en los estudiantes, que los prepare para ejercer su profesión con fundamentos investigativos, con capacidad para leer, interpretar y aportar creativamente a la transformación de la realidad.
- g.** Impulsar la investigación científica con criterios de calidad, orientada a dar respuesta eficaz y pertinente a los retos y desafíos de una sociedad en desarrollo.
- h.** Proyectar a la Universidad haciendo socialmente útiles sus valores, saberes y profesiones mediante la interacción e integración permanentes con su contexto y, su compromiso con la contribución a la solución de las necesidades de su entorno, el desarrollo social, económico, político y cultural de sus comunidades.
- i.** Establecer vínculos relacionales entre el medio social y la Universidad para la búsqueda y construcción conjunta de planes, programas y proyectos orientados a la transformación del contexto.
- j.** Favorecer la transdisciplinariedad, la interdisciplinariedad y la intersectorialidad desde el quehacer profesional, tendiente a trabajar las problemáticas sociales desde diferentes dimensiones, que lleven al mejoramiento de las condiciones de vida.
- k.** Impulsar la participación de la Institución y de sus programas, como también de sus profesores y estudiantes, en actividades de cooperación con miembros de comunidades académicas
- y, la suscripción de convenios interinstitucionales del orden nacional e internacional para la investigación en redes, la formación de docentes y el desarrollo de otras actividades de educación.
- l.** Desarrollar un sistema de bienestar comprometido con la creación y mantenimiento de un clima de convivencia y armonía, articulando todos sus quehaceres y acciones en torno al bienestar, al bien ser, al bien actuar y al bien vivir de todos los miembros de la comunidad universitaria.
- m.** Establecer criterios y procedimientos claros para la autoevaluación permanente de los objetivos, procesos, productos y resultados de los programas académicos, con miras a su mejoramiento continuo y al logro de altos niveles de calidad.
- n.** Propender por la ampliación de la cobertura y el mejoramiento de la eficiencia, en especial, en lo referido a la adopción de estrategias orientadas a estimular la permanencia y disminución de la deserción.
- o.** Gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos económicos, financieros, tecnológicos, administrativos, de infraestructura física y del talento humano, y desarrollar un sistema administrativo de apoyo eficiente a los procesos misionales de la Universidad.

3.4 Alineación estratégica

El PEI establece que,

...para el cumplimiento de sus objetivos la Universidad desarrolla procesos de gestión funcionales, operativos y competitivos, que obedecen a un sistema de planeación en continuo mejoramiento, sobre el cual se ha diseñado, estructurado y definido, estrategias organizacionales para cada una de las unidades o subsistemas, tendientes a proyectar la Universidad hacia nuevos escenarios, con pertinencia, responsabilidad y calidad. (Universidad Mariana, 2011, p. 49).

De acuerdo con la definición de Koontz y Weihrich (1998, citados por Contreras Sierra, 2013), la estrategia se entiende como un conjunto de programas generales de acción que llevan consigo, compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Por su parte Rodero (2019), con base en la definición de Andrews (1971), concibe la estrategia, como un modelo de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal forma, que definen en qué negocio está o va a estar la empresa y la clase de compañía que es y que será.

Desde esta perspectiva, la estrategia es el conjunto de objetivos y metas que son desplegados a través de planes, programas, proyectos y actividades que la organización define como cursos alternativos de acción para alcanzar tales objetivos y metas en el largo plazo y que orientan la gestión de la institución y de sus diferentes áreas, para proyectar a la Universidad hacia la consecución de su propósito estratégico; es decir, su misión

y visión. Así, el direccionamiento estratégico de la Universidad Mariana (2011), parte de los propósitos declarados en la Visión y Misión institucionales, los objetivos institucionales expresados en el PEI que explicitan los propósitos misionales y los lineamientos estratégicos, programas, proyectos y planes operativos que materializan el propósito estratégico.

Figura 2.
Alineación estratégica del Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028



Fuente: elaboración propia

3.5 Lineamientos, objetivos estratégicos y metas del PDI 2028

Cuadro 8.
Lineamientos, objetivos estratégicos y metas del PDI 2028

VE1. Capacidades dinámicas institucionales
Objetivo estratégico
<p>Transformar la capacidad de formación de capital humano en la región, con una oferta académica diversificada, bajo estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar, vinculada a redes de cooperación académica e internacionalización del currículo y, soportada en procesos formativos basados en activos de conocimiento derivados de la actividad institucional en I+D+I y la apropiación de tecnologías educativas emergentes e inmersivas que favorezcan el aprendizaje mediado por TIC.</p>
Metas
<p>Diversificada la oferta académica con programas alineados con las tendencias en nuevas áreas del conocimiento y estándares internacionales: cinco pregrados nuevos o renovados, cinco nuevas maestrías propias, dos doctorados y un posdoctorado con cobertura en diversas modalidades (presencial, virtual, dual y de registro único).</p>
<p>Incrementada la población estudiantil de pregrado y posgrado a 8.300 estudiantes de pregrado, 1.500 estudiantes de maestría y 360 estudiantes de doctorado.</p>
<p>Fortalecido el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad con mecanismos y herramientas computacionales, mecanismos institucionales de autoevaluación y mejoramiento permanente y mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados académicos.</p>
<p>Apropiado, en el 100 % de los programas académicos, el uso de tecnologías inmersivas y una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas inteligentes:</p>

laboratorios virtuales con tecnologías de simulación, realidad virtual y realidad aumentada para el desarrollo de prácticas formativas, recursos educacionales abiertos y MOOC, así como el uso de inteligencia artificial en plataformas de aprendizaje personalizado.

Incrementada en 15X la interacción de la comunidad educativa con comunidades académicas internacionales a través de redes internacionales de cooperación académica de docencia, gestión del conocimiento y proyección social.

Incrementada en 5X la participación de la comunidad académica en redes de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social del conocimiento en el ámbito nacional e internacional, mediante el desarrollo de activos de conocimiento expresados en productos de innovación social y gestión del conocimiento (generación de nuevo conocimiento, de formación de recurso humano y de apropiación social del conocimiento).

VE2 - Transformación de la capacidad estructural y relacional

Objetivo estratégico

Fortalecer la capacidad estructural y relacional de la Universidad con la implementación de estructuras y mecanismos de aseguramiento de la calidad; de infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados, la gestión de la permanencia estudiantil y la gestión del entorno laboral, así como, fortalecer la capacidad de relacionamiento con usuarios de servicios especializados y la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social, como estrategia de apalancamiento financiero y sostenibilidad institucional.

Metas

Renovado el registro calificado del 100 % de los programas sometidos a renovación; acreditación de alta calidad del 40 % de programas acreditables y la acreditación internacional de ocho programas.

El 100 % de los programas académicos incorporan en el currículo, estándares de calidad internacional, estrategias de cooperación internacional para evaluación del currículo y estructuras y mecanismos de autorregulación y autoevaluación permanente.

Implementado el plan maestro de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica con conectividad para las sedes y ampliaciones de la Universidad y la incorporación de plataformas tecnológicas con certificaciones ISO mínimas en ciberseguridad, para la analítica de datos, gestión y toma de decisiones académicas y administrativas a través de desarrollo de software propio y licenciamiento de terceros.

<p>Implementado el Plan maestro de fortalecimiento y expansión de la capacidad de infraestructura física y de los medios educativos para la diversificación de los servicios educativos.</p>
<p>Implementado el Plan maestro de incorporación de herramientas de inteligencia computacional para el seguimiento al desempeño laboral y profesional de egresados, calidad de vida y requerimientos de formación continuada.</p>
<p>Incorporado a la gestión institucional, un plan estratégico de permanencia con: becas, ayudas y subvenciones a estudiantes a través de convenios de cooperación, uso de herramientas de inteligencia computacional para la caracterización de estudiantes e identificación de alertas tempranas de deserción y, el desarrollo de programas de articulación con la educación media.</p>
<p>Establecida una comunidad de egresados vinculados a la Universidad mediante canales de comunicación permanente, una plataforma funcional de ofertas de empleo y medios de interacción física y remota.</p>
<p>Conformada una comunidad de egresados oferente de alternativas para la práctica profesional de estudiantes de la Universidad, la incorporación del primer empleo para recién graduados y la subvención a estudiantes de escasos recursos económicos.</p>
<p>Diversificados los ingresos operacionales de la Universidad por la venta de servicios especializados de consultoría y asesoría, con impacto positivo en el sector empresarial de la región y el país y la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación y emprendimiento, de los recursos de educación virtual y de los servicios de proyección social, representando el 20 % de sus ingresos operacionales.</p>
<p>Desarrollado un entorno laboral con muy altos estándares, incorporando estrategias de fortalecimiento del capital intelectual, estructural y emocional que permita el desarrollo permanente de las competencias del talento humano y su desarrollo personal.</p>
<p>VE3 - Gobernanza y gobernabilidad</p>
<p>Objetivo estratégico</p>
<p>Implementar un modelo de gestión participativo basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial), inteligencia estratégica y competitiva y estándares de calidad ISO, así como la adopción de marcos de actuación elevados en términos de RSU para la prestación de servicios educativos, de investigación, innovación, extensión y transferencia del conocimiento en el ámbito nacional e internacional, de manera que fortalezca y garantice adecuadas relaciones con los grupos de interés de la Universidad, priorizando la construcción de comunidades de paz en la región.</p>



Metas
Incorporado el modelo de gestión por procesos con orientación a resultados e indicadores de evaluación del desempeño, alineados con la normativa nacional del sector educación superior y a estándares internacionales.
Definidos y formalizados institucionalmente, los marcos de actuación y RSU.
Definidos y formalizados los mecanismos institucionales de participación de representantes de los diferentes grupos de interés en los procesos de gestión de los objetivos estratégicos institucionales.
Fortalecidas las relaciones de colaboración y gestión de las funciones sustantivas con la participación de pares nacionales e internacionales, entes territoriales públicos y privados, sociedad en general y con diverso tipo de organismos nacionales e internacionales.
Comunidades de paz construidas mediante relaciones colaborativas con grupos de interés de la Universidad en el medio social.
Incorporado un modelo de planificación institucional basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial) y en procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.
Incorporado institucionalmente el sistema integrado de gestión basado en la norma ISO.
Incorporado el sistema de control interno.
Incorporado el sistema de atención al usuario, que responde a los estándares de calidad y a las necesidades de los grupos de interés de la Universidad.
<i>VE4 - Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento</i>
<i>Objetivo estratégico</i>
Incrementar el factor de impacto H-Índex a 5 por investigador, mediante el liderazgo del ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento en el departamento de Nariño, con proyección internacional a través de un Centro de Investigación, Innovación y Emprendimiento Social, de la internacionalización del currículo con universidades a escala global y la dinamización de redes académicas internacionales de docencia, investigación e innovación, de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social del conocimiento, con una planta de profesores de tiempo completo contratados a término indefinido, estudios postdoctorales y formación doctoral y de maestría.

<i>Metas</i>
Incrementado en 2X el número de convenios de interacción internacional, de intercambio académico, proyectos conjuntos de investigación e innovación y de transferencia de tecnología y apropiación social del conocimiento en el entorno internacional.
Incrementada la cantidad de redes académicas de docencia y proyección social a 20, redes de investigación, creación e innovación a 20, redes de conocimiento especializado a 30 y, redes de fomento a la apropiación social del conocimiento a 14, a través de convenios con universidades extranjeras para investigación interdisciplinaria en nuevas áreas de conocimiento.
Implementadas diversas estrategias para el desarrollo de competencias interculturales e internacionales en estudiantes y profesores y de capacidades institucionales de generación y aplicación del conocimiento global a la solución de problemas locales.
Fortalecida la planta docente con 500 profesores de tiempo completo con maestría, 250 contratados a término indefinido, 80 con formación a nivel de doctorado y cinco con estudios postdoctorales.
Implementada la política de cualificación de alto nivel para profesores en convenio con universidades extranjeras y nacionales acreditadas.
Implementado el Centro de Investigación en Tecnociencia y en Investigación, Innovación y Emprendimiento Social, como mecanismo dinamizador del liderazgo institucional del ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño, con proyección internacional.
Dinamizados cinco proyectos de investigación conjunta internacional de carácter interdisciplinario en nuevas áreas del conocimiento.
Categorizados en el SNCTI el 80 % de los grupos de investigación en A1.
Conformado y en funcionamiento, el sistema de investigación, innovación y emprendimiento con un equipo de alto nivel compuesto por profesionales certificados.
Desarrollado e incorporado un portafolio institucional de innovaciones educativas para el uso de tecnologías emergentes en los procesos académicos de enseñanza y aprendizaje.
Incorporados los lineamientos y estrategias desde el macro, meso y micro currículo para la descripción, construcción, implementación y medición de los resultados de aprendizaje por campos de conocimiento disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar.

VE5 - Cultura franciscana y sociedad

Objetivo estratégico

Fortalecer la identidad mariana-franciscana y el liderazgo en la región y el país, bajo la regencia de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, de programas de proyección social de impacto, con la implementación efectiva de las políticas y estrategias de proyección social institucionales mediante mecanismos de financiación externa para los procesos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento, dirigidos a contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus comunidades de interés, convirtiendo los marcos normativos y fundamentos doctrinales institucionales, en la base de buenas prácticas transferibles a otras IES en el entorno nacional.

Metas

- Marcos normativos y fundamentos doctrinales convertidos en nuevos estándares y buenas prácticas basadas en los valores marianos y franciscanos, transferidos a otras IES del entorno.
- Programas y estrategias de proyección social, desarrollados mediante la habilitación de mecanismos de financiación externa local, nacional e internacional que desarrollan la política institucional de inclusión, fraternidad y proyección social.
- Programas de atención a necesidades de acceso a la información y conocimiento de diferentes grupos poblacionales en su entorno mediante programas de formación a lo largo de la vida.
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones económicas de comunidades de especial interés para la Universidad, con procesos de innovación, emprendimiento y transferencia y apropiación social del conocimiento a grupos de especial interés a escala regional y nacional.
- Implementados a escala institucional, mecanismos y estrategias de monitoreo y medición ex ante y ex post del impacto de su interacción con el entorno.
- Visibilidad y articulación de la identidad mariana-franciscana de la Universidad, en el 100 % de sus componentes misionales y teleológicos.

Fuente: elaboración propia

3.6 Articulación de los propósitos y objetivos institucionales con los objetivos estratégicos del PDI 2028

Cuadro 9.

Alineación de los propósitos y objetivos institucionales y los objetivos estratégicos

Propósitos Institucionales (Misión – Visión)	Objetivos Institucionales (PEI)	Objetivos Estratégicos (PDI 2021 – 2028)
<p>Reconocer su naturaleza como Institución de Educación Superior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuir a la construcción de la paz, el bienestar y el desarrollo regional y nacional, ofreciendo programas académicos de excelencia, pertinentes a las necesidades del entorno, en los campos de las Humanidades, la Educación, las Ingenierías, las Ciencias Sociales, Económicas, Contables, Administrativas, Jurídicas, Políticas y de la Salud, en los niveles de pre y postgrado. -Formar profesionales con visión de universalidad, capacidad de confrontar saberes con diversas comunidades, espíritu crítico, sentido ético, habilidades comunicativas en contextos y culturas diferentes y capacidad de convivencia y tolerancia. -Establecer criterios y procedimientos claros para la autoevaluación permanente de los objetivos, procesos, productos y 	<ul style="list-style-type: none"> -Transformar la capacidad de formación de capital humano en la región, con una oferta académica diversificada, bajo estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar, vinculada a redes de cooperación académica e internacionalización del currículo y, soportada en procesos formativos basados en activos de conocimiento derivados de la actividad institucional en I+D+I y la apropiación de tecnologías educativas emergentes e inmersivas que favorezcan el aprendizaje mediado por TIC. -Fortalecer la capacidad estructural y relacional de la Universidad con la implementación de estructuras



Propósitos Institucionales (Misión – Visión)	Objetivos Institucionales (PEI)	Objetivos Estratégicos (PDI 2021 – 2028)
	<p>resultados de los programas académicos, con miras a su mejoramiento continuo y al logro de altos niveles de calidad.</p> <p>-Propender por la ampliación de la cobertura y por el mejoramiento de la eficiencia, en especial en lo referido a la adopción de estrategias orientadas a estimular la permanencia.</p> <p>-Gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos económicos, financieros, tecnológicos, administrativos, de infraestructura física y del talento humano y, desarrollar un sistema administrativo de apoyo eficiente a los procesos misionales de la Universidad.</p>	<p>y mecanismos de aseguramiento de la calidad; de infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados, la gestión de la permanencia estudiantil y la gestión del entorno laboral, así como, fortalecer la capacidad de relacionamiento con usuarios de servicios especializados y la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social, como estrategia de apalancamiento financiero y sostenibilidad institucional.</p> <p>-Implementar un modelo de gestión participativo basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial), inteligencia estratégica y competitiva y estándares de calidad ISO, así como la adopción de marcos de actuación elevados en términos de RSU para la prestación de servicios educativos, de investigación, innovación, extensión y transferencia del conocimiento en el ámbito nacional e internacional, de manera que fortalezca y garantice adecuadas relaciones con los grupos de interés de la Universidad, priorizando la construcción de comunidades de paz en la región.</p>
Formar profesionales humana y académicamente competentes, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social.	<p>Consolidar la formación humana e integral de los estudiantes mediante procesos participativos que conlleven la lectura de las problemáticas sociales del entorno.</p> <p>Centrar la docencia en el desarrollo de competencias humano-cristianas, académicas y productivas orientadas a formar personas y profesionales integrales, humana y académicamente competentes.</p>	<p>Transformar la capacidad de formación de capital humano en la región, con una oferta académica diversificada, con estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar, vinculada a redes de cooperación académica e internacionalización del currículo y, soportada en procesos formativos basados en activos de conocimiento</p>



<p>Propósitos Institucionales (Misión – Visión)</p>	<p>Objetivos Institucionales (PEI)</p>	<p>Objetivos Estratégicos (PDI 2021 – 2028)</p>
	<p>Gestionar la apropiación, construcción, producción y aprendizaje significativo de los conocimientos y, potenciar el desarrollo de las competencias humanas, científicas, académicas y profesionales de sus educandos.</p> <p>Desarrollar la cultura de la investigación en los estudiantes, de modo que los prepare para ejercer su profesión con fundamentos investigativos, con capacidad para leer, interpretar y aportar creativamente a la transformación de la realidad.</p>	<p>derivados de la actividad institucional en I+D+I y la apropiación de tecnologías educativas emergentes e inmersivas que favorezcan el aprendizaje mediado por TIC.</p> <p>-Fortalecer la capacidad estructural y relacional de la Universidad, con la implementación de estructuras y mecanismos de aseguramiento de la calidad, de infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados, la gestión de la permanencia estudiantil y la gestión del entorno laboral, así como, fortalecer la capacidad de relacionamiento con usuarios de servicios especializados y la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social, como estrategia de apalancamiento financiero y sostenibilidad institucional.</p>
<p>Interactuar con el entorno y contribuir a la transformación sociocultural y al desarrollo, con justicia social y respeto por el ambiente.</p>	<p>Impulsar la investigación científica con criterios de calidad, orientada a dar respuesta eficaz y pertinente a los retos y desafíos de una sociedad en desarrollo.</p> <p>Establecer vínculos relacionales entre el medio social y la Universidad, para la búsqueda y construcción conjunta de planes, programas y proyectos orientados a la transformación del contexto.</p> <p>Favorecer la transdisciplinariedad, la interdisciplinariedad y la intersectorialidad desde el quehacer profesional, tendiente a trabajar las problemáticas sociales desde diferentes dimensiones, que lleven al mejoramiento de las condiciones de vida.</p>	<p>Implementar un modelo de gestión participativo basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial), inteligencia estratégica y competitiva y estándares de calidad ISO, así como la adopción de marcos de actuación elevados en términos de RSU para la prestación de servicios educativos, de investigación, innovación, extensión y transferencia del conocimiento en el ámbito nacional e internacional, de manera que fortalezca y garantice adecuadas relaciones con los grupos de interés de la Universidad, priorizando la construcción de comunidades de paz en la región.</p>



Impulsar la participación de la Institución y de sus programas, como también de sus profesores y estudiantes, en actividades de cooperación con miembros de comunidades académicas y la suscripción de convenios interinstitucionales del orden nacional e internacional para la investigación en redes, la formación de docentes y, para el desarrollo de otras actividades de educación.

Incrementar factor de impacto h-índice a 5, mediante el liderazgo del ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento en el departamento de Nariño, con proyección internacional a través de un Centro de Investigación, Innovación y Emprendimiento Social, de la internacionalización del currículo con universidades a escala global y la dinamización de redes académicas internacionales de docencia, investigación e innovación, de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social del conocimiento con una planta de profesores de tiempo completo contratados a término indefinido, estudios posdoctorales y formación doctoral y de maestría.

Fortalecer la identidad mariana-franciscana y el liderazgo en la región y el país, bajo la dirección de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, de programas de proyección social de impacto, con la implementación efectiva de las políticas y estrategias de proyección social institucionales mediante mecanismos de financiación externa para los procesos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento, dirigidos a contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus comunidades de interés, convirtiendo los marcos normativos y fundamentos doctrinales Institucionales, en la base de buenas prácticas transferibles a otras IES en el entorno nacional.

<p>Propósitos Institucionales (Misión – Visión)</p>	<p>Objetivos Institucionales (PEI)</p>	<p>Objetivos Estratégicos (PDI 2021 – 2028)</p>
<p>Actuar desde el Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana.</p>	<p>Proyectar a la Universidad, haciendo socialmente útiles sus valores, saberes y profesiones, mediante la interacción e integración permanentes con su contexto, y su compromiso con la contribución a la solución de las necesidades de su entorno, el desarrollo social, económico, político y cultural de sus comunidades.</p>	<p>Fortalecer la identidad mariana-franciscana y el liderazgo en la región y el país, bajo la regencia de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, de programas de proyección social de impacto, con la implementación efectiva de las políticas y estrategias de proyección social institucionales mediante mecanismos de financiación externa para los procesos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento, dirigidos a contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus comunidades de interés, convirtiendo los marcos normativos y fundamentos doctrinales institucionales, en la base de buenas prácticas transferibles a otras IES en el entorno nacional.</p>

Fuente: elaboración propia

4. Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028. Consolidación de la Excelencia Educativa para la Transformación Social

4.1 Despliegue estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2028

4.1.1 Acciones estratégicas

Para asegurarnos que el escenario más conveniente para la Universidad se realice en el futuro, es necesario construirlo por medio de unas estrategias; su determinación dio lugar al último taller. Estas estrategias permiten definir los programas y proyectos que deben ser diseñados y puestos en práctica para que la estrategia se convierta en realidad.

Cuadro 10. *Acciones estratégicas*

VE1 - Capacidades dinámicas institucionales

Transformar la capacidad de formación de capital humano en la región, con una oferta académica bajo estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar, vinculada a redes de cooperación académica e internacionalización del currículo y, soportada en procesos formativos basados en activos de conocimiento derivados de la actividad institucional en I+D+I y la apropiación de tecnologías educativas emergentes e inteligentes que favorezcan el aprendizaje mediado por TIC.

Acciones estratégicas

Acción inmediata	1. Fortalecer la planta profesoral con competencias en TI emergentes para la educación, nuevas modalidades de educación, gestión del conocimiento e innovación social.	2021-2024	2025-2028
Acción inmediata	2. Potenciar los activos de conocimientos y capital estructural en innovación social, como resultado de las diferentes funciones sustantivas: investigación, proyección o extensión, docencia e internacionalización.	2021-2024	2025-2028

VE2 - Transformación de la capacidad estructural y relacional

Fortalecer la capacidad estructural y relacional de la Universidad, con la implementación de estructuras y mecanismos de aseguramiento de la calidad; de infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados, la gestión de la permanencia estudiantil y la gestión del entorno laboral, así como, fortalecer la capacidad de relacionamiento con usuarios de servicios especializados y la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social, como estrategia de apalancamiento financiero y sostenibilidad institucional.

Acciones estratégicas

Acción inmediata	3. Consolidar el sistema interno de aseguramiento de la calidad.	2021-2024	2025-2028
Reto	4. Fortalecer las relaciones Universidad - Empresa - Estado y Sociedad.		2025-2028
Reto	5. Garantizar la permanencia y graduación de los estudiantes de pregrado y posgrado.	2022-2026	
Acción inmediata	6. Potencializar el modelo de gestión del talento humano	2022-2025	
Acción inmediata	7. Fortalecer la gestión académica y administrativa mediante la transformación digital de procesos	2021-2025	

VE3 - Gobernanza y gobernabilidad

Implementar un modelo de gestión participativo basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial), inteligencia estratégica y competitiva y estándares de calidad ISO, así como la adopción de marcos de actuación elevados en términos de RSU, para la prestación de servicios educativos, de investigación, innovación, extensión y transferencia del conocimiento en el ámbito nacional e internacional, de modo que fortalezca y garantice adecuadas relaciones con los grupos de interés de la Universidad, priorizando la construcción de comunidades de paz en la región.

Acciones estratégicas

Acción inmediata	8. Empoderar la gestión académica y administrativa con base en la prospectiva estratégica, inteligencia artificial y competitiva.	2021-2024
Reto	9 Mantener un sistema de gestión de calidad integral respaldado con estándares nacionales e internacionales	2021-2024

VE4 - Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento

Incrementar el factor de impacto h-índice a 5 , mediante el liderazgo del ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento en el departamento de Nariño, con proyección internacional a través de un Centro de Investigación, Innovación y Emprendimiento Social, de la internacionalización del currículo con universidades a escala global y la dinamización de redes académicas internacionales de docencia, investigación e innovación, de conocimiento especializado y de fomento a la apropiación social del conocimiento, con una planta de profesores de tiempo completo, contratados a término indefinido, con estudios posdoctorales y formación doctoral y de maestría.

Acciones estratégicas

Reto	10. Visibilizar internacionalmente productos de I+D+I	2021-2024	2025-2028
Acción inmediata	11. Participar significativamente en proyectos de cooperación internacional con redes académicas, de docencia, investigación y proyección social reconocidos.	2021-2024	2025-2028



Acción inmediata	12. Impulsar en la Universidad, la innovación y el emprendimiento, como generadores de desarrollo en el ámbito LatAm.	2025-2030
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

VE5 - Cultura franciscana y sociedad

Fortalecer la identidad mariana-franciscana y el liderazgo en la región y el país, bajo la regencia de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, de programas de proyección social de impacto, con la implementación efectiva de las políticas y estrategias de proyección social institucionales, mediante mecanismos de financiación externa para los procesos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento dirigidos a contribuir al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de sus comunidades de interés, convirtiendo los marcos normativos y fundamentos doctrinales institucionales, en la base de buenas prácticas transferibles a otras IES en el entorno nacional.

Acciones estratégicas

Acción inmediata	13. Fortalecer procesos de gobernanza colaborativa que permitan un mayor impacto social en el entorno.	2021-2024	2025-2028
Acción inmediata	14. Incentivar la innovación social y empresarial desde la cooperación interinstitucional, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los grupos de especial interés para la Universidad.	2021-2024	2025-2028
Acción inmediata	15. Fortalecer la identidad mariana - franciscana en los procesos de desarrollo institucional e interinstitucional.	2021-2024	2025-2028
Reto	16. Fortalecer la estructura organizacional como soporte para la gestión de la proyección social y su compromiso con las comunidades de interés.	2021-2024	2025-2028

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Programas

**Cuadro 11.
Programas**

<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>	<i>AE Acción estratégica</i>
# 01	Capital humano para la docencia cualificada	2
Alcances:	Conformación de la planta profesoral con un núcleo de 500 profesores TC con maestría, 16 % de ellos con doctorado y 1 % con posdoctorado, de la cual, el 80 % se cualifica en competencias genéricas en TI y modelos tecnológicos para la toma de decisiones en correspondencia con las funciones de investigación, proyección social, docencia y administrativas, en nuevas modalidades educativas, educación virtual y tecnologías emergentes para la educación y, en gestión del conocimiento para el uso, aplicación y transferencia del conocimiento e innovación social.	
Vigencia	2021 - 2024	2025 - 2028
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>	<i>AE</i>
# 02	Ecosistema de conocimiento e innovación	2, 9, 10, 11
Alcances:	Un ecosistema en gestión del conocimiento con apropiación social en el ámbito de la investigación aplicada con innovación social alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y a la Misión Internacional de Sabios en CTI, en articulación con diferentes actores y redes a nivel departamental, nacional e internacional.	
Vigencia	2021 - 2024	2025 - 2028
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>	<i>AE</i>
# 03	Excelencia académica para el desarrollo integral	3

Alcances:	Desde la diversificación de la oferta académica, hasta la acreditación institucional y de programas. Incluye la diversificación y/o renovación de la oferta académica de programas de pregrado y posgrado a 2028 con cinco programas de pregrado, cinco de maestría, dos de doctorado y uno de posdoctorado, teniendo como línea de base, el año 2020.		
	Alcanzar el 40 % de programas acreditados sobre el total de acreditables de pregrado y posgrado, teniendo en cuenta la línea de base en 2020.		
	Acreditación internacional de cuatro programas, a partir de una línea de base de 1 en 2020.		
	Universidad en proceso de reacreditación institucional en alta calidad a 2028, conjuntamente con la consolidación del sistema interno de aseguramiento de la calidad		
Vigencia	2021- 2024	2025 - 2028	
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		
# 04	Compromiso para la transformación social	4	
Alcances:	La medición de resultados de los proyectos de innovación, emprendimiento, proyección social e investigación incluidos en el plan de relacionamiento e intervención, impactan la transformación de la región y el país. Incluye: alianzas estratégicas que favorezcan la relación Universidad, Empresa, Estado y Sociedad, que deriven en resultados tangibles e intangibles que se constituyan en activos permanentes para la Universidad y la región.		
	Vigencia	2025	2028
	<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>	
	# 05	Acompañamiento integral al estudiante mariano	5
Alcances:	El acompañamiento integral del estudiante mariano de pregrado y posgrado inicia desde el proceso de admisión, hasta su graduación. Incluye: la actualización y apropiación de nuevas tecnologías enfocadas en la detección temprana y oportuna de factores de riesgo de deserción, fortalecimiento de las competencias académicas y socioemocionales estudiantiles, fortalecimiento de programas, estrategias y convenios que garanticen la inclusión, permanencia y graduación del estudiante mariano.		
	Vigencia	2022-2024	2025-2028

<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 06	Modelo de gestión		6, 7, 8
Alcances:	Incluye la identificación de los ámbitos de actuación académicos y administrativos basados en meta prospectiva, la implementación de las tecnologías de la industria 4.0, tales como: computación en la nube, automatización de productos y procesos, simuladores para laboratorios de ciencias de la salud y de ingeniería, sistemas de información para la consulta de datos institucionales, analítica de datos y tableros de control, como soporte para el desarrollo de las funciones sustantivas, la gestión administrativa y la toma de decisiones; y la vinculación, cualificación, desarrollo, evaluación y retiro del personal a través de la implementación efectiva de los siete programas que integran el modelo Talentos.		
Vigencia	2022	2024	
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 07	Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos		9
Alcances:	El alcance de este programa incluye la identificación de procesos que le permitan a la Universidad, a través de su talento humano, un mejor control de las actividades hasta la adopción de la cultura de mejoramiento continuo, y así, lograr la estandarización de los procesos, con el fin de implementar el sistema de calidad, SST y de requisitos para la competencia de laboratorios. Avanzar hacia la evaluación de los sistemas de calidad implementados en el primer periodo y complementar con los sistemas de gestión del medio ambiente y seguridad de la información.		
Vigencia	2021	2024	

<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 8	Gerencia y buen gobierno		13
Alcances:	<p>A 2024, alcanzar el fortalecimiento del núcleo de dirección, buscando el equilibrio entre administración y gestión y, el relacionamiento con los grupos de interés a nivel local, nacional e internacional; la profesionalización de la administración, gobierno y gestión con responsabilidad social y el fomento a la responsabilidad social universitaria.</p> <p>A 2028, avanzar hacia el fomento del emprendimiento y el reconocimiento de la comunidad universitaria y, el desarrollo de una cultura emprendedora que se abre a su entorno e imprime su sello de identidad mariana a través del emprendimiento social.</p>		
Vigencia	2021	2028	
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 9	Sistema de innovación social universitaria		14
Alcances:	<p>El programa contempla alcanzar a 2024, la articulación de los sistemas institucionales para desarrollar procesos de innovación social, empresarial, educativa en el entorno local y nacional; el establecimiento de rutas de innovación institucional y en el ecosistema departamental y la evaluación y mejoramiento del trabajo en redes de interacción con el medio social.</p> <p>A 2028 avanzar hacia el liderazgo de ecosistemas colaborativos de gestión del conocimiento aplicado y la democratización de los resultados de la gestión y transferencia del conocimiento en el ámbito regional.</p>		
Vigencia	2021	2028	

<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 10	Liderazgo transformacional desde la identidad mariana - franciscana		15
Alcances:	Articulación de la obra en Pastoral, de la Congregación fundadora en la vida universitaria (2024) Promoción de la gestión de la identidad institucional como compromiso teleológico (2024) Formación del talento humano institucional en liderazgo transformacional (2028) Fortalecimiento de la formación ética y ciudadanía en la convivencia universitaria (2028)		
Vigencia	2021	2028	
<i>Programa</i>	<i>Denominación</i>		<i>AE</i>
# 11	Fraternidad social y transformación del entorno		15
Alcances:	Fortalecimiento de la relación Universidad – Estado - Empresa (2024) Gestión y compromiso social desde los valores institucionales (2024) Ampliar la oferta de formación para la vida (2028) Elaboración de proyectos con pertinencia social (2028)		
Vigencia	2021	2028	

Fuente: elaboración propia



Proyecto estratégico

1 PDI



Universidad
Mariana

Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



Acreditada en
Alta Calidad

VIGENCIA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de JUNO de 2022

Proyecto Estratégico No.1

NOMBRE DEL PROYECTO: Oferta Académica Pertinente.

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.

GERENTE PROYECTO: Dirección Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.

LÍDERES DEL PROYECTO: Vicerrectoría Académica, Decanos de Facultades,
Directores de Programa Académico,
Profesionales de Autoevaluación y
Profesionales de Gestión de la Calidad.

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:
Recursos propios: \$ 940.000.000

OBJETIVO GENERAL:

Diversificar la oferta académica con criterios de calidad y pertinencia de conformidad con los procesos, lineamientos y políticas que integran el Sistema Interno de Aseguramiento de la calidad de la Universidad Mariana.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Desarrollar una oferta de programas académicos de pregrado y posgrados pertinente y de calidad, con la creación y/o renovación en las distintas modalidades.	Diversificar la oferta académica bajo estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar.	A 2028 la Universidad contará con una oferta académica diversificada mediante la creación y/o modificación de programas académicos en diferentes modalidades y niveles. (cinco programas académicos nuevos de pregrado, cinco nuevos de maestría y dos nuevos de doctorado). (19PMI10F12)	Elaborar y ejecutar la proyección de la nueva oferta académica de programas en las diferentes modalidades y niveles de formación.	100
	Diversificar la oferta académica bajo estándares internacionales, alineada con las tendencias en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar.	A 2028 la Universidad incrementará la población estudiantil de pregrado a 6900 y de posgrado a 600.	Diseñar y ejecutar el plan de mercadeo para la oferta y promoción de programas académicos en diferentes modalidades y niveles de formación.	30
			Diseñar y ejecutar el plan de articulación vertical y horizontal.	40
			Fortalecer las alternativas y estrategias de financiación para el ingreso a los distintos programas académicos.	30
	Internacionalizar el currículo y la interacción de las funciones sustantivas en el ámbito local e internacional.	A 2024, el 80% de los programas académicos incorporan tendencias de formación, del campo ocupacional y del campo del conocimiento nacional e internacional en los currículos.	Desarrollar estudios de tendencia de formación, del campo ocupacional y del campo del conocimiento nacional e internacional para incorporarlos en los currículos.	40
			Fortalecer las estrategias curriculares que fomenten la flexibilidad, la interdisciplinariedad y la integralidad del currículo.	20
			Diseñar y aplicar un plan para el fomento de la lengua extranjera en la población estudiantil. (2PMI1F4)	40
	Asegurar la calidad Institucional y de programas académicos.	A 2028 el 100% de los programas académicos de la Universidad tendrán estandarizada e incorporada la medición y evaluación de los resultados de aprendizaje por campos de conocimiento disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar.	Actualizar la política curricular.	20
			Elaborar la ruta de resultados de aprendizaje en el marco de la política curricular.	10
			Implementar la ruta de resultados del aprendizaje en los programas académicos.	40
			Realizar la evaluación de los resultados del aprendizaje de programas (RAP) y de cursos (RAC) en los diferentes momentos.	15
			Elaborar el plan de mejoramiento y seguimiento.	15
	Asegurar la calidad Institucional y de programas académicos.	A 2025, se incrementará el porcentaje promedio del puntaje global de los resultados de las pruebas saber con relación al promedio nacional. (15PMI7F8) .	Realizar el diagnóstico del estado de resultados institucionales de las pruebas Saber.	40
			Diseñar e implementar el Proyecto de Fortalecimiento del Desempeño en Pruebas Saber. (15PMI7F8)	30
			Evaluar el impacto del Proyecto de Fortalecimiento del Desempeño en Pruebas Saber. (15PMI7F8)	30

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Elaborar y ejecutar la proyección de la nueva oferta académica de programas en las diferentes modalidades y niveles de formación.	Proyecto Educativo Institucional actualizado que integre las diferentes modalidades de educación.														
	Reglamento estudiantil para estudiantes en diferentes modalidades. <i>(19PMI10F12)</i>														
	Estados de la educación, de tendencias y de percepción de la nueva oferta académica.														
	Presupuesto destinado al cumplimiento del plan estratégico para la creación de programas.														
	Número de programas de pregrado nuevos.														
	Número de programas de Especialización nuevos.														
	Número de programas de Maestrías nuevos.														
	Número de programas de Doctorados nuevos.														
	Marco normativo de la educación en modalidad virtual. <i>(5PM2F4)</i>														
	Modelo de Bienestar actualizado a las diferentes modalidades de educación.														
Diseñar y ejecutar el plan de mercadeo para la oferta y promoción de programas académicos en diferentes modalidades y niveles de formación.	Plan de mercadeo con sus indicadores.														
	Número de estudiantes potenciales para pregrado y posgrado.														
	Número de estudiantes de pregrado y posgrado matriculados del grupo de estudiantes potenciales.														
Diseñar y ejecutar el plan de articulación vertical y horizontal.	Plan de articulación vertical y horizontal.														
	Número de estudiantes matriculados según el plan de articulación vertical.														
	Número de estudiantes matriculados según el plan de articulación horizontal.														
	Número de programas Institucionales de articulación con la educación media en el municipio de Pasto.														
Fortalecer las alternativas y estrategias de financiación para el ingreso a los distintos programas académicos.	Documento donde se consignen las estrategias de financiación para el ingreso a los distintos programas académicos y reducción de la deserción.														
	Número de estudiantes matriculados beneficiados de las estrategias en pregrado.														

\$ 200.000.000

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de estudiantes matriculados beneficiados de las estrategias de posgrado.														No Aplica.
Desarrollar estudios de tendencia de formación, del campo ocupacional y del campo del conocimiento nacional e internacional para incorporar los en los currículos.	Estudios de tendencia.														No Aplica.
	Número de programas con cursos y actividades académicas que incorporan la dimensión internacional e intercultural.														
	Número de programas que incorporan la estrategia Collaborative Online International Learning – COIL.														
	Número de programas académicos con currículos actualizados con tendencias nacionales e internacionales.														
	Número de convenios operativizados de cooperación académica nacional e internacional para la discusión, actualización y posible articulación de sus currículos y planes de estudio de los programas académicos.														
	Número de clases espejo ofrecidas por programa académico.														
	Metodología de evaluación curricular sistemática y objetiva para la evaluación e innovación curricular. (4PMI1F4)														
Fortalecer las estrategias para el mejoramiento de las estrategias curriculares que fomenten la flexibilidad, la interdisciplinariedad y la integralidad del currículo.	Lineamientos institucionales para la flexibilidad, interdisciplinariedad e integralidad curricular. (1PMI1F4)														No Aplica.
	Número de Programas que incorporan estrategias de flexibilidad, interdisciplinariedad e integralidad curricular. (1PMI1F4)														
	Número de programas que han iniciado o cuentan con procesos de doble titulación. (8PMI3F4)														
Diseñar y aplicar un plan para el fomento de la lengua extranjera en la población estudiantil. (2PMI1F4)	Diagnóstico del estado de la lengua extranjera en la población estudiantil. (2PMI1F4)														No Aplica.
	Política de lengua extranjera actualizada. (2PMI1F4)														
	Plan para el fomento de lengua extranjera en la población estudiantil. (2PMI1F4)														
	Ejecución del plan de lengua extranjera. (2PMI1F4)														
	Número total de estudiantes con nivel <B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica. (2PMI1F4)														
	Número total de estudiantes con nivel B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica. (2PMI1F4)														
	Número total de estudiantes según Facultad o Unidad Académica que cursan inglés en la institución. (2PMI1F4)														

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
	Número total de estudiantes con nivel > B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica. (2PMI1F4)													
	Mecanismos de monitoreo de los cursos de inglés ofertado a estudiantes. (3PMI1F4)													
Actualizar la política curricular.	Política curricular actualizada.													
Elaborar la ruta de resultados de aprendizaje en el marco de la política curricular.	Ruta de resultados de aprendizaje.													
Implementar la ruta de resultados del aprendizaje en los programas académicos.	Medición de resultados de aprendizaje por curso en cada programa académico.													
Realizar la evaluación de los resultados del aprendizaje de programas (RAP) y de cursos (RAC) en los diferentes momentos.	Evaluación de los resultados de aprendizaje.													
Elaborar el plan de mejoramiento y seguimiento.	Plan de mejoramiento.													
Realizar el diagnóstico del estado de resultados institucionales de las pruebas Saber.	Proyecto de fortalecimiento del desempeño en pruebas saber documentado. (15PMI7F8)													
	Índice de valor agregado. (15PMI7F8)													
	Resultados de pruebas saber. (15PMI7F8)													
Diseñar e implementar el Proyecto de Fortalecimiento del Desempeño en Pruebas Saber Pro. (15PMI7F8)	Mecanismos de medición de impacto del proyecto. (15PMI7F8)													
Evaluar el impacto del Proyecto de Fortalecimiento del Desempeño en Pruebas Saber Pro. (15PMI7F8)	Documento de impacto. (15PMI7F8)													
	Documento de valor agregado (15PMI7F8)													

No Aplica.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer el sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad con mecanismos, herramientas digitales y el establecimiento de una metodología de seguimiento, avances e incorporación del mejoramiento.	Asegurar la calidad Institucional y de programas académicos.	A 2026, la Universidad garantizará la autoevaluación con fines de acreditación nacional e internacional y de renovación del registro calificado de programas académicos.	Revisión y actualización del sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional (SIAC).	25
			Elaborar un modelo de aseguramiento de la calidad institucional y de programas que estandarice los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento.	45
			Diseñar, desarrollar y poner en marcha mecanismos y herramientas digitales para la autoevaluación, autorregulación y mejoramiento.	30
	Asegurar la calidad Institucional y de programas académicos.	A 2026 la Universidad obtendrá la renovación de la acreditación institucional. (PMI)	Articular el mejoramiento del CNA con los proyectos estratégicos del plan de desarrollo.	20
			Hacer seguimiento a las actividades de mejoramiento del CNA planteadas dentro de los proyectos estratégicos del plan de desarrollo.	30
			Realizar el análisis de los factores de alta calidad vigentes con las actividades de mejoramiento del CNA y los proyectos estratégicos.	10
			Enviar al CNA el avance del plan de mejoramiento institucional.	10
			Desarrollar el proceso de autoevaluación con fines renovación de acreditación en concordancia con los requerimientos de calidad nacional y a los lineamientos institucionales.	30
			Implementar un modelo de gestión participativa basado en planeación prospectiva-estratégica e inteligencia competitiva y en gestión de la calidad bajo norma ISO.	A 2028 la Universidad contará con un sistema de información integral para la toma de decisiones (14PMIGF8) mediante plataformas informáticas o herramientas de inteligencia de negocios para la gestión de información e indicadores de resultados estratégicos y de autoevaluación, académicos, extensión, investigativos y de apreciación de grupos de interés.
	Diseñar el SGC y elaborar la documentación.	5		
	Implementar el SGC articulado al SIAC. (14PMIGF8)	10		
	Hacer seguimiento y medición del sistema hasta llegar a la certificación ISO 9001.	20		
	Mejorar en forma continua el SIG.	10		
Obtener la Certificación en ISO 9001.	10			
Automatizar el sistema de gestión integral de calidad. (14PMIGF8)	10			
Diseñar, desarrollar y poner en marcha la automatización de plataformas informáticas para la gestión estratégica, autoevaluación, investigación, internacionalización, egresados, permanencia y extensión.	20			
Articular el SIG (SGC, SST Y SGA).	10			

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Revisión y actualización del sistema interno de aseguramiento de la calidad institucional (SIAC).	Documento de actualización del SIAC.														
Elaborar un modelo de aseguramiento de la calidad institucional y de programas que estandarice los procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento.	Modelo de aseguramiento de la calidad institucional y de programas.														No Aplica.
	Instrumentos estandarizados para procesos de autoevaluación institucional y de programas documentados y socializados.														
Diseñar, desarrollar y poner en marcha mecanismos y herramientas digitales para la autoevaluación, autorregulación y mejoramiento.	Aplicativo que sistematice la autoevaluación, autorregulación y mejoramiento en uso.														No Aplica.
	Guías y procedimientos de orientación para elaboración de planes de mejoramiento documentados y socializados.														
	Ejecución presupuestal de las acciones planteadas en mejoramiento de programas.														
Articular el mejoramiento del CNA con los proyectos estratégicos del plan de desarrollo.	Plan de mejoramiento institucional articulado a los proyectos estratégicos.														
	Planes de acción o planes anuales de mejoramiento.														
	Plan de mejoramiento institucional y radicado en el Ministerio de Educación.														
Hacer seguimiento a las actividades de mejoramiento del CNA planteadas dentro de los proyectos estratégicos del plan de desarrollo.	Número de actividades ejecutadas por cada uno de los proyectos estratégicos.														
	Total de actividades en cada uno de los proyectos estratégicos.														
	Informe de seguimiento al plan de mejoramiento.														
Realizar el análisis de los factores de alta calidad vigentes con las actividades de mejoramiento del CNA y los proyectos estratégicos.	Matriz de aspectos críticos.														\$ 150.000.000
	Plan de mejoramiento institucional ajustado.														
Enviar al CNA el avance del plan de mejoramiento institucional.	Documento de recepción del avance del plan de mejoramiento ajustado.														
Desarrollar el proceso de autoevaluación con fines renovación de acreditación en concordancia con los requerimientos de calidad nacional y a los lineamientos institucionales.	Informe de autoevaluación.														
	Resolución de renovación de acreditación emitido por la Autoridad competente.														

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	Recursos Propios
Preparar la organización y planificación de la implementación del SGC.	Propuesta de implementación del sistema de gestión de la calidad.													\$ 256.000.000
	Actividades ejecutadas del cronograma de implementación del SGC.													
Diseñar el SGC y elaborar la documentación.	Procedimientos documentados.													
	Normograma.													
	Mapa de entendimiento.													
Implementar el SGC articulado al SIAC. (14PMI6F8)	Manual del SGC.													
	Política de calidad actualizada.													
	Mapa de procesos.													
	Matriz de Riesgos.													
Hacer seguimiento y medición del sistema hasta llegar a la certificación ISO 9001.	Informe de revisión por la dirección.													
	Informe de auditorías internas de calidad.													
Mejorar en forma continua el SIG.	Informe de seguimiento al plan de mejoramiento.													
Obtener la Certificación en ISO 9001.	Acto administrativo de certificación emanado por la Entidad Competente.													
Automatizar el sistema de gestión integral de calidad. (14PMI6F8)	Herramienta o plataforma digital de soporte al SGC.													

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Diseñar, desarrollar y poner en marcha la automatización de plataformas informáticas para la gestión estratégica, autoevaluación, investigación, internacionalización, egresados, permanencia y extensión.	Documento con código fuente.														\$ 184.000.000
	Manuales de usuario.														
	Plataforma informática o herramienta digital para la gestión estratégica.														
	Plataforma informática o herramienta digital para procesos de autoevaluación.														
	Plataforma informática o herramienta digital para investigación.														
	Plataforma informática o herramienta digital para internacionalización.														
	Plataforma informática o herramienta digital para seguimiento a egresados.														
	Plataforma informática o herramienta digital de alertas tempranas (permanencia).														
	Plataforma informática o herramienta digital de gestión financiera (sistema de costeo).														
	Plataforma informática o herramienta digital de extensión.														
Articular el SIG (SGC, SST Y SGA).	Diagnóstico del estado del SIG mediante auditoría interna.													\$ 150.000.000	
	Política de gestión ambiental.														
	Programa de gestión ambiental - Plan de Manejo Ambiental.														
	Caracterización de residuos - Matriz de aspectos ambientales.														
	Plan de integración del SIG.														



Proyecto estratégico

2 PDI



**Universidad
Mariana**

Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



**Acreditada en
Alta Calidad**

VIGENCIA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de julio de 2022

Proyecto Estratégico No. 2

NOMBRE DEL PROYECTO: PLANTA PROFESORAL.

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Rectoría.

GERENTE PROYECTO: Rectora.

LÍDERES DEL PROYECTO: Vicerrectoría Académica, Decanos de Facultades,
Directores de Programa Académico.

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:

Recursos Propios: \$ 714.000.000

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la planta profesoral con profesores de tiempo completo con contrato anual y a término indefinido, con programas de formación y cualificación docente.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer la planta profesoral con profesores de tiempo completo con contrato anual y/o a término indefinido, cualificados con maestría, doctorado y posdoctorado.	Fortalecer la planta profesoral en calidad y suficiencia.	A 2028 la Universidad tendrá conformada su planta profesoral con 380 profesores de tiempo completo con maestría o especialidades clínicas o médicas, 250 contratados anual y/o a término indefinido, 40 con formación a nivel de doctorado y 2 con estancias posdoctorales. (PMI)	Evaluar y actualizar de los lineamientos institucionales para la contratación de profesores a término fijo anual y/o indefinido.	10%
			Proyectar la contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	10%
			Ejecutar la contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	40%
			Fortalecer la formación de la planta profesoral de maestría, doctorado y posdoctorado.	20%
			Medir el impacto de la proyección de contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	20%

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios		
		2023		2024		2025		2026		2027		2028				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
Evaluar y actualizar de los lineamientos institucionales para la contratación de profesores a término fijo anual y/o indefinido.	Documento de criterios para determinar la planta profesoral con contrato anual y a término indefinido.															
Proyectar la contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	Informe de proyección para la contratación y relevo generacional.															
Ejecutar la contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	Número total de profesores de TC con contrato a término indefinido.															
	Número total de profesores de TC con contrato anual.															
	Número de profesores de tiempo completo con contratación menor a un año.															
	Número de profesores de medio tiempo con contrato fijo.															
	Número total de profesores de TC con Doctorado.															
	Número total de profesores de MD con Doctorado.															
	Número total de profesores de TC con maestría o especialidad médica.															
	Número total de profesores de MD con maestría o especialidad médica.															
357.000.000																

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios		
		2023		2024		2025		2026		2027			2028	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		I	II
	Informe de seguimiento a la contratación y al relevo generacional.													
Fortalecer la formación de la planta profesoral de maestría, doctorado y posdoctorado.	Número de profesores en formación en Doctorado.													
	Número de profesores en formación en Maestría.													
	Número de profesores en estancias posdoctorales.													
	Informe de seguimiento a la formación permanente de cualificación pedagógica, digital y de lengua extranjera documentado.													
Medir el impacto de la proyección de contratación y relevo generacional de la planta profesoral a 2028.	Resultados de la medición del impacto.													

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer la planta profesoral con profesores con formación disciplinar e interdisciplinar acorde a las tendencias de la educación superior, el desarrollo de competencias en tecnologías emergentes para educación superior, el bilingüismo y en gestión del conocimiento e innovación social.	Fortalecer la planta profesoral en calidad y suficiencia.	A 2028 el 80% de la planta profesoral de la Universidad cuenta con competencias en nuevas modalidades educativas, en competencias básicas TI, en gestión, uso, aplicación y transferencia del conocimiento e innovación social; y el 30% de la planta profesoral ha desarrollado competencias complejas en tecnologías emergentes para la educación.	Revisar y actualizar el programa de formación permanente de cualificación pedagógica, digital y de lengua extranjera, que incluya la formación en competencias en nuevas modalidades educativas, competencias básicas TI, gestión, uso, aplicación y transferencias del conocimiento e innovación social.	30%
			Ejecutar el programa de formación permanente de cualificación pedagógica, digital y de lengua extranjera en competencias para las diferentes modalidades de educación superior (6PMI2F4); en competencias básicas TI, en gestión, uso, aplicación y transferencia del conocimiento e innovación social preferiblemente en convenio con universidades nacionales, extranjeras y organización de cooperación internacional.	40%
			Medir el impacto del programa de formación permanente de cualificación pedagógica, digital y de lengua extranjera	20%
			Implementar los mecanismos para incentivar el ejercicio calificado de la docencia, investigación y extensión.	10%
			Realizar un diagnóstico en lengua extranjera de los docentes en todas las facultades. (2PMI1F4)	10%
			Diseñar e implementar el Plan de formación profesoral en lengua extranjera. (2PMI1F4)	60%
			Evaluar el impacto del Plan de formación profesoral en lengua extranjera. (2PMI1F4)	30%

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios		
		2023		2024		2025		2026		2027		2028				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
Realizar un diagnóstico en lengua extranjera de los docentes en todas las facultades. <i>(2PMI1F4)</i>	Documento de diagnóstico. <i>(2PMI1F4)</i>															
Diseñar e implementar el Plan de formación profesoral en lengua extranjera. <i>(2PMI1F4)</i>	Lineamientos institucionales para el diseño del Plan de formación profesoral en lengua extranjera. <i>(2PMI1F4)</i>															
	Plan de formación profesoral en lengua extranjera. <i>(2PMI1F4)</i>															
	Número total de profesores con nivel A1 en lengua extranjera según Facultad o Unidad Académica. <i>(2PMI1F4)</i>															
	Número total de profesores con nivel A2 en lengua extranjera según Facultad o Unidad Académica. <i>(2PMI1F4)</i>															
	Número total de profesores con nivel B1 en lengua extranjera según Facultad o Unidad Académica. <i>(2PMI1F4)</i>															
	Número total de profesores con nivel >B1 en lengua extranjera según Facultad o Unidad Académica. <i>(2PMI1F4)</i>															
Evaluar el impacto del Plan de formación profesoral en lengua extranjera. <i>(2PMI1F4)</i>	Evaluación de impacto del Plan de formación profesoral en lengua extranjera. <i>(2PMI1F4)</i>															



Proyecto estratégico

3 PDI



Universidad
Mariana
Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



Acreditada en
Alta Calidad
VIGENCIA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de julio de 2022

Proyecto estratégico No.3.

NOMBRE DEL PROYECTO: RELACIONAMIENTO ESTRATEGICO.

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Vicerrectoría Académica.

GERENTE PROYECTO: Vicerrectoría Académica.

LÍDERES DEL PROYECTO: Director de Extensión, Director de Relaciones Nacionales e Internacionales.
Coordinación de Graduados, Oficina de Proyectos y Servicios Especializados

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:

Recursos Propios: \$ 1.151.960.000

Cofinanciación: \$ 1.200.000.000

OBJETIVO GENERAL:

Promover las relaciones institucionales con los grupos de interés de la Universidad, que propicien la visibilidad nacional e internacional con relacionamiento con la comunidad de egresados.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado	
Fomentar las estrategias de relacionamiento para la diversificación de ingresos para el posicionamiento institucional.	Diversificar los ingresos operacionales con la venta de un portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social.	A 2028, la Universidad Mariana ha incrementado en un 13% los ingresos operacionales por proyectos y/o la venta de servicios especializados.	Diseñar, implementar y medir el impacto del programa de relacionamiento institucional para la diversificación ingresos.	100	
	Gestionar recursos externos para los proyectos de innovación, transferencia y apropiación social del conocimiento hacia el medio social.	A 2028 la Universidad tendrá fortalecidos en un 20% los programas y estrategias de proyección social, desarrollados mediante la habilitación de mecanismos de financiación externa local, nacional e internacional, que dinamicen las políticas institucionales, bajo el principio de la fraternidad.	Formular y ejecutar los proyectos de extensión financiados con recursos externos.	100	
	Dinamizar redes académicas, de investigación e innovación, de conocimiento especializado y de apropiación y transferencia de conocimiento a escala nacional e internacional.		A 2026 la Universidad ha incrementado en 20% el número de convenios de interacción local, regional, nacional e internacional para el intercambio académico que requieran el dominio de una lengua extranjera y la participación de la planta profesoral, estudiantes y administrativos en actividades de cooperación internacional.	Revisar y actualizar la política de internacionalización que involucre e impacte a toda la comunidad de la Universidad y sus diferentes unidades académicas/administrativas.	5
				Elaborar y ejecutar el plan estratégico de internacionalización por facultades programas y unidades administrativas. (7PMI3F5)	55
				Definir e implementar estrategias para el desarrollo de competencias interculturales e internacionales en administrativo.	40

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Mecanismos de medición de impacto.														
	Medición de impacto.														
Formular y ejecutar los proyectos de extensión financiados con recursos externos.	Número de proyectos de proyección social financiados con recursos externos.												321.960.000	300.000.000	
	Número de egresados que participan en los diferentes proyectos de proyección social.														
	Cantidad en pesos de recursos financieros obtenidos a través de proyectos de proyección social.														
	Proyectos de extensión financiados con recursos.												No Aplica.		
Revisar y actualizar la política de internacionalización que involucre e impacte a toda la comunidad de la Universidad y sus diferentes unidades académicas/administrativas.	Acto administrativo de aprobación de la política de internacionalización.														
Elaborar y ejecutar el plan estratégico de internacionalización por facultades programas y unidades administrativas. (7PMI3F5)	Plan de internacionalización. (7PMI3F5)														
	Presupuesto destinado institucionalmente para el cumplimiento del plan de internacionalización. (7PMI3F5)														
	Número de convenios activos de cooperación académica establecidos con Instituciones nacionales e internacionales.														
	Número de actividades ejecutadas del plan estratégico de internacionalización.														
	Total de actividades del plan estratégico de internacionalización.														
	Número de convenios de intercambio con Universidades nacionales y extranjeras de alta calidad.														
	Número de convenios específicos con productos tangibles. (9PMI3F5)														
	Valor del presupuesto ejecutado por la institución en proyectos de movilidad entrante y saliente de profesores, estudiantes y administrativos y demás actividades del plan de internacionalización según Facultad o Unidad Académica.														
	Número de profesores que han participado en actividades de cooperación académica y profesional en instituciones Nacionales e Internacionales en virtud de un convenio por periodo. (PMI 5)														

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de profesores que han participado en actividades de internacionalización en virtud de un convenio por facultad y por periodo.														
	Número de visitas menores a un mes de profesores del exterior según Facultad o Unidad Académica.														
	Número de visitas mayores a un mes de profesores del exterior según Facultad o Unidad Académica.														
	Número de estudiantes de la institución que han participado en actividades de cooperación académica y profesional con instituciones nacionales e internacionales en virtud de un convenio por facultad, programa y periodo.														
	Número de estudiantes de la institución que han participado en actividades de internacionalización en virtud de un convenio por facultad, programa y periodo.														
	Número de estudiantes extranjeros que ha recibido la institución en el periodo.														
	Número de profesores que ha participado en convenios de intercambio con IES extranjeras que exigen competencias de bilingüismo.														
	Número de ponencias en el exterior de temas específicos producto de investigaciones profesoriales según Facultad o Unidad Académica.														
	Número de alianzas interinstitucionales para compartir recursos, impulsar procesos misionales y buenas prácticas.														
	Número de profesores que pertenecen a asociaciones profesionales, sociedades científicas y comités editoriales según Facultad o Unidad Académica.														
Definir e implementar estrategias para el desarrollo de competencias interculturales e internacionales en administrativo.	Documento de caracterización del bilingüismo en la Universidad Mariana.														
	Política de bilingüismo.														
	Ejecución de la política de bilingüismo.														
	Número total de personal administrativo con nivel < B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica.														
	Número total de personal administrativo según Facultad o Unidad Académica que cursan inglés en la institución.														
	Número total de personal administrativo con nivel B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica.														
	Número total de personal administrativo con nivel > B1 de inglés según Facultad o Unidad Académica.														

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Consolidar una comunidad de egresados comprometida con la Universidad mediante el fomento de procesos y acciones de cooperación mutua.	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2026 se contará con el 100% del sistema de información y el programa de seguimiento de egresados de la Universidad, mediante canales de comunicación permanente, una plataforma funcional de ofertas de empleo y medios de interacción física y remota.	Revisar y actualizar la política de egresados que involucre e impacte a toda la comunidad de la Universidad y sus diferentes unidades académicas/administrativas.	20
			Implementar el sistema de información para el seguimiento a graduados.	30
			Ampliar el contacto con los egresados y fortalecer el programa de seguimiento a escala institucional y por facultades. (13PM15F7)	50
	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2028, se contará con una comunidad de egresados conformada en un 30%, oferente de alternativas para la práctica profesional de estudiantes de la Universidad, la incorporación del primer empleo para recién graduados.	Implementar estrategias para la inserción laboral y el aprendizaje continuo.	100

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Revisar y actualizar la política de egresados que involucre e impacte a toda la comunidad de la Universidad y sus diferentes unidades académicas/administrativas.	Acto administrativo de aprobación de la política de egresados.														
Implementar el sistema de información para el seguimiento a graduados.	Número de fases ejecutadas de la herramienta tecnológica del seguimiento a egresados.														
	Total de fases para la implementación de la herramienta computacional de seguimiento a egresados.														
	Acta de entrega Plataforma tecnológica para el seguimiento a egresados.														
Ampliar el contacto con los egresados y fortalecer el programa de seguimiento a escala institucional y por facultades. (13PMI5F7)	Programa de egresados actualizado y aprobado. (13PMI5F7)														
	Número de actividades ejecutadas del programa de seguimiento a egresados. (13PMI5F7)														
	Total de actividades propuestas del programa de seguimiento a egresados. (13PMI5F7)														
	Canales de comunicación permanente y medios de interacción física y remota con egresados. (13PMI5F7)														
	Número de registros de los egresados actualizados. (13PMI5F7)														
	Número de egresados registrados en redes sociales institucionales. (13PMI5F7)														
	Estudio de impacto de seguimiento a egresados.														
Implementar estrategias para la inserción laboral y el aprendizaje continuo.	Documento que contenga las estrategias para la incorporación del primer empleo para recién graduados.														
	Número de estrategias para la incorporación del primer empleo para recién graduados.														
	Número de graduados beneficiados con las estrategias del primer empleo.														
	Número de graduados que pertenecen a la comunidad de egresados y participan en actividades para incorporación a primer empleo.														
	Número de estudiantes que participan en talleres de preparación para la vida laboral a cargo de la oficina egresados.														
	Total de egresados convocados a las estrategias del primer empleo.														
	Número de Hojas de vida registradas en el portal laboral de la Universidad.														
													130.000.000	No Aplica.	

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de egresados que participan en las actividades de educación continua.														
	Número de programas de formación continua.														
	Número de alianzas que facilitan las prácticas en egresados no graduados y posiblemente su vinculación laboral una vez graduados.														
	Plataforma funcional de ofertas de empleo.														

No Aplica.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Incorporar la responsabilidad social en la Universidad Mariana como nueva filosofía de gestión universitaria.	Definir la estrategia de responsabilidad social universitaria RSU Institucional orientada a la priorización de la construcción de comunidades de paz.	A 2028, la Universidad contará los marcos de actuación en los términos de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) formalizados y en funcionamiento en un 100%, para el fomento en la construcción de comunidades de paz mediante relaciones colaborativas con los grupos de interés de la Universidad en el medio social.	1. Estructurar el modelo de Responsabilidad Social Universitaria articulada a la gestión institucional.	40
			2. Implementar las acciones estratégicas para el desarrollo de la RSU como nueva filosofía de gestión universitaria.	60

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Estructurar el modelo de Responsabilidad Social Universitaria articulada a la gestión institucional.	Modelo de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) formalizado.													400.000.000	500.000.000
	Plan de direccionamiento estratégico de la RSU establecido.														
Implementar las acciones estratégicas para el desarrollo de la RSU como nueva filosofía de gestión universitaria.	Número de actividades cumplidas del plan de Direccionamiento estratégico de la RSU.														
	Total de actividades cumplidas del plan de Direccionamiento estratégico de la RSU.														
	Trabajadores que conocen y aplican política RSU.														
	Trabajadores evaluados (muestra) x100.														
	Mecanismos de evaluación del impacto de la RSU establecidos.														



Proyecto estratégico

4 PDI



Universidad
Mariana
Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



Acreditada en
Alta Calidad
VICERRECTORÍA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de julio de 2022

Proyecto Estratégico No.4

NOMBRE DEL PROYECTO: Modelo de Gestión y Transformación Organizacional.

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

GERENTE PROYECTO: Dirección Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.

LÍDERES DEL PROYECTO: Director Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, Director de Contabilidad y Presupuesto, Director de Servicios Operacionales, Director de Educación Virtual, Director de Gestión del Talento Humano, Profesional de Atención al Ciudadano.

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:

Recursos propios: \$ 5.726.600.000

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar la gestión académica y administrativa con base en un modelo de gestión enfocado en la implementación de la prospectiva estratégica, permitiendo el mejoramiento de la gestión del talento humano, la infraestructura física y tecnológica y la sostenibilidad financiera.

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Implementar un modelo de gestión basado prospectiva estratégica, de control a la gestión y de atención a los grupos de interés.	Implementar un modelo de gestión participativa basado en planeación prospectiva- estratégica e inteligencia competitiva y en gestión de la calidad bajo norma ISO.	A 2028, la Universidad Mariana incorporará en un 70% del modelo de planificación institucional basado en prospectiva-estratégica y en procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. <i>(PMI)</i>	Realizar el diseño de la planeación institucional basado en un modelo de planificación institucional con prospectiva-estratégica, procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.	10
			Implementar una herramienta tecnológica de gestión para la Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.	20
			Seguimiento y medición del avance al plan de Desarrollo y de Mejoramiento.	25
			Contratar o desarrollar un software para el seguimiento a planes de mejoramiento, planes de acción y planes operativos.	20
			Hacer uso de herramientas de analítica de datos, gestión y toma de decisiones.	15
			Consolidar la implementación del código de buen gobierno.	10
	Implementar un modelo de gestión participativa basado en planeación prospectiva- estratégica e inteligencia competitiva y en gestión de la calidad bajo norma ISO.	A 2023, incorporado en un 100% el sistema de control interno.	Elaborar el sistema de control interno y sus componentes con base a la cultura de administración de riesgos.	40
			Implementar el sistema de control interno con base en la cultura de administración de riesgos.	60
		A 2023, incorporado en un 100% el sistema de atención al usuario, que responde a los estándares de calidad y a las necesidades de los grupos de interés de la Universidad.	Diseñar e implementar la plataforma tecnológica de Atención a Grupos de Interés.	70
			Seguimiento y evaluación de la plataforma tecnológica.	30

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Realizar el diseño de la planeación institucional basado en un modelo de planificación institucional con prospectiva-estratégica, procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.	Manual de buenas prácticas para reuniones ejecutivas														\$ 100.000.000
	Modelo de planeación y gestión académica y administrativa basado en prospectiva- estratégica (PGAA)														
	Herramienta en funcionamiento con Balanced Scorecard y Proyectos														
Implementar una herramienta tecnológica de gestión para la Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.	Indicadores de seguimiento.														
Seguimiento y medición del avance al plan de Desarrollo y de Mejoramiento.	Reportes del avance al Plan de Desarrollo y de Mejoramiento.														
	Acta de entrega del Software para el seguimiento a planes de mejoramiento, planes de acción y planes operativos.														
Contratar o desarrollar un software para el seguimiento a planes de mejoramiento, planes de acción y planes operativos.	Acta de entrega Herramienta tecnológica para consolidación de los sistemas de información histórica (Platón) y actual (Fénix).														
Hacer uso de herramientas de analítica de datos, gestión y toma de decisiones.	Acta de entrega Herramienta tecnológica para el cálculo de indicadores de autoevaluación y de gestión de la calidad.														
	Número de herramientas tecnológicas para toma de decisiones por unidad académica y administrativa.														
Consolidar la implementación del código de buen gobierno.	Código de buen Gobierno.														
Elaborar el sistema de control interno y sus componentes con base a la cultura de administración de riesgos.	Documento del Manual de Sistema de Control Interno.														\$ 22.000.000
	Acuerdo de aprobación del Sistema de Control Interno por el Consejo Directivo.														
Implementar el sistema de control interno con base en la cultura de administración de riesgos.	Actas de participación en los procesos de sensibilización sobre el uso de instrumentos y herramientas de evaluación del control interno.														
Diseñar e implementar la plataforma tecnológica de Atención a Grupos de Interés.	Acuerdo de aprobación del Manual de la plataforma tecnológica de Atención a Grupos de interés.														\$ 50.000.000
	Acta de entrega Plataforma tecnológica de Atención a Grupos de Interés.														
	Porcentaje de avances de implementación de la plataforma tecnológica de Atención a Grupos de Interés.														
	Tiempo promedio de respuesta a las PQRSF.														
	Tiempo medio de resolución exitosa de la solicitud.														

	Número de interacciones por solicitud.																			
	Número de PQRSF recibidas.																			
	Nivel de satisfacción de los grupos de interés.																			
Seguimiento y evaluación de la plataforma tecnológica.	Reporte de seguimiento y evaluación de la plataforma tecnológica de Atención a Grupos de Interés.																			

Objetivo Específico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Desarrollar el modelo de gestión de talentos para la gerencia del talento humano.	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2025, se contará con la puesta en marcha de estrategias para el fortalecimiento del capital intelectual, estructural y emocional, que permita el desarrollo permanente de las competencias en el 60% del talento humano y su desarrollo personal.	Evaluar y actualizar los lineamientos y estrategias para la Gestión del Talento Humano.	20
			Formar, capacitar, evaluar y desarrollar el talento humano de la Universidad.	30
			Fortalecer el plan de contratación, programa de retención y relevo generacional.	30
			Promover el bienestar en el talento humano de la universidad.	20

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Evaluar y actualizar los lineamientos y estrategias para la Gestión del Talento Humano.	Política de Gestión Humana actualizada.														\$ 420.000.000
	Estructura de cargos formalizada.														
	Perfil de cargos y responsabilidades documentado.														
	Escala salarial de acuerdo con la estructura de cargos.														
Formar, capacitar, evaluar y desarrollar el talento humano de la Universidad.	Inversión presupuestal ejecutada en el mejoramiento de la escala salarial de acuerdo con la estructura de cargos.														
	Programa de formación Inversión presupuestal ejecutada en el programa de cualificación del personal administrativo y cualificación del personal administrativo documentado (en las áreas de planeación estratégica, calidad, evaluación y rendición de cuentas y en aspectos tecnológicos y profesionales en áreas inherentes al cargo).														
	Avance en el cumplimiento del cronograma del programa de cualificación del personal administrativo.														
	Inversión presupuestal ejecutada en el programa de cualificación del personal administrativo.														
	Número de profesores que recibieron cualificación docente.														
	Número de personal administrativo que ha recibido cualificación.														
	Acta de entrega Herramienta tecnológica para gestión humana.														

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	Recursos Propios
Fortalecer el plan de contratación, programa de retención y relevo generacional.	Plan de contratación.													No Aplica.
	Programa de retención y relevo generacional.													
	Número de profesores contratados por primera vez en el periodo vigente.													
	Número de profesores en comisión.													
	Número total de profesores con renovación contractual.													
	Número de personal administrativo contratados por primera vez en el periodo vigente.													
	Número total de personal administrativo con renovación contractual.													
Promover el bienestar en el talento humano de la Universidad.	Distribución de años de antigüedad de personal (menor a un año; entre 1 y 5 años; entre 5 y 10 años; entre 10 y 15 años; superior a 15 años).													
	Índice de cumplimiento de estándares del sistema de SG-SST.													
	Programa de vigilancia epidemiológica en Factores Psicosociales y salud mental.													

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Establecer y ejecutar el plan de fortalecimiento de la infraestructura física.	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2028, implementado en un 30% el Plan de Fortalecimiento y Expansión de la capacidad de infraestructura física y de los medios educativos para la diversificación de los servicios educativos.	Actualizar el Plan de Mantenimiento de la infraestructura física y de mejoramiento en el uso de los medios educativos.	30
			Diseñar e implementar el plan de fortalecimiento y expansión de la infraestructura física y de los medios educativos.	70
	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2026, la Universidad contará con un sistema institucional de laboratorios diseñado e implementado. (16PMI8F11)	Realizar un diagnóstico de los procesos de funcionamiento de los laboratorios de la Universidad. (16PMI8F11)	20
			Diseñar el sistema institucional de laboratorios. (16PMI8F11)	55
			Implementar y Evaluar el desempeño del sistema institucional de laboratorios y propuesta de mejoramiento. (16PMI8F11)	25

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Actualizar el Plan de Mantenimiento de la infraestructura física y de mejoramiento en el uso de los medios educativos.	Diagnóstico de la planta física y de los medios educativos.														\$ 240.000.000
	Plan Anual de Mantenimiento de la infraestructura física y de los medios educativos actualizado.														
	Número de obras ejecutadas del plan de mantenimiento de la infraestructura física.														
	Número de servicios ejecutados del plan de mantenimiento a los medios educativos.														
	Recursos presupuestados en la implementación del plan de mantenimiento de la infraestructura física y medios educativos.														
Recursos invertidos en la implementación del plan de mantenimiento de la infraestructura física y medios educativos.															

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Diseñar e implementar el plan de fortalecimiento y expansión de la infraestructura física y de los medios educativos.	Plan de fortalecimiento y expansión de la infraestructura física y de los medios educativos para la diversificación de los servicios educativos y de la oferta académica.														\$ 962.000.000
	Número de nuevas obras, adecuación, expansión de planta física e incrementos de los medios educativos.														
	Número de obras de mantenimiento en el Plan arquitectónico.														
	Recursos presupuestados en la implementación del plan arquitectónico de fortalecimiento y expansión de la infraestructura física y medios educativos.														
	Recursos invertidos en la implementación del plan arquitectónico de fortalecimiento y expansión de la infraestructura física y medios educativos.														
Realizar un diagnóstico de los procesos de funcionamiento de los laboratorios de la Universidad. (16PMI8F11)	Diagnóstico y caracterización de los laboratorios de la Universidad. (16PMI8F11)														\$ 150.000.000
Diseñar el sistema institucional de laboratorios. (16PMI8F11)	Acuerdo de creación del Sistema Institucional de laboratorios de la Universidad Mariana. (16PMI8F11)														
Implementar y Evaluar el desempeño del sistema institucional de laboratorios y propuesta de mejoramiento. (16PMI8F11)	Evaluación del Sistema Institucional de Laboratorios de la Universidad. (16PMI8F11)														

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Establecer y ejecutar el plan maestro de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y conectividad en las sedes y ampliaciones de la Universidad.	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2028, implementado en un 80% el Plan Maestro de Fortalecimiento de la Infraestructura Tecnológica con conectividad para las sedes y ampliaciones de la Universidad y la incorporación de plataformas tecnológicas con certificaciones mínimas en ciberseguridad, para la analítica de datos, gestión y toma de decisiones académicas y administrativas.	Consolidar un protocolo de Seguridad de la Información.	60
			Diseñar e implementar el Plan Maestro de infraestructura tecnológica y conectividad en las sedes y ampliaciones.	40
	Apropiar tecnologías educativas emergentes e inmersivas que favorezcan el aprendizaje mediado por TIC.	A 2028, la Universidad Mariana ha apropiado, en el 20% de sus programas académicos, el uso de tecnologías inmersivas y una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas inteligentes: salas interactivas con tecnologías de simulación, realidad virtual y realidad aumentada para el desarrollo de prácticas formativas, recursos educativos abiertos y MOOC, así como el uso de inteligencia artificial en plataformas de aprendizaje personalizado.	Ampliar la capacidad de tecnologías inmersivas y una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas digitales educativas innovadoras.	60
			Implementación y apropiación de tecnologías inmersivas y plataformas de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas educativas.	40

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Consolidar un protocolo de Seguridad de la Información.	Política general de Seguridad de la Información área TIC.														\$1.000.000.000
	Inventario de activos de información.														
	Matriz de riesgos.														
	Plan de mitigación de riesgos.														
	Manual de seguridad de la información (inmersa ciberseguridad).														
	Declaración de aplicabilidad.														
	Políticas específicas de seguridad de la información (inmersa ciberseguridad).														
Diseñar e implementar el Plan Maestro de infraestructura tecnológica y conectividad en las sedes y ampliaciones.	Plan maestro de infraestructura tecnológica.														No Aplica.
	Número de controles de accesos actualizados con nueva tecnología.														
Ampliar la capacidad de tecnologías inmersivas y una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas digitales educativas innovadoras.	Documento de vinculación de tecnología inmersiva en educación.														\$2.000.000.000
	Presupuesto establecido para la instalación de tecnologías inmersivas.														
	Número de adquisición de plataformas y herramientas para la creación de recursos digitales.														
	Número de actualizaciones de versiones de plataformas y herramientas para la creación de recursos digitales.														
	Número de salas interactivas.														
	Número cursos en línea masivos y abiertos (MOOC – Massive Open Online Course).														
	Número de plataformas para el acceso a recursos educativos abiertos.														

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de plataformas de aprendizaje personalizado basadas en Inteligencia Artificial (IA).														
	Número de recursos y contenidos digitales disponibles en la plataforma virtual.														
Implementación y apropiación de tecnologías inmersivas y plataformas de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas educativas.	Informe de seguimiento a la apropiación de tecnologías inmersivas y plataformas de tecnología educativa.														
	Número de participantes en los cursos MOOC.														
	Número de estudiantes que hacen uso de las herramientas digitales educativas inteligentes para su formación profesional.														

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Garantizar la sostenibilidad financiera de la Universidad Mariana 2021 – 2028.	Diversificar los ingresos operacionales con la venta de un portafolio de productos de investigación, innovación, emprendimiento y servicios de proyección social.	A 2028, se contará con un modelo de sostenibilidad financiera que garantice la continuidad del negocio, el cumplimiento de la misión y la destinación de recursos para la ejecución plan de desarrollo.	Actualizar y evaluar los procedimientos y manuales para la gestión financiera.	30
			Construir un sistema de costeo, que permita analizar la eficacia en la prestación del servicio para el seguimiento, mantenimiento o incremento de los ingresos operacionales. <i>(17PMI9F12)</i>	40
			Modernizar el modelo de presupuesto institucional.	30

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios		
		2023		2024		2025		2026		2027		2028				
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
Actualizar y evaluar los procedimientos y manuales para la gestión financiera.	Manual de políticas contables.															\$400.000.000
	Manual de contratos y convenios.															
	Manual de presupuesto.															
	Reglamento de crédito y cartera.															
	Manual de Compras.															
Construir un sistema de costeo, que permita analizar la eficacia en la prestación del servicio para el seguimiento, mantenimiento o incremento de los ingresos operacionales. <i>(17PMI9F12)</i>	Diagnóstico del sistema de costeo.															
	Propuesta para la construcción de un sistema de costeo mediante procesos y procedimientos.															
	Acta de aprobación implementación de un sistema de costeo.															
	Acta de entrega Herramienta informática para el sistema de costeo.															
Modernizar el modelo de presupuesto institucional.	Diagnóstico del modelo de presupuesto actual.															
	Propuesta de modernización.															
	Documento puesto en marcha de modelo presupuestal modernizado.															



Proyecto estratégico

5 PDI



Universidad
Mariana

Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



Acreditada en
Alta Calidad

VIGENCIA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de julio de 2022

Proyecto estratégico No.5.

NOMBRE DEL PROYECTO: Ecosistema de Innovación.

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Vicerrectoría Académica.

GERENTE PROYECTO: Dirección Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.

LÍDERES DEL PROYECTO: Director de Investigación e Innovación, Director de Extensión, Director de Relaciones Nacionales e Internacionales, Decano Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Coordinador de Emprendimiento.

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:

Recursos propios: \$ 2.380.000.000

Cofinanciación: \$ 420.000.000

OBJETIVO GENERAL:

Liderar el ecosistema de innovación en el Departamento de Nariño.

Objetivo Específico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer el Sistema de investigación, innovación, y creación artística y cultural.	Liderar el ecosistema de investigación, innovación y emprendimiento en el Departamento de Nariño con proyección internacional.	A 2028, se implementará en un 60% el Centro de Tecnociencia para el desarrollo sostenible, como mecanismo dinamizador del liderazgo institucional del ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño, con proyección internacional.	Desarrollar la fase 1: factibilidad y diseño del Centro de Tecnociencia para el Desarrollo Sostenible.	10
			Desarrollar fase 2: Implementación en infraestructura, dotación y talento humano.	20
			Desarrollar fase 3: Puesta en marcha y validación.	30
			Desarrollar fase 4: Proceso de transferencia.	20
			Desarrollar fase 5: Monitoreo, seguimiento y evaluación.	20
	Categorizar en los niveles top del SNCTI a los grupos de investigación e investigadores de la Universidad.	A 2028 conformado y en funcionamiento en un 80% el Sistema de Investigación y el incremento en la cantidad de redes académicas de docencia y extensión a 10, redes de investigación a 10, redes de conocimiento especializado a 15 y, redes de fomento a la apropiación social del conocimiento a 5, con universidades y organizaciones nacionales e internacionales que aporten al desarrollo de nuevas áreas de conocimiento.	Generar los lineamientos para la implementación del Sistema de Investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural.	10
			Promover el Sistema de Investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural.	20
			Promover la producción académica, científica y tecnológica, con comunidades nacionales y extranjeras reconocidas mediante procesos de cooperación.	15
			Involucrar un mayor número de estudiantes a la labor investigativa. (12PMI4F6)	15
			Involucrar a egresados y graduados a la labor investigativa.	15
			Incrementar la asignación de recursos para el desarrollo de la investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural. (10PMI4F6) (18PMI9F12)	15
			Promover los procesos de innovación social y la apropiación, uso y divulgación de la ciencia en las comunidades y la empresa.	10

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
Desarrollar la fase 1: factibilidad y diseño del Centro de Tecnociencia para el Desarrollo Sostenible.	Estudio de Factibilidad.														
	Diseño del Centro de Tecnociencia.														
Desarrollar fase 2: Implementación en infraestructura, dotación y talento humano.	Infraestructura del Centro de Tecnociencias.														
Desarrollar fase 3: Puesta en marcha y validación.	Constitución del Centro de Tecnociencia creado y en funcionamiento.														
Desarrollar fase 4: Proceso de transferencia.	Documento con proceso de transferencia - capacitaciones.														
Desarrollar fase 5: Monitoreo, seguimiento y evaluación.	Informe de seguimiento y evaluación.														
Generar los lineamientos para la implementación del Sistema de Investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural.	Reglamento de investigación, desarrollo, Innovación e Investigación creación formalizado e implementado.														
	política de investigación, innovación e investigación creación actualizada y aprobada.														
	Plan estratégico de desarrollo de la investigación, innovación elaborada y en funcionamiento.														
	Líneas de investigación institucionales por áreas de conocimiento formuladas y aprobadas.														
	Plataforma tecnológica.														
Promover el Sistema de Investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural.	Número de proyectos desarrollados en investigación, desarrollo, innovación.														
	Número de proyectos de investigación conjunta nacional e internacional, regional.														
	Número de grupos de investigación fortalecidos y con calidad investigativa. (11PMI4F6)														
	Número de investigadores con reconocimiento en el SNCTel. (11PMI4F6)														
	Plan de visibilidad de la Ctel, relacionamiento e internacionalización.														
	Número de acciones del plan de visibilidad de la CTel, relacionamiento e internacionalización ejecutadas.														
														\$ 1.380.000.000	\$ 420.000.000

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO				
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
	Total de acciones del plan de visibilidad de la CTel, relacionamiento e internacionalización.															
	Mecanismos de medición y evaluación de impacto de la investigación y sus resultados.															
Promover la producción académica, científica y tecnológica, con comunidades nacionales y extranjeras reconocidas mediante procesos de cooperación.	Número de colectivos semilleros en redes de investigación, académicas, de conocimiento especializado y de apropiación social, nacionales e internacionales con evidencia de productos o actividades de CTI desarrolladas.															
	Número de redes de investigación, creación e innovación de nivel nacional e internacional a las que se adscriben investigadores del grupo, con relación de productos o actividades de CTI desarrolladas.															
	Número de redes de conocimiento especializado de nivel nacional e internacional a las que se adscriben investigadores del grupo, con relación de productos o actividades de CTI desarrolladas.															
	Número de redes académicas de docencia y proyección social a nivel nacional e internacional a las que se adscriben investigadores del grupo, con relación de productos o actividades de CTI desarrolladas.															
	Número de redes de apropiación social de nivel nacional e internacional a las que se adscriben investigadores del grupo, con relación de productos o actividades de CTI desarrolladas.															
	Número de redes internacionales de cooperación en las que participan los profesores en el semestre.															
	Número de convenios de interacción local, regional e internacional para el intercambio académico.															
	Número de convenios de interacción con universidades extranjeras para investigación en nuevas áreas del conocimiento interdisciplinar.															
	Número de convenios nacionales e internacionales para el desarrollo de ACTI y proyectos de I+D e I+D+i, e I+C, con evidencia de productos o resultados de calidad.															
	Número de productos derivados de la participación activa de profesores en redes académicas, de investigación, de conocimiento especializado y de apropiación social a nivel nacional e internacional Red LASIRC y RedColsi.															
	Número de productos derivados de la participación activa de estudiantes en redes académicas, de investigación, conocimiento especializado y apropiación social a nivel nacional e internacional.															

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO			
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de artículos científicos en revistas D.														
	Números de libros resultado de investigación con calidad A1, A2, B Y C.														
	Número de productos tipo top por año y en acceso abierto.														
	Número de patentes de invención o modelo de utilidad otorgadas y publicadas en Gaceta de Propiedad Industrial.														
	Número de software, desarrollos tecnológicos resultado de la labor científica, licenciados o transferidos a terceros.														
	Número de innovaciones en la gestión empresarial u organizacional implementadas a satisfacción del grupo de interés.														
	Número de obras resultado de la creación artística y cultural.														
	ID Scopus Universidad Mariana creado y normalizado.														
	Factor de impacto de la producción científica generada en la Universidad Mariana, índice de citación, índice H.														
	Revistas Científicas con el Sello Universidad Mariana indexadas.														
	Informe de seguimiento a la producción científica.														
	Informe de desempeño de las revistas científicas con el Sello Universidad Mariana indexadas.														
Involucrar un mayor número de estudiantes a la labor investigativa. (12PMI4F6)	Plan de vinculación de estudiantes a la labor investigativa elaborado. (12PMI4F6)														
	Cursos para el desarrollo de competencias y habilidades científicas. (12PMI4F6)														
	Número de programas académicos que incorporan los cursos para el desarrollo de competencias y habilidades científicas. (12PMI4F6)														
	Número de estudiantes que participan en actividades académicas relacionadas con la investigación. (12PMI4F6)														
	Número de colectivos de semilleros de investigación articulados a los grupos de investigación. (12PMI4F6)														
	Número de estudiantes semilleristas. (12PMI4F6)														
	Número de estudiantes de semilleros de investigación que participan con posters, propuestas o proyectos de investigación en eventos académicos regionales, nacionales e internacionales. (12PMI4F6)														
	Número de estudiantes participantes en las modalidades de coinvestigación y auxiliar, integrantes de los grupos de investigación de la Universidad Mariana. (12PMI4F6)														

Actividades	Indicadores	Cronograma										PRESUPUESTO PROYECTADO				
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación	
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II			
	Número de estudiantes pasantes de investigación en grupos externos. (12PMI4F6)															
Involucrar a egresados y graduados a la labor investigativa.	Número de egresados y graduados investigadores por convocatoria externa (jóvenes investigadores).															
	Número de egresado y graduados investigadores por convocatoria interna (jóvenes investigadores).															
	Reporte y análisis de participación de egresados y graduados a la labor científica.															
Incrementar la asignación de recursos para el desarrollo de la investigación, desarrollo, innovación y creación artística y cultural. (10PMI4F6) (18PMI9F12)	Análisis de inversiones para la innovación y el desarrollo científico en la Universidad. (18PMI9F12)															
	Porcentaje de inversión para el desarrollo de la labor científica en la Universidad. (10PMI4F6)															
	Número de laboratorios, equipos, recursos bibliográficos, bases de datos, recursos informáticos, gestores para la investigación y repositorios necesarios para el desarrollo de la labor científica. (10PMI4F6)															
	Criterios para la asignación de tiempo de dedicación a la labor científica. (10PMI4F6)															
	Cantidad de horas de docentes investigadores dedicadas al servicio de la investigación por facultad, programa y docente. (10PMI4F6)															
	Producción científica generada en función con la labor investigativa realizada en la institución.															
	Cantidad de recursos presupuestales asignados a la labor científica. (10PMI4F6)															
	Cantidad de recursos presupuestales ejecutados por la labor científica. (10PMI4F6)															
Promover los procesos de innovación social y la apropiación, uso y divulgación de la ciencia en las comunidades y la empresa.	Plan estratégico de extensión e innovación social.															
	Lineamientos de innovación social con la definición del modelo, estrategia, capacidades.															
	Mecanismos de articulación colaborativa con el ecosistema de innovación social de la región.															
	Número de alianzas o convenios con actores del ecosistema colaborativo de innovación social.															
	Número de proyectos de innovación social diseñados y ejecutados en articulación con comunidades o sociedad civil con alcance, local, regional o nacional.															

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios	Cofinanciación
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de proyectos de innovación social con otros sistemas de conocimiento: pueblos indígenas, comunidades locales, investigadores marginados.														

Objetivo Especifico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Consolidar la cultura emprendedora y los procesos de asesoría y consultoría empresarial en las diferentes unidades académicas, con la finalidad de obtener el reconocimiento de la comunidad universitaria y del sector empresarial.	Desarrollar programas y proyectos de extensión y proyección social de impacto en la región y el país.	A 2028, generados 5 proyectos de impacto de innovación, emprendimiento y transferencia y apropiación social del conocimiento, para el mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones económicas de comunidades de especial interés para la Universidad a escala regional y nacional.	Reestructurar la oficina institucional de emprendimiento e incubación empresarial.	20
			Implementar planes de formación en emprendimiento y gestión empresarial.	20
			Desarrollar y poner en marcha empresas de base tecnológica Spin off y Start up generadas por y desde la Universidad.	20
			Implementar proyectos de impacto de innovación, emprendimiento, transferencia y apropiación social del conocimiento.	25
			Gestionar alianzas internacionales en el campo de emprendimiento e innovación social.	15

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		Recursos Propios
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
Reestructurar la oficina institucional de emprendimiento e incubación empresarial.	Acta de creación de Oficina de Emprendimiento.													\$ 1.000.000.000
	Emprendimientos por parte de la Oficina de emprendimiento e incubación empresarial.													
Implementar planes de formación en emprendimiento y gestión empresarial.	Plan de formación en emprendimiento y gestión empresarial institucionalizados.													
	Número de Spin off generadas.													
Desarrollar y poner en marcha empresas de base tecnológica Spin off y Start up generadas por y desde la Universidad.	Protocolo para la generación de startups y spin off en la Universidad.													
	Número de Startups generadas.													
Implementar proyectos de impacto de innovación, emprendimiento, transferencia y apropiación social del conocimiento.	Número de proyectos de innovación, emprendimiento, transferencia y apropiación social del conocimiento.													
	Número de proyectos de investigación, ctel y extensión en la que participan los diferentes programas académicos de la Universidad.													

	Medición del impacto de la interacción con el entorno.																	
Gestionar alianzas internacionales en el campo de emprendimiento e innovación social.	Número de alianzas binacionales para desarrollo de emprendimiento e innovación social.																	
	Reporte y análisis de alianzas internacionales en el campo del emprendimiento e innovación social.																	No Aplica.



Proyecto estratégico

6 PDI



Universidad
Mariana

Res. MEN 1362 del 3 de febrero de 1983



Acreditada en
Alta Calidad

VIGENCIA DE CUATRO AÑOS
Res. MEN 014045 del 19 de julio de 2002

Proyecto Estratégico No.6

NOMBRE DEL PROYECTO: **Identidad Mariana y Compromiso Social.**

DEPENDENCIA RESPONSABLE: Vicerrectoría de Desarrollo Humano Integral.

GERENTE PROYECTO: **Dirección Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.**

LÍDERES DEL PROYECTO: Capellán
Directora de Pastoral Universitaria
Director Oficina de Permanencia y Graduación Estudiantil.

PRESUPUESTO PROYECTO (2021 - 2028):

Asignación presupuestal total:
Recursos propios \$ 730.000.000

OBJETIVO GENERAL:

Promover la identidad Mariana Franciscana y el desarrollo humano integral de la comunidad universitaria a través del desarrollo de programas, proyectos y estrategias de bienestar y pastoral.

Objetivo Específico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer el Desarrollo Humano Integral favoreciendo la inclusión, permanencia y graduación estudiantil a través de la implementación, evaluación y el mejoramiento continuo de programas, proyectos y estrategias de bienestar ejecutadas en estrecha armonía con las áreas de Gestión Académica y Administrativa y Financiera articulados con las variables estratégicas y los ejes formativo, investigativo, comunicativo, gestión y prestación de servicios y la internacionalización.	Fortalecer la infraestructura física y tecnológica para la gestión académica y administrativa, el seguimiento a egresados y el bienestar universitario.	A 2027 se ha ejecutado un 80% del plan estratégico de ingreso, permanencia, graduación e inclusión en lo referente al fortalecimiento de becas, ayudas y subvenciones a estudiantes a través de la gestión interinstitucional con el sector público y privado, implementado mecanismos y evaluaciones de impacto para las mismas.	Realizar un diagnóstico de la situación socioeconómica, académica e individual de la población estudiantil de pregrado y posgrado de la Universidad Mariana.	10
			Elaborar, ejecutar y hacer seguimiento al plan estratégico de inclusión, ingreso, permanencia y graduación para fortalecer los aspectos académicos, socioeconómicos (becas, ayudas y subvenciones), individuales e institucionales.	40
			Evaluación del impacto de la ejecución del plan estratégico de cultura del encuentro, ingreso, permanencia y graduación.	20
			Diseño y desarrollo de un proyecto de investigación para determinar el Modelo de Desarrollo Humano Integral y su impacto.	30

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II		
	Número de convenios interinstitucionales activos para facilitar el ingreso y permanencia estudiantil.														
	Número de estudiantes con monitoría.														
	Número de estudiantes con matrícula de honor.														
	Número de asistencias a la población priorizada dentro de la política de educación inclusiva de la Universidad Mariana.														
	Ejecución y seguimiento del Plan Estratégico inclusión, ingreso, permanencia y graduación.														
Evaluación del impacto de la ejecución del plan estratégico de cultura del encuentro, ingreso, permanencia y graduación.	Mecanismos de evaluación de impacto de la permanencia e inclusión estudiantil.														
	Resultados de la evaluación de impacto de los procesos de permanencia e inclusión estudiantil.														
	Documento periódico de acciones de mejora para los procesos de permanencia e inclusión.														
	Propuesta Política de Educación Inclusiva ajustada.														
	Política de Permanencia y graduación estudiantil.														
	Protocolo de ingreso con enfoque diferencial.														
Diseño y desarrollo de un proyecto de investigación para determinar el Modelo de Desarrollo Humano Integral y su impacto.	Proyecto de Investigación.														
	Resultados del Proyecto de Investigación.														
	Modelo de Desarrollo Humano Integral.														

No Aplica.

Objetivo Específico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Promover la gestión de la identidad institucional como compromiso teleológico desde la espiritualidad Mariana - Franciscana, consolidando la institución como obra en Pastoral desde sus diversas dimensiones.	Fortalecer la identidad mariana - franciscana en los procesos de desarrollo institucional e interinstitucional.	A 2027 se ha ejecutado un 80% del programa de Obra en Pastoral en sus dimensiones Anuncio, Comunión, Celebración y Compromiso Socio Ambiental, implementado mecanismos y evaluaciones de impacto que potencien el liderazgo y la identidad Mariana y Franciscana.	Implementar el programa de Obra en Pastoral desde sus diferentes dimensiones.	50
			Evaluar y proponer acciones de mejora del proyecto de Obra en Pastoral.	20
			Fortalecer la identidad Mariana Franciscana a través del liderazgo transformacional en la comunidad universitaria y su contexto.	30

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO Recursos Propios
		2023		2024		2025		2026		2027		2028		
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	
Implementar el programa de Obra en Pastoral desde sus diferentes dimensiones.	Programa de Obra en Pastoral.													\$125.000.000
	Informe de gestión periódico del programa de obra en pastoral.													
Evaluar y proponer acciones de mejora del proyecto de Obra en Pastoral.	Plan de mejoramiento de programa de Obra en Pastoral.													
Fortalecer la identidad Mariana Franciscana a través del liderazgo transformacional en la comunidad universitaria y su contexto.	Informe de gestión de los grupos pastorales.													
	Número de personas formadas en liderazgo transformacional.													

Objetivo Específico	Objetivo de visión	Metas	Actividades	Ponderado
Fortalecer la cultura y apropiación del proyecto JPIC (justicia, paz y cuidado del medio ambiente) en la Comunidad Educativa de la Universidad Mariana, desde la identidad y misión Franciscana, mediante estrategias que posibiliten el encuentro fraterno y el liderazgo transformacional.	Impactar en el mejoramiento de calidad de vida de comunidades y grupos de población especial interés para la Universidad.	A 2028 el 80% de la comunidad Universitaria participa en acciones encaminadas a fortalecer una cultura institucional de Justicia, Paz e Integridad de la creación.	Reajustar el proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la Creación en la comunidad universitaria.	20
			Implementar el proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación en la comunidad universitaria.	60
			Evaluar y proponer acciones de mejora del proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación.	20

Actividades	Indicadores	Cronograma												PRESUPUESTO PROYECTADO	
		2023		2024		2025		2026		2027		2028			
		I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	I	II	Recursos Propios	
Reajustar el proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la Creación en la comunidad universitaria.	Proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación.														\$125.000.000
Implementar el proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación en la comunidad universitaria.	Informe de gestión periódico del proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación.														
Evaluar y proponer acciones de mejora del proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación.	Plan de mejoramiento del proyecto de Justicia, Paz e Integridad de la creación.														

5. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

El PDI se concibe como el instrumento que posibilita la capacidad de cambio, evolución y transformación, de manera intencionada y planeada por la Universidad. De esta forma, el desarrollo institucional va más allá del crecimiento de la oferta académica, de la población estudiantil o de usuarios de sus servicios e implica, por tanto, aspectos cualitativos relacionados con la calidad, con un conjunto de acciones para el cambio, que tiene por finalidad, la mejora del desempeño, con el incremento de su competitividad en el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

La ejecución del PDI, a la vez que constituye la carta de navegación para la gestión institucional, forma parte de ella, entendida - la gestión - según el PEI, como el conjunto de procesos y actividades encaminados a buscar la calidad, la racionalización y la optimización de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y del capital humano, como soportes fundamentales que garanticen el normal funcionamiento de las diferentes dependencias de la Universidad y faciliten el cumplimiento de la Misión y Visión Institucional.

Así mismo, el PEI establece que la gestión insti-

tucional se soporta en un sistema de planeación que incluye la planificación, dirección, ejecución y control de los procesos institucionales y la necesidad de su aseguramiento y mejoramiento, así como también, de los resultados alcanzados. Para ello se instituye el seguimiento y evaluación al desarrollo de cada uno de los objetivos y estrategias establecidas en la gestión institucional y, en consecuencia, en el PDI, la definición e implementación de indicadores de gestión que permitan el análisis de los resultados en forma permanente, y que faciliten la toma de decisiones en forma oportuna y con mirada prospectiva. Por lo anterior, es importante establecer para el PDI 2021-2028, mecanismos de monitoreo o seguimiento y evaluación de los indicadores instaurados en los diferentes niveles de ejecución del Plan.

De acuerdo con Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), el seguimiento es un proceso sistemático que implica identificar a tiempo los logros y debilidades en el avance de un proyecto en cuanto a sus entregables, costos, plazos, para tomar las acciones correctivas necesarias e incrementar la probabilidad de éxito. Por su parte, definen la evaluación, como una valoración y reflexión sis-

temática durante el ciclo del proyecto sobre su ejecución, eficiencia, efectividad y los resultados (o el impacto), incluyendo evaluaciones ex post.

Por lo anterior, el PDI 2021 – 2028 incorpora el modelo de seguimiento y evaluación que empleará, identificando la frecuencia de medición, los mecanismos a utilizar, así como los actores e instancias encargadas de la evaluación.

5.1 Periodicidad y mecanismos de medición del Plan de Desarrollo Institucional 2028

Los plazos de seguimiento y evaluación y los mecanismos a emplear son dispuestos de la siguiente manera:

Los planes operativos tienen plazos de ejecución de entre un semestre o un año; su seguimiento se hará a través de informes de gestión trimestrales y comités de monitoreo o seguimiento, mensuales.

Los proyectos pueden tener plazos de ejecución que oscilan entre uno o más semestres, dependiendo de la magnitud, complejidad o etapas contempladas para su ejecución. El seguimiento se efectuará a través de informes trimestrales de avance, comités de evaluación semestrales o anuales, de acuerdo con la naturaleza del proyecto.

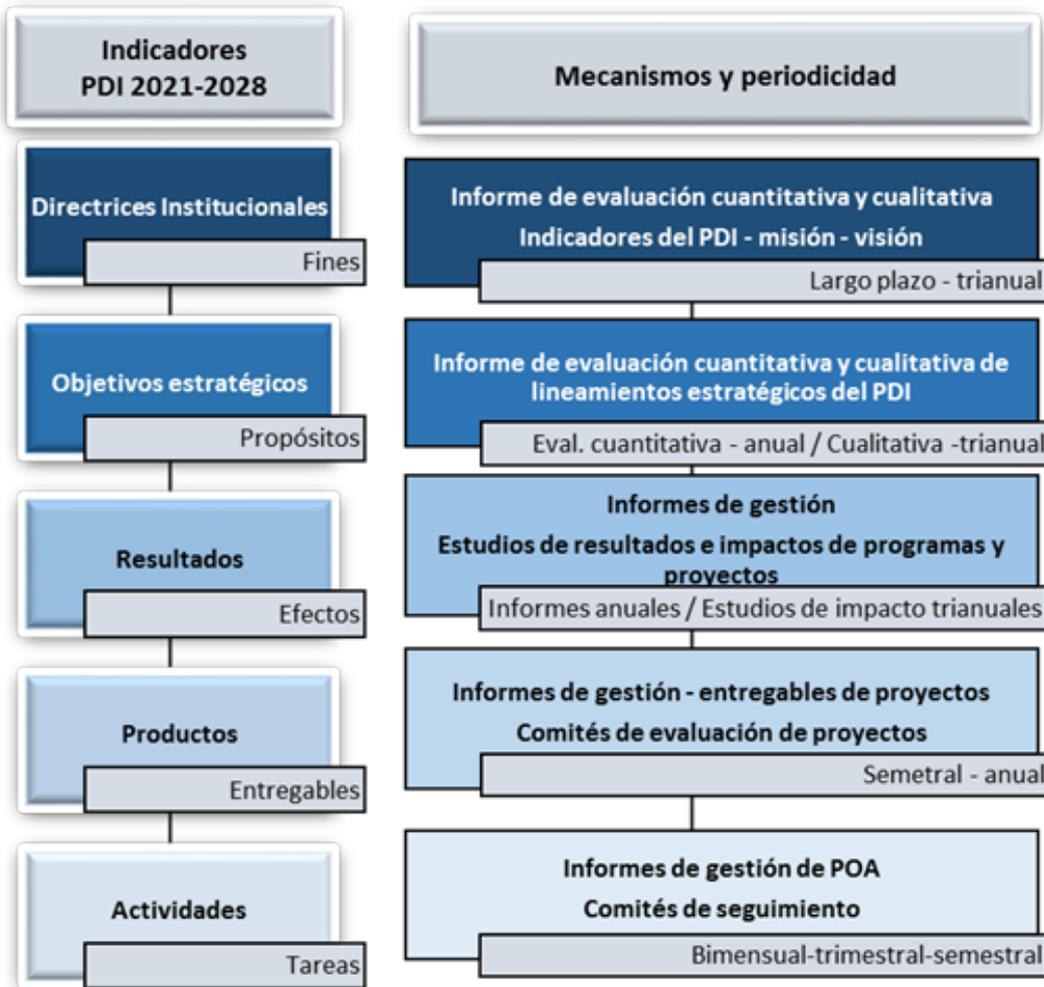
Los programas son evaluados en el mediano y largo plazo (cada dos a tres). Los principales mecanismos de medición serán los informes de gestión anual, los informes de autoevaluación institucional sobre los factores o características de calidad impactados por los proyectos y progra-

mas del Plan de Desarrollo y, fundamentalmente, por los estudios de impacto.

Los lineamientos estratégicos (Variables Estratégicas) y los indicadores de misión y visión serán evaluados a través de informes de evaluación cualitativa y cuantitativa en periodos de tres a cuatro años.



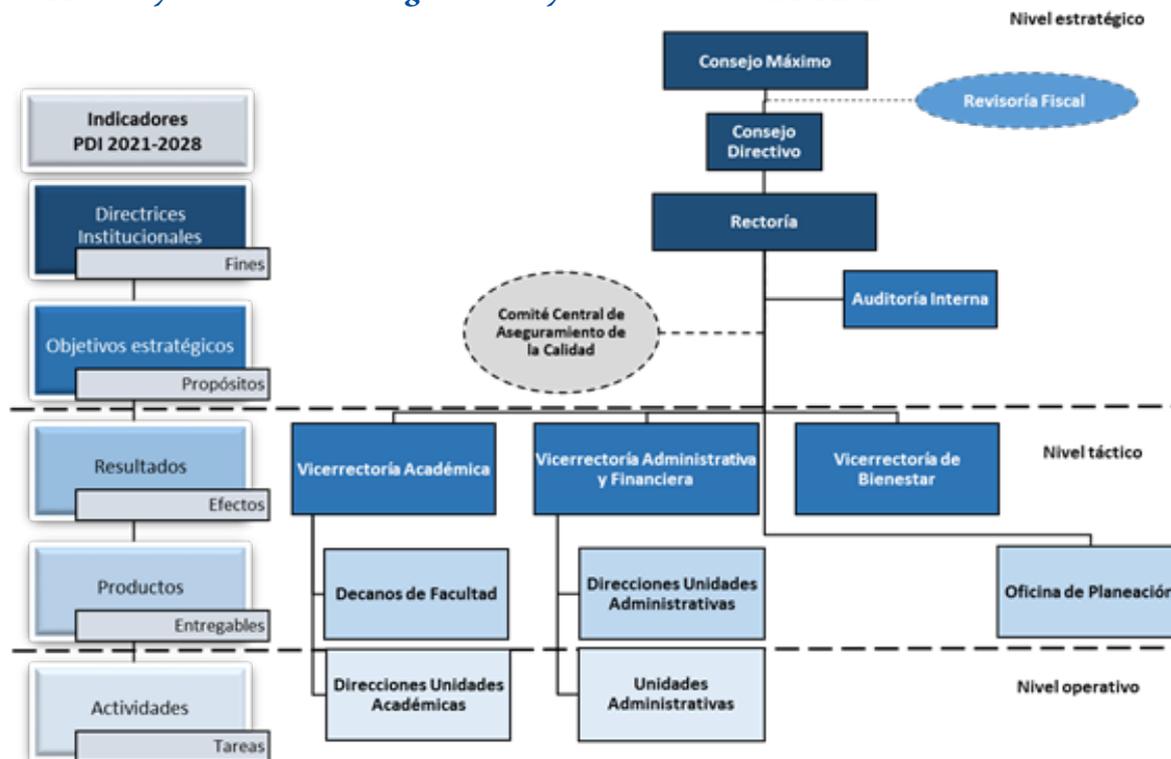
Figura 3.
Periodicidad y mecanismos de seguimiento y evaluación del PDI 2021-2028



5.2 Actores y estructuras encargadas del seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación del PDI 2021-2028 estará a cargo de las estructuras establecidas estatutaria y reglamentariamente para la gestión directiva, la gestión de los procesos misionales con sus correspondientes unidades a nivel de direcciones y jefaturas y las oficinas de Autoevaluación y Calidad y la de Planeación y Desarrollo Institucional, con la Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO). Adicionalmente, hará parte de la anterior estructura, el Comité Central de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, como órgano consultivo y de direccionamiento del aseguramiento de la calidad en la Universidad.

Figura 4.
Actores y estructuras del seguimiento y evaluación del PDI 2028



Los órganos del nivel estratégico, esto es, el Consejo Máximo, Consejo Directivo y la Rectoría, con el soporte del Comité Central de Gestión y Aseguramiento de la Calidad, la Revisoría Fiscal y la Oficina de Auditoría Interna, serán los encargados de hacer seguimiento y evaluar el cumplimiento de las directrices institucionales y de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo. Sin embargo, por tratarse de órganos del más alto nivel, tienen la facultad y, a la vez, la responsabilidad de hacer el seguimiento a los indicadores de gestión del PDI de los niveles táctico y operativo.

Las Vicerrectorías, con las correspondientes jefaturas de las unidades académicas o administrativas

a su cargo, al igual que la Dirección de Planeación y Desarrollo con la PMO, tienen la facultad y responsabilidad de adelantar el seguimiento y evaluación a los indicadores de gestión del nivel táctico y operativo; es decir, de resultados de los programas, de productos y actividades.

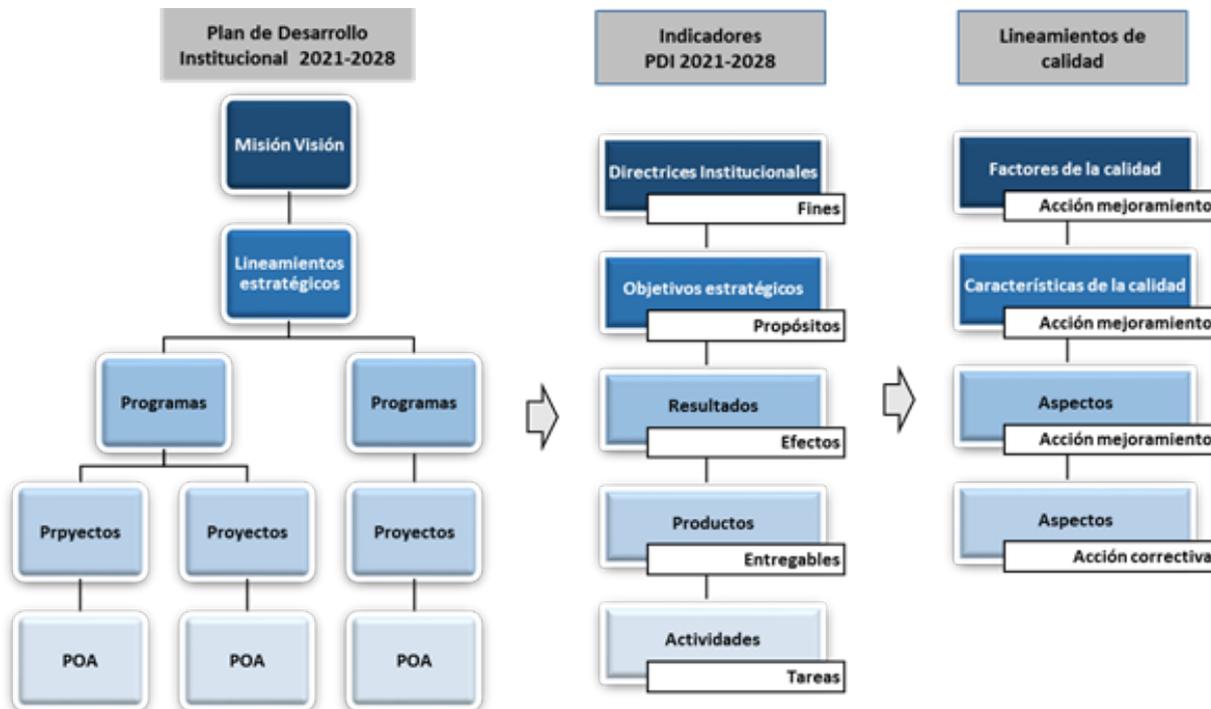
Teniendo en cuenta que el Comité Central de Gestión y Aseguramiento de la Calidad está integrado por las Vicerrectoras y los Directores de las oficinas de Autoevaluación y Calidad y de Planeación y Desarrollo, estas instancias tienen igualmente, la facultad y responsabilidad del seguimiento y evaluación de los indicadores del nivel estratégico del PDI, como se observa en la Figura 4.

5.3 Relación entre los niveles estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional y el aseguramiento de la calidad

Considerando que, de una parte, el PDI tiene como finalidad materializar los propósitos institucionales declarados en la misión y proyecto educativo y, de otra parte, que en la Universidad Mariana la calidad se entiende como la capacidad de asegurar la congruencia, coherencia y cumplimiento de la misión institucional, de su proyecto educativo y de las funciones sustantivas, los Objetivos Estratégicos del PDI definidos en los Linea-

mientos Estratégicos, se constituyen en los objetivos de la calidad institucional y, por tanto, los indicadores de los diferentes niveles estratégicos del PDI están relacionados con los aspectos, características y factores de calidad, como se aprecia en la Figura 5.

Figura 5.
Relación entre los indicadores del PDI 2028 y los lineamientos de calidad



Bajo este entendimiento, el seguimiento y evaluación de actividades, proyectos y programas, da como resultados, acciones de mejoramiento que son traducidas en planes de contingencia para el caso de las actividades o planes operativos anuales y, en planes de mejoramiento para los proyectos y programas.

Así mismo, los procesos de autoevaluación y de evaluación externa de las condiciones de calidad tanto de la Universidad como de los programas

académicos, son traducidos en oportunidades de mejoramiento, plasmadas en planes de mejoramiento que están orientados por los lineamientos estratégicos del PDI para poder alcanzar la estrategia institucional y los propósitos y objetivos institucionales; así, se evidencia la articulación de los planes de mejoramiento, con los planes de acción y el PDI.

Referencias

Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, (35), 152-181.

Delfín Pozos, F.L. y Acosta Márquez, M.P. (2016). Importancia y Análisis del Desarrollo Empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (40), 184-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>

González Díaz, J.E. (2014). Aproximaciones conceptuales al desarrollo empresarial. *Revista Aglala*, 5(1), 86-106.

González Millán, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Huanambal Tiravanti, V. (2005). *Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria*. Universidad Peruana Cayetano Heredia.

Mera Rodríguez, C. (2015). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104. DOI: 10.15332/s0120-8454.2014.0084.05

Ministerio de Educación de Colombia. (s.f.). *Guía de implementación de la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público*. Ministerio de Educación: Oficina Asesora de Planeación y Finanzas.

Mojica, F.J. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Med*, 14(1), 122-131.

Ortegón, E., Pacheco, J.F. y Prieto, A. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas, CEPAL.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 “por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector Trabajo”. [www.mintrabajo.gov.co > documentos > DUR+Sector+Trabajo+Actualizado...](http://www.mintrabajo.gov.co/documentos/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado...)

Rodero, J.A. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U.

Rojas López, M.D. y Medina Marín, L.J. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.

Sánchez Buitrago, J. (2009). Un concepto emergente de planeación. *Clío América*, 3(5), 39-59.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. 3R Editores.

Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Trujillo Cabezas, R. (2019). Conceptualización del Sistema Inteligente de Monitoreo Estratégico para la sostenibilidad de Bucaramanga y su área metropolitana al horizonte del año 2030. En: *La emergencia de los enfoques de la complejidad en América Latina: desafíos, contribuciones y compromisos para abordar los problemas complejos del siglo XXI Tomo IV* (pp. 217-229). Comunidad Editora Latinoamericana.

Universidad Mariana. (2003). *Estatuto General*. Editorial UNIMAR.

Universidad Mariana. (2011). *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*. Editorial UNIMAR.

Anexo A. Plan de Desarrollo Institucional y Acreditación Institucional

Tras el proceso de la visita de Apreciación de Condiciones Iniciales a la Universidad, realizada por los comisionados del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el Consejo concluyó que la Universidad reúne las condiciones iniciales para dar comienzo al proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional. Esta situación constituye una oportunidad inmejorable para

articular el PDI 2021-2030 y las acciones de mejoramiento sugeridas por el CNA que, en términos de su comunicado, “conducirían al desarrollo de procesos de calidad institucional en sus diversos ámbitos, y que, proporcionarían mejores condiciones de calidad ante los procesos autoevaluación con fines de la acreditación institucional”.

Cuadro 1.

Articulación PDI 2021-2030 y acciones de mejoramiento

Recomendaciones de los comisionados del CNA en apreciación de condiciones iniciales	Programas y proyectos del PDI 2021 - 2028
<ul style="list-style-type: none"> De manera prioritaria, poner en marcha el plan expresado en la visita de apreciación de condiciones iniciales, en cuanto a fortalecer la planta profesoral con un núcleo representativo de profesores con vinculación a término indefinido, que constituya una comunidad profesoral capaz de asumir proyectos de largo plazo en cumplimiento de sus funciones misionales. Además, que incremente la planta profesoral de tiempo completo con el fin de mejorar la relación profesor-estudiante. En la actualidad, la planta profesoral está constituida por 172 profesores (de los cuales cuatro son de contrato indefinido), lo cual determina una relación de estudiantes por profesor, cercana a 1:41. 	<p>Programa</p> <p>Capital humano para la docencia cualificada</p> <p>Proyecto</p> <p>Fortalecimiento de la planta profesoral en nivel de formación y cualificación.</p>

<ul style="list-style-type: none"> De manera prioritaria, reforzar las estrategias y recursos necesarios para incorporar y evaluar en los componentes curriculares de los distintos programas, que permitan elevar el nivel de desempeño de los estudiantes de la Institución en las pruebas Saber Pro en las siguientes competencias: Comunicación Escrita, Razonamiento Cuantitativo, Lectura Crítica, Competencias Ciudadanas e Inglés. Así mismo, evidenciar los resultados derivados del proyecto institucional asociado con la evaluación del valor agregado de los estudiantes. 	<p>Programa</p> <p>Excelencia académica para el desarrollo integral</p> <p>Proyecto</p> <p>Reconfiguración del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.</p>
<ul style="list-style-type: none"> En opinión de los egresados y empleadores, tener en cuenta los procesos de actualización curricular de los distintos programas de la Institución, de acuerdo con las tendencias nacionales e internacionales y la incorporación de elementos que permitan el desarrollo de habilidades gerenciales y administrativas, así como también de habilidades blandas, como liderazgo y trabajo en equipo, entre otras. 	<p>Programa</p> <p>Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto</p> <p>Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p> <p>Programa</p> <p>Gerencia y buen gobierno</p> <p>Proyecto</p> <p>Cultura empresarial y entorno</p>
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar las estrategias de internacionalización de la Institución con un mayor número de comunidades extranjeras que les demande a estudiantes y profesores marianos, el desarrollo de competencias comunicativas en un segundo idioma, como estrategia adicional para elevar el nivel de bilingüismo de la Institución. 	<p>Programa</p> <p>Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto</p> <p>Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p>

<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los aspectos y procesos académicos asociados a los programas de posgrado, con el mismo énfasis que se ha hecho a los asociados a los programas de pregrado. 	<p>Programa</p> <p>Capital humano para la docencia cualificada</p> <p>Proyecto</p> <p>Fortalecimiento de la planta profesoral en nivel de formación y cualificación</p> <p>Programa</p> <p>Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto</p> <p>Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las acciones de divulgación de las actividades y desarrollos institucionales y de creación de empresas, como mecanismo para promocionarlas y fomentar su utilización por parte de la comunidad. 	<p>Programa</p> <p>Gerencia y buen gobierno</p> <p>Proyecto</p> <p>Cultura empresarial y entorno</p>
<ul style="list-style-type: none"> Revisar las estrategias y apoyar la dinámica de evolución de los siguientes grupos de investigación: COL0067255, COL0067549, COL0067835, COL0068987, COL0069679, COL0069975, COL0084167 y COL00115503 que, a pesar de contar con una buena trayectoria en el tiempo, se han mantenido estáticas en su evolución dentro de las categorías de MinCiencias. 	<p>Programa</p> <p>Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto</p> <p>Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Elevar los indicadores de cooperación académica y científica de la Institución, con el fin de fortalecer la internacionalización del currículo y de la investigación, de forma que se evidencie a través de acciones y productos conjuntos. 	<p>Programa Ecosistema de Conocimiento e Innovación Proyecto Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p>
<ul style="list-style-type: none"> • En opinión de los egresados, revisar y replantear el ejercicio de prácticas en los distintos programas de la Institución, de tal forma que puedan realizar un mayor número de prácticas y, en lo posible, que éstas comiencen en los primeros semestres, para tener mayores oportunidades de formación e interacción con los campos laborales. 	<p>Programa Excelencia académica para el desarrollo integral Proyecto <ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguración del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad Programa Modelo de gestión Proyecto</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la oportunidad que tiene la Institución con el proceso de construcción de su PDI: 2021-2027, para sustentar sus resultados a través de indicadores de impacto, como lo plantea la actualización del modelo de acreditación del CNA. 	<p>PDI 2021-2028</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la oferta de posgrados, incluidos los doctorados, para apoyar la formación académica de los egresados. 	<p>Programa Excelencia académica para el desarrollo integral Proyecto Diversificación de la oferta académica</p>

<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer en el currículo de los Programas del área de la Salud, las asignaturas relacionadas con administración. 	<p>Programa Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p> <p>Programa Gerencia y buen gobierno</p> <p>Proyecto Cultura empresarial y entorno</p>
<ul style="list-style-type: none"> Adelantar acciones para lograr el reconocimiento e indexación de las revistas. 	<p>Programa Ecosistema de Conocimiento e Innovación</p> <p>Proyecto Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las estrategias y acciones para mejorar el programa de seguimiento a los egresados. 	<p>Programa Excelencia académica para el desarrollo integral</p> <p>Proyecto Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad</p> <p>Programa</p>
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer las acciones de inclusión; en especial, el apoyo a la población en condición de discapacidad. 	<p>Programa Sistema de innovación social universitaria</p> <p>Proyecto Universidad Fraterna</p>

	<p>Modelo de gestión</p> <p>Proyecto</p> <p>Meta prospectiva estratégica y transformación digital</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: elaboración propia

Anexo B. **Metas del Plan de Desarrollo Institucional y Factores de Calidad Institucional**

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Característica	Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Coherencia y pertinencia de la Misión	- Marcos normativos y fundamentos doctrinales convertidos en nuevos estándares y buenas prácticas basadas en los valores marianos y franciscanos transferidos a otras IES del entorno.	VE 5	Liderazgo transformacional desde la identidad mariana – franciscana	Obra en Pastoral
	- Visibilidad y articulación de la identidad mariana-franciscana de la Universidad en el 100 % de sus componentes misionales y teleológicos.	VE 5	Liderazgo transformacional desde la identidad mariana - franciscana	Obra en Pastoral

DESARROLLO, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Característica	Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Administración y gestión	- Desarrollado un entorno laboral con muy altos estándares, incorporando estrategias de fortalecimiento del capital intelectual, estructural y emocional que permita el desarrollo permanente de las competencias del talento humano y su desarrollo personal.	VE 2	Modelo de gestión	Gerencia del talento humano

Capacidad de gestión	- Incorporado el modelo de gestión por procesos con orientación a resultados e indicadores de evaluación del desempeño, alineados con la normativa nacional del sector educación superior y a estándares internacionales.	VE 3	Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos	Sistema de Gestión Integral
	- Definidos y formalizados institucionalmente, los marcos de actuación y RSU.	VE 3	Gerencia y buen gobierno	Responsabilidad Social Universitaria
	- Definidos y formalizados los mecanismos institucionales de participación de representantes de los diferentes grupos de interés en los procesos de gestión de los objetivos estratégicos institucionales.	VE 3	Gerencia y buen gobierno	Responsabilidad Social Universitaria
	- Fortalecidas las relaciones de colaboración y gestión de las funciones sustantivas con la participación de pares nacionales e internacionales, entes territoriales públicos y privados, sociedad en general y con diverso tipo de organismos nacionales e internacionales.	VE 3	Gerencia y buen gobierno	Meta prospectiva y transformación digital
	- Incorporado un modelo de planificación institucional basado en meta-prospectiva (prospectiva estratégica e inteligencia artificial) y en procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.	VE 3	Modelo de gestión	Sistema de gestión integral
	- Incorporado institucionalmente el sistema integrado de gestión basado en la norma ISO.	VE 3	Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos	Sistema de gestión integral
		VE 3	Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos	Sistema de gestión integral

	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporado el sistema de control interno. - Incorporado el sistema de atención al usuario, que responde a los estándares de calidad y a las necesidades de los grupos de interés de la U 	<p>VE 3</p> <p>VE 3</p>	<p>Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos</p> <p>Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos</p>	<p>Sistema de gestión integral</p> <p>Sistema de gestión integral</p>
Recursos de apoyo académico	<ul style="list-style-type: none"> - Apropiado, en el 100 % de los programas académicos, el uso de tecnologías inmersivas y una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas inteligentes: laboratorios virtuales con tecnologías de simulación, realidad virtual y realidad aumentada para el desarrollo de prácticas formativas, recursos educativos abiertos y MOOC, así como el uso de inteligencia artificial en plataformas de aprendizaje personalizado. - Incorporado el plan maestro de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica con conectividad para las sedes y ampliaciones de la Universidad y la incorporación de plataformas tecnológicas con certificaciones ISO mínimas en ciberseguridad, para la analítica de datos, gestión y toma de decisiones académicas y administrativas a través de desarrollo de software propio y licenciamiento de terceros. 	<p>VE 1</p> <p>VE 2</p>	<p>Meta prospectiva estratégica y transformación digital</p> <p>Modelo de gestión</p>	<p>Meta prospectiva y transformación digital</p> <p>Gestión basada en meta prospectiva y transformación digital</p>
Infraestructura física y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Implementado el plan maestro de fortalecimiento y expansión de la capacidad de infraestructura física y de los medios educativos para la diversificación de los servicios educativos. 	<p>VE 2</p>	<p>Excelencia Académica para el Desarrollo Integral</p>	<p>Diversificación de la oferta académica</p>

Recursos y gestión financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificados los ingresos operacionales de la Universidad por la venta de servicios especializados de consultoría y asesoría, con impacto positivo en el sector empresarial de la región y el país y la comercialización del portafolio de productos de investigación innovación y emprendimiento, de los recursos de educación virtual y de los servicios de proyección social, representando el 20 % de sus ingresos operacionales. 	VE 2	Compromiso para la transformación social	Relacionamiento y gestión de la innovación
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	------------------------------------------	--------------------------------------------

MEJORAMIENTO CONTINUO Y AUTORREGULACIÓN

Característica	Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Sistemas de autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecido el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad con mecanismos y herramientas digitales, mecanismos institucionales de autoevaluación y mejoramiento permanente y mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados académicos. 	VE 1	Excelencia académica para el desarrollo integral	Reconfiguración del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
	<ul style="list-style-type: none"> - Renovado el registro calificado del 100 % de los programas sometidos a renovación; acreditación de alta calidad del 60 % de acreditables y la acreditación internacional de ocho programas. 	VE 2	Excelencia académica para el desarrollo integral	Reconfiguración del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad

ESTRUCTURA Y PROCESOS ACADÉMICOS

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Pertinencia académica y relevancia social	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificada la oferta académica con programas alineados con las tendencias en nuevas áreas del conocimiento y estándares internacionales: cinco nuevos pregrados, cinco nuevas maestrías propias, dos doctorados y un post-doctorado con cobertura en diversas modalidades (presencial, virtual, dual y de registro único). - Incrementada la población estudiantil de pregrado y posgrado a 8.300 estudiantes de pregrado, 1.500 estudiantes de maestría y 360 estudiantes de doctorado. 	VE 1	Excelencia académica para el desarrollo integral	Diversificación de la oferta académica
		VE1	Excelencia académica para el desarrollo integral	Diversificación de la oferta académica
Políticas académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporados los lineamientos y estrategias desde el macro, meso y micro currículo para la descripción, construcción, implementación y medición de los resultados de aprendizaje por campos de conocimiento disciplinar, interdisciplinar y transdisciplinar. - Incorporados en el currículo, el 100 % de los programas académicos, estándares de calidad internacional, estrategias de cooperación internacional para evaluación del currículo. 	VE 4	Internacionalización del currículo basado en resultados de aprendizaje	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
		VE2	Internacionalización del currículo basado en resultados de aprendizaje	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA CREACIÓN AL ENTORNO

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Investigación, desarrollo tecnológico, innovación y creación	- Incrementado en 2X el número de convenios de interacción internacional, de intercambio académico, proyectos conjuntos de investigación e innovación y de transferencia de tecnología y apropiación social del conocimiento en el entorno internacional.	VE 4	Ecosistema de Conocimiento e Innovación	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
	- Incrementada la cantidad de redes académicas de docencia y proyección social a 20, redes de investigación, creación e innovación a 20, redes de conocimiento especializado a 30 y, redes de fomento a la apropiación social del conocimiento a 14, a través de convenios con universidades extranjeras para investigación interdisciplinaria en nuevas áreas de conocimiento.	VE 4	Ecosistema de Conocimiento e Innovación	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
	- Implementado el Centro de Investigación en Tecnociencia y en Investigación, Innovación y Emprendimiento Social, como mecanismo dinamizador del liderazgo institucional del ecosistema de investigación e innovación en el departamento de Nariño, con proyección internacional.	VE 4	Ecosistema de Conocimiento e Innovación	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
	- Dinamizados cinco proyectos de investigación conjunta internacional de carácter interdisciplinario en nuevas áreas del conocimiento.	VE 4	Proyectos de cooperación internacional	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
	- Categorizados en el SNCTI el 80 % de los grupos de investigación en A1.	VE 4	Ecosistema de Conocimiento e Innovación	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
	- Conformado y en funcionamiento, el sistema de investigación, innovación y emprendimiento con un equipo de alto nivel compuesto por profesionales certificados.	VE 4	Ecosistema de Conocimiento e Innovación	Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI

IMPACTO SOCIAL

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Institución y entorno	- Comunidades de paz construidas mediante relaciones colaborativas con grupos de interés de la Universidad en el medio social.	VE 3	Fraternidad social y transformación del entorno	Trascendencia y compromiso mariano
	- Programas y estrategias de proyección social INCLUSIVA, FRATERNA Y SOLIDARIA, desarrollados mediante la habilitación de mecanismos de financiación externa local, nacional e internacional.	VE 5	Fraternidad social y transformación del entorno	Universidad fraterna
	- Programas de atención a necesidades de acceso a la información y conocimiento de diferentes grupos poblacionales en su entorno mediante programas de formación a lo largo de la vida.	VE 5	Fraternidad social y transformación del entorno	Trascendencia y compromiso mariano
	- Contribución a mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones económicas de comunidades de especial interés para la Universidad, con procesos de innovación, emprendimiento y transferencia y apropiación social del conocimiento a grupos de especial interés a escala regional y nacional.	VE 5	Fraternidad social y transformación del entorno	Trascendencia y compromiso mariano
	- Implementados a escala institucional, mecanismos y estrategias de monitoreo y medición ex ante y ex post del impacto de su interacción con el entorno.	VE 5	Fraternidad social y transformación del entorno	Trascendencia y compromiso mariano

BIENESTAR INSTITUCIONAL

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	- Incorporado a la gestión institucional, un plan estratégico de permanencia con: becas, ayudas y subvenciones a estudiantes a través de convenios de cooperación, uso de herramientas de inteligencia computacional para la caracterización de estudiantes e identificación de alertas tempranas de deserción y, el desarrollo de programas de articulación con la educación media.	VE 2	Acompañamiento integral al estudiante mariano	Permanencia y graduación del estudiante mariano

COMUNIDAD DE PROFESORES

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Planta profesoral	- Fortalecida la planta docente con 500 profesores de tiempo completo con maestría, 250 contratados a término indefinido, 80 con formación a nivel de doctorado y cinco con estudios postdoctorales y la implementación de la política de cualificación de alto nivel para profesores en convenio con universidades extranjeras y nacionales acreditadas.	VE 4	Capital humano para la docencia cualificada	Fortalecimiento de la planta profesoral en nivel de formación y cualificación
	- Desarrollado e incorporado un portafolio Institucional de innovaciones educativas para el uso de tecnologías emergentes en los procesos académicos de enseñanza y aprendizaje.	VE 4	Capital humano para la docencia cualificada	Fortalecimiento de la planta profesoral en nivel de formación y cualificación

COMUNIDAD DE EGRESADOS

Característica	- Meta del PDI 2021-2028	VE	Programa del PDI 2028	Proyecto del PDI 2028
Graduados e institución	- Establecida una comunidad de egresados vinculados a la Universidad mediante canales de comunicación permanente, una plataforma funcional de ofertas de empleo y medios de interacción física y remota.	VE 2	Excelencia académica para el desarrollo integral	Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
	- Consolidado el programa de seguimiento a egresados a escala Institucional y por facultades	VE 2	Excelencia académica para el desarrollo integral	Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
	- Conformada una comunidad de egresados oferente de alternativas para la práctica profesional de estudiantes de la Universidad, la incorporación del primer empleo para recién graduados y la subvención a estudiantes de escasos recursos económicos.	VE 2	Excelencia académica para el desarrollo integral	Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
	- Implementado el Plan maestro de incorporación de herramientas digitales para el seguimiento al desempeño laboral y profesional de egresados, calidad de vida y requerimientos de formación continuada.	VE 2	Modelo de gestión	Meta prospectiva y transformación digital

Fuente: elaboración propia



