

# Universidad Mariana

## Construcción del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013 - 2018

Propuesta  
Metodológica  
2013

**Darío Alberto Solarte Ortega**  
Director de Planeación y  
Desarrollo Institucional

**Ing. William Ospina Garcés**  
**Mg. Bolívar Arturo Delgado**  
**Mg. José Luis Villarreal**

**Comité Técnico Asesor**

## FORMULACIÓN DEL PLAN DE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2013 – 2018

### 1. ANTECEDENTES

La formulación del Plan Estratégico de Desarrollo para el período 2013 – 2018, hace parte del proceso de Direccionamiento Estratégico de la Universidad y en consecuencia - considerando los avances en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad - el diseño del Plan de Desarrollo se efectuará bajo el enfoque de la herramienta de gestión denominada Ciclo PHVA, de tal manera que permita permanentemente, generar ajustes, correctivos e incorporar nuevas posibilidades de proyectos, de acuerdo con las necesidades detectadas en el entorno.

**Planear (P):** La construcción del PED se entenderá como el proceso sistemático diseñado para articular objetivos y fines (resultados de largo plazo) con metas (resultados de corto-medio plazo), dando respuesta a las preguntas relacionadas con el qué, para qué y cómo.

¿Cuál es la filosofía de la Universidad Mariana? ¿Qué principios, valores rigen su quehacer formativo?

¿Dónde estamos y hacia donde vamos? (Misión – Visión)

Definición e implementación de estrategias institucionales.

¿Qué esperamos alcanzar? (Resultados, Objetivos estratégicos y metas específicas)

Desde la perspectiva del Plan, implica el Direccionamiento Estratégico como macro-proceso a cargo de la alta dirección de la Universidad.

**Hacer (H):** Ejecución de las tareas exactamente de la forma prevista, es decir, la implementación del plan con los programas y proyectos definidos y la recolección de información y datos para su implementación y seguimiento.

Implica entre otras las siguientes tareas:

Definición de la arquitectura de implementación (quiénes)

Entrenamiento del personal para la implementación del plan

Definición de los planes tácticos o de acción de las unidades académicas y administrativas de la Universidad. (Priorización de acciones)

Definición de metas, actividades, cronogramas y presupuesto.

Indicadores

Diseño del sistema de gobierno

**Verificar (V):** Tomando como base los datos recolectados durante la ejecución del Plan, se comparan los resultados obtenidos con los objetivos definidos.

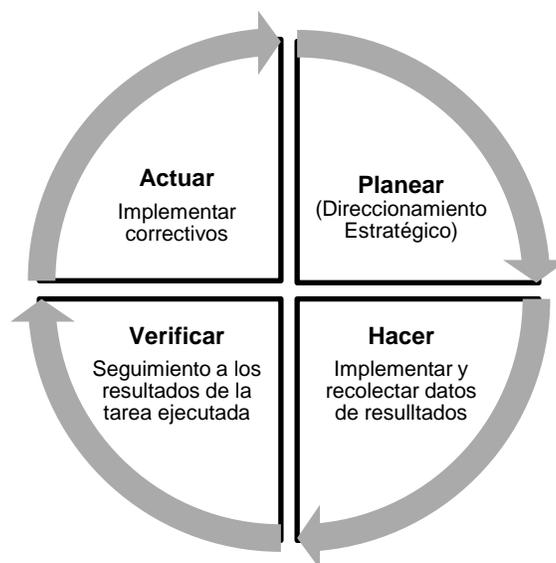
Consiste en la evaluación del cambio o transformación organizacional mediante la recolección de información de los resultados de avances, utilizados posteriormente para la toma de decisiones. Evidencia el cumplimiento de las metas, y las necesidades y requerimientos para lograrlas.

Este proceso debe ser periódico, permanente y estandarizado e implica la planeación y la forma como se adelantará.

**Actuar (A):** Ejecución de acciones de acuerdo con los resultados en la etapa de evaluación que busca determinar cómo se actuará de modo que se avance en el logro de la visión establecida.

Gráficamente, el modelo se representa de la siguiente forma:

**Figura 1. Ciclo PHVA**



Fuente: elaboración propia

## 2. FASES PROPUESTAS PARA LA FORMULACIÓN DEL PED 2013 – 2018

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos<sup>1</sup>”. En el ámbito de las Instituciones de Educación Superior IES, se han definido tres funciones esenciales denominadas genéricamente, funciones sustantivas, a saber: docencia, investigación y extensión, sobre las cuales se elaboran los planes estratégicos de desarrollo.

Siendo el PED, el mapa de ruta deseado para conducir a la Universidad desde un punto inicial dado - en el que se encuentra en el momento de su formulación - a uno deseado dentro de seis años, debe constituir una herramienta clara que, basada en el análisis situacional actual y de las tendencias de la educación superior en el ámbito global, especialmente de las universidades católicas, pueda cumplir con las condiciones de establecer las prioridades para la Universidad Mariana; orientar las acciones a distintos

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Pearson-Prentice Hall. p5.

niveles y a la vez ser lo suficientemente flexible como para guiar la orientación de la planificación táctica, es decir, de los planes y proyectos específicos que contribuyan a los objetivos de desarrollo de la Universidad.

Así, se proponen las siguientes fases:

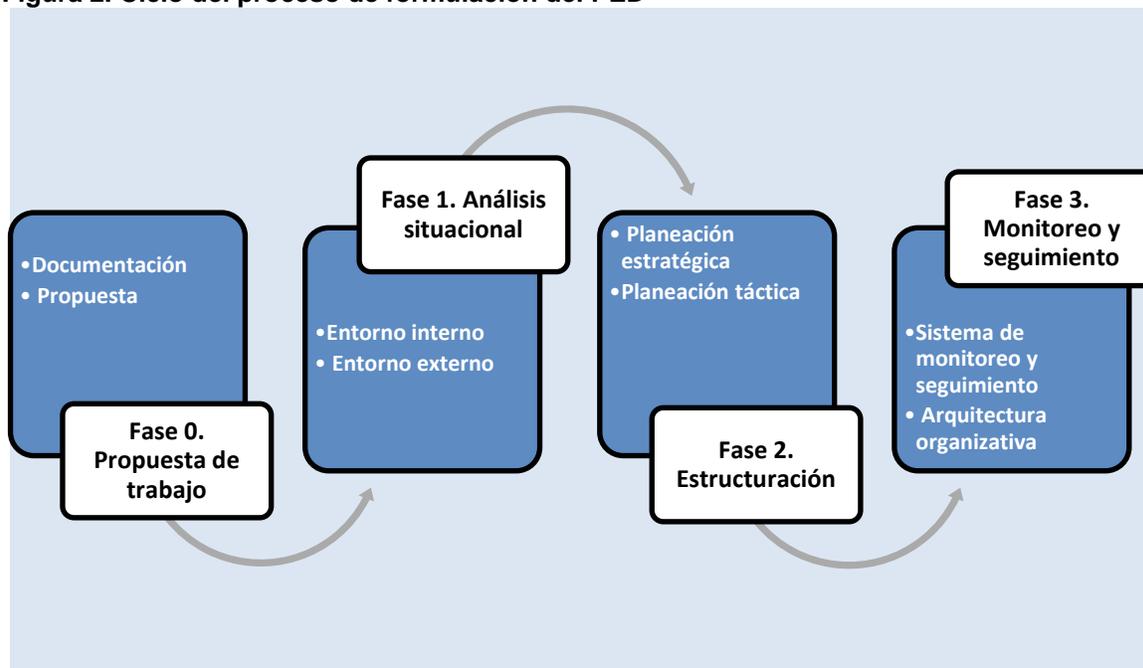
**Fase 0. Diseño de la propuesta de trabajo:** planeación de la formulación del plan y los espacios de aprobación de las fases y el proceso.

**Fase 1. Análisis situacional:** Diagnóstico y caracterización de entornos externo e interno.

**Fase 2. Estructuración:** Formulación de la planeación estratégica y de la planeación táctica.

**Fase 3. Monitoreo y seguimiento:** Definición del sistema de gobierno, de los mecanismos, instrumentos o herramientas de seguimiento, responsables, estándares de medición y directrices para los cursos de acción futuros.

Figura 2. Ciclo del proceso de formulación del PED



Fuente: elaboración propia

### 3. CONTENIDOS Y ALCANCE DE LAS FASES PROPUESTAS

La metodología propuesta para la formulación del PED 2013 – 2018 tiene como objetivo planificar anticipadamente el proceso que se llevará a cabo para la estructuración del plan, la identificación de los colaboradores e integración de los grupos de trabajo, la programación de actividades, la definición de las instancias de participación y aprobación

de cada fase y definición de los mecanismos propios de seguimiento y evaluación al plan de formulación del PED.

El proceso inicia con la presentación de la propuesta básica ante la Rectoría con el fin de evaluar sus alcances y pertinencia para el fin propuesto (diseño del PED), su mejoramiento de acuerdo con las observaciones efectuadas y la redacción de la propuesta de trabajo definitiva y su aprobación ante las instancias que la Rectoría considere pertinentes.

A continuación se describen los contenidos y alcances de cada una de las fases propuestas para la estructuración del PED 2013 – 2018.

## **FASE 0: LA PROPUESTA DE TRABAJO**

Esta fase es la de pre-planificación y tiene como objetivo definir las políticas orientadoras, la estructura organizativa y los aspectos de metodología para llevar a cabo la formulación del Plan Estratégico Institucional. Así mismo, comprende la definición de las instancias de aprobación y de participación de la comunidad académica, en la formulación del PED.

### **POLÍTICAS ORIENTADORAS**

La construcción del Plan se soportará en el siguiente marco orientador:

- Participación: En lo posible, la formulación del plan se adelantará con la participación plural de representantes de los diferentes estamentos de la Universidad.
- Flexibilidad: permitirá el empleo de distintas herramientas de trabajo tanto individual como grupales que aseguren los resultados a alcanzar.
- Monitoreo constante: El seguimiento al proceso de planeación será permanente y contará con su propio sistema de evaluación y control
- Acotación: contará con un plazo fijo y perentorio determinado por la Alta Dirección de la Universidad

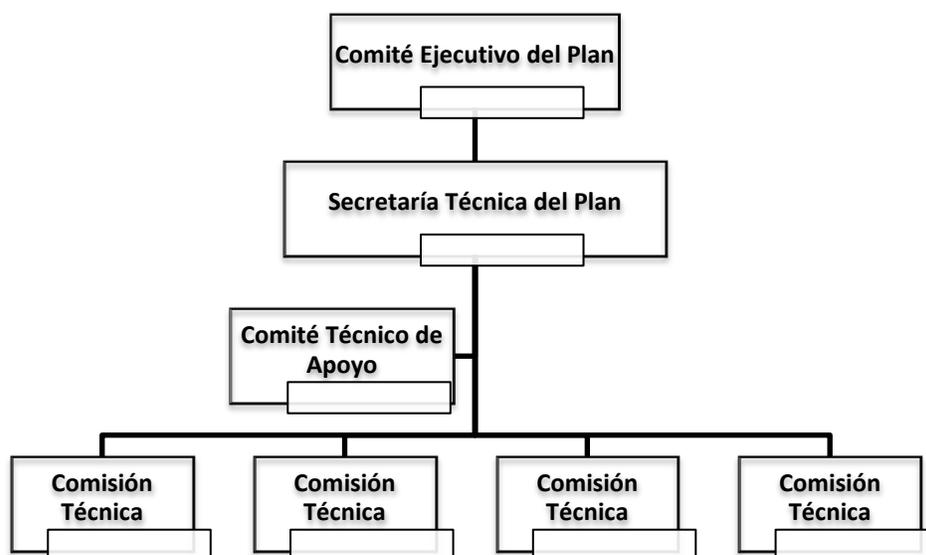
### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La propuesta de trabajo para el diseño del PED, incluye dos tipos de estructura, de carácter complementario:

- ***La primera, una estructura organizativa encargada del diseño, impulso y coordinación de las diferentes fases y actividades relacionadas con la construcción del Plan.***

Implica la identificación de los integrantes del equipo de trabajo, sus responsabilidades, la planificación del tiempo de ejecución de tareas y la presentación de avances y resultados con relación al diseño del PED.

A continuación se presenta el modelo propuesto.



- **Comité Ejecutivo del Plan.** Responsable directo de la construcción del nuevo Plan de Desarrollo, según la metodología propuesta y aprobada. Su función es impulsar y legitimar la elaboración y puesta en marcha del mismo. Está conformado por el Consejo Directivo ampliado con los siguientes participantes:

Rectora  
 Vicerrectores (3)  
 Director CIP  
 Decanos de Facultad (6)  
 Representantes Directores de Programa (6)  
 Director de Planeación y Desarrollo Institucional  
 Director de Gestión Humana.  
 Director de Pastoral Universitaria  
 Director Departamento de Humanidades  
 Jefe Unidad de Proyección Social.  
 Auditor Interno  
 Representante de los Estudiantes.  
 Representante de los Docentes. (2)  
 Miembros del Comité Técnico (4)

**Número de personas que lo conforman:** 30

- **Secretaría Técnica del Plan.** Es la instancia encargada del proceso administrativo de planificación, organización (diseño de metodología de trabajo) gestión y sistematización del trabajo de su construcción, elaboración de documentos y presentación de resultados y avances al Comité Ejecutivo.

Estará a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional y del Comité Técnico.

- **Comité Técnico Asesor.** Tiene la función de asistir como instancia asesora a la Secretaría Técnica en la generación de propuestas puntuales de trabajo y ejecución

de actividades específicas para la construcción del Plan, tales como elaboración de documentos requeridos de apoyo y análisis y retroalimentación de informes puntuales de seguimiento al proceso.

Se propone su conformación de la siguiente manera:

Dr. Bolívar Arturo Delgado. Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Dr. José Luís Villareal. Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Dr. Arturo Obando. Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

Dr. William Ospina. Asesor externo.

**Comisiones Técnicas.** Equipos de trabajo que se conformarán y actuarán bajo la figura de mesas temáticas, según la dinámica del proceso y las necesidades identificadas.

- ***La segunda, una estructura organizativa de dirección y manejo (gobernanza) conformada por tres órganos responsables:***



Fuente: Elaboración propia

- ***Órgano de aprobación:*** Instancia de gobernanza de la Universidad encargada de revisar, sancionar, ratificar o aprobar modificaciones al Plan de Desarrollo Institucional (Consejo Directivo)
- ***Órgano de direccionamiento:*** Instancia que define la vinculación o participación de miembros de la comunidad académica o del entorno externo, en las distintas fases de administración del Plan. (Rectoría)
- ***Órgano ejecutivo:*** encargado de la administración general del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, para asegurar su legitimidad, apropiación, internalización y corresponsabilidad en su implementación y ejecución. (Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional)

Considerando que la planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que en teoría debe orientar hacia una manera de pensar estratégica y a la creación de un sistema gerencial basado en la cultura de la estrategia<sup>2</sup> - es decir, anticipándose al futuro - el talento humano propuesto para conformar los equipos de trabajo posee las siguientes características fundamentales: liderazgo, nivel de formación, capacidad analítica y sentido de pertenencia con la Institución.

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La metodología de trabajo contemplada en el presente documento, que se somete a revisión y aprobación Institucional, consta básicamente de las siguientes etapas:

### **FASE 1: ANÁLISIS SITUACIONAL**

Corresponde a la caracterización de la situación presente y futura de los distintos entornos en los que la Universidad Mariana adelanta su actividad de formación, investigación y extensión.

El análisis situacional constituye la fase preliminar de la planeación estratégica y tiene como finalidad identificar de una parte, la capacidad competitiva de la Institución, es decir, su capacidad para enfrentar y sortear el entorno cambiante; y de otra parte, identificar los escenarios futuros que pueden ofrecer oportunidades pero también amenazas.

Este análisis situacional es el insumo que le permitirá a la organización tomar decisiones con respecto a su direccionamiento estratégico futuro, de allí la importancia de contar con información pertinente (oportuna y adecuada) tal como lo expresa Serna Gómez:

*“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”<sup>3</sup>.*

Así, la fase de análisis situacional comprende la caracterización de la situación presente y futura tanto del entorno interno como externo, en los que la Universidad Mariana adelanta actualmente y desarrollará en el futuro, su actividad de formación, investigación y extensión.

Esta etapa comprende la realización de seis foros institucionales, abiertos a toda la comunidad universitaria, cuyas temáticas se proponen a continuación:

#### **A. EDUCACIÓN SUPERIOR**

- Tendencias de la educación superior a nivel nacional e internacional

---

<sup>2</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 10 Edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. 2008, 58p

<sup>3</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 10 Edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. 2008, p55.

- Calidad de la educación superior
- Internacionalización.
- Conocimiento de la realidad actual de la población juvenil en relación con los procesos educativos.

**POSIBLES EXPERTOS A INVITAR A FORO:**

- ✓ Ministerio de Educación Nacional. Vice Ministerio de Educación Superior. Dirección de Calidad.
- ✓ Rector de Universidad acreditada institucionalmente (preferiblemente privada y católica)

**B. INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

1. Política de ciencia y tecnología en Colombia.
2. Desarrollo y tendencias de los grupos de investigación en Colombia
3. Regalías y recursos para investigación.
4. Relaciones universidad, Estado, sector productivo.
5. Programas de emprendimiento derivados de procesos investigativos e innovadores en universidades.

**POSIBLES EXPERTOS A INVITAR A FORO:**

- ✓ Director Colciencias o su delegado.
- ✓ Coordinador de la Agenda Nacional de Competitividad.
- ✓ Ministerio de Industria y Comercio. Vice Ministerio de Industria. Programas de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

**C. ANÁLISIS INTERNO.**

1. Evaluación del Plan de desarrollo 2007 – 2012
2. Informe de autoevaluación programas a ser acreditados.
3. Revisión PEI

Esta etapa tiene como objetivo la sistematización y socialización de resultados del análisis situacional. Concluye con la presentación de informes de los análisis de entornos.

**D. FORMACIÓN EN LA FE A NIVEL UNIVERSITARIO**

1. Direccionamiento de la formación integral en las universidades católicas.
2. Identidad y perfil de los docentes.
3. Los programas de pastoral y su incidencia en la vida universitaria.

**POSIBLES EXPERTOS A INVITAR A FORO:**

Universidades: San Buenaventura, Javeriana.

### E. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

1. Experiencias exitosas en programas de extensión y proyección social universitaria.

#### POSIBLES EXPERTOS A INVITAR A FORO:

- ✓ Universidad Minuto de Dios
- ✓ Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.

### F. TENDENCIAS ECONÓMICAS NACIONALES E INTERNACIONALES

1. Objetivos de desarrollo del Milenio
2. Planes de desarrollo nacional, departamental y local. (influencia e impactos en la Universidad)
3. Programas de cooperación internacional y su relación con el desarrollo local.

#### POSIBLES EXPERTOS A INVITAR A FORO:

- ✓ Jefe de Planeación Nacional o su delegado.
- ✓ Secretario de Planeación Departamental o su delegado. Dr. Luis Alfonso Escobar.
- ✓ Secretario de Planeación Municipal.

El análisis situacional puede representarse gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 3. Análisis situacional**



Fuente: elaboración propia

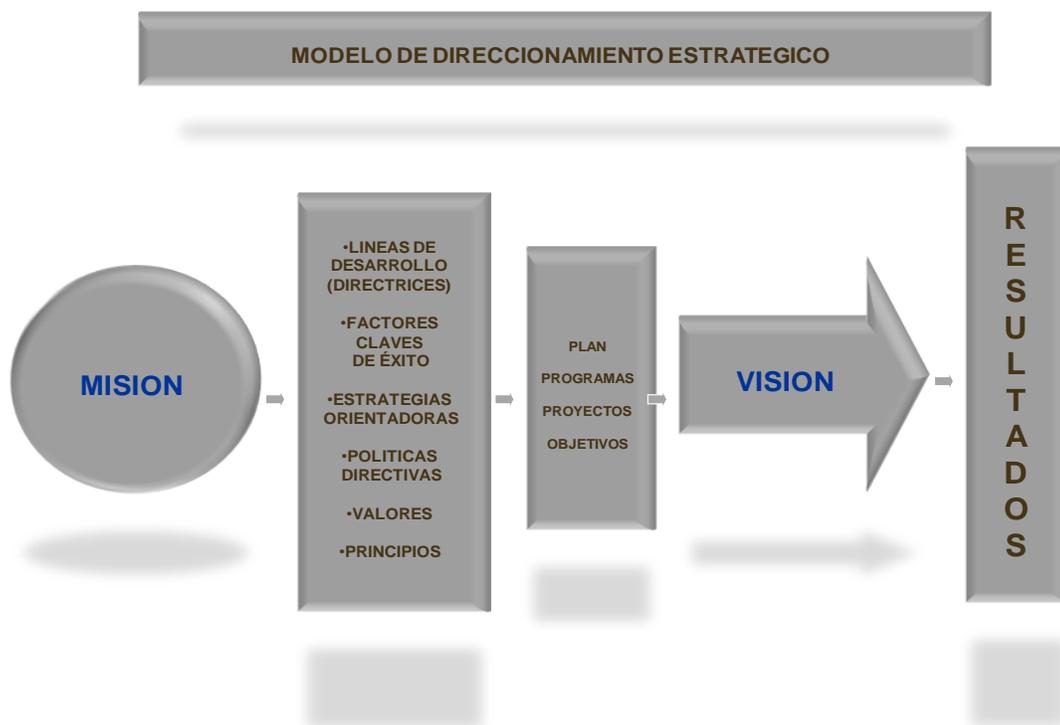
## FASE 2: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN

A partir de los resultados del proceso anterior, el Comité Ejecutivo adelantará la planeación estratégica corporativa, proceso mediante el cual la Institución define su quehacer, la visión de largo plazo, los resultados y objetivos institucionales que permitan generar directrices y marcos de actuación hacia el futuro enfocándose en aquellos aspectos considerados como críticos o factores claves de éxito.<sup>4</sup>

El proceso de planeación estratégica tendrá en cuenta principios corporativos orientadores, explicitados desde la Alta Dirección. En esta propuesta se presentan algunos de los que pudiesen ser principios orientadores del proceso:

- Universidad del conocimiento, universidad que aprende.
- Comprometida con la calidad y la excelencia
- Agente vivo, y comprometido con la realidad social
- Creadora de su propia historicidad
- Observadora de la realidad social
- Incluyente, especialmente de poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.
- Dialogante con su entorno

La fase de estructuración del plan estratégico de la Universidad se adelantará de acuerdo con la siguiente propuesta metodológica que se visualiza, diagrama y describe a continuación:

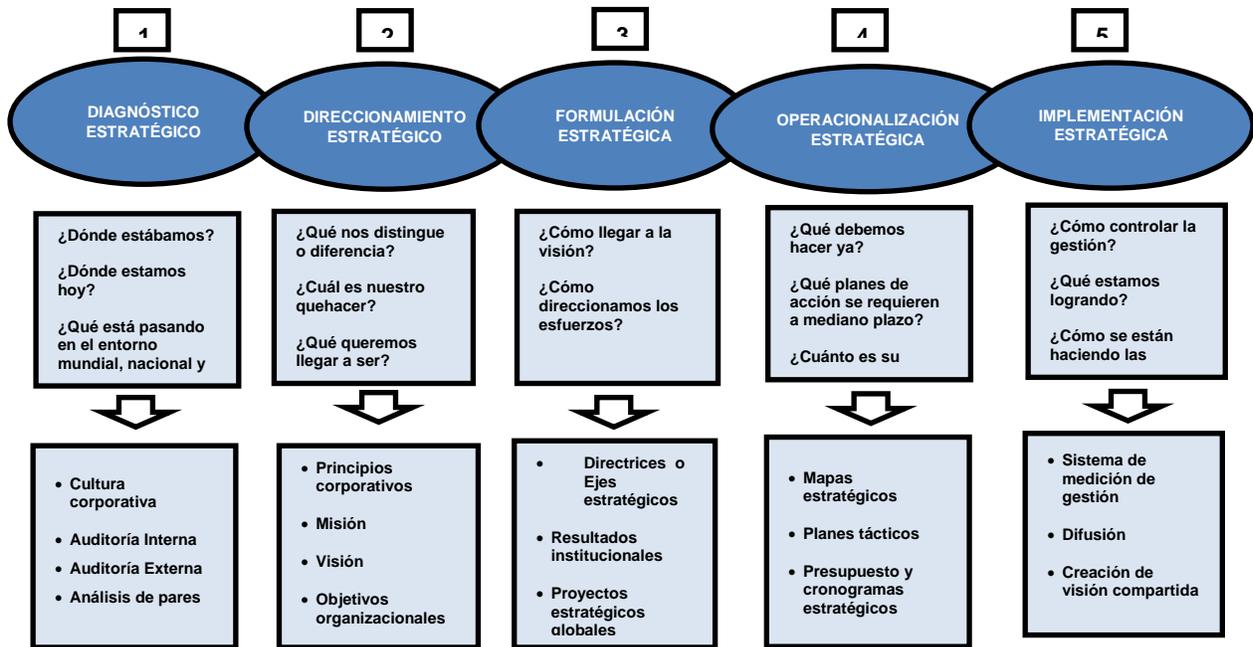


Fuente: William Ospina Garcés. Asesor externo

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD MARIANA. Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012, p53

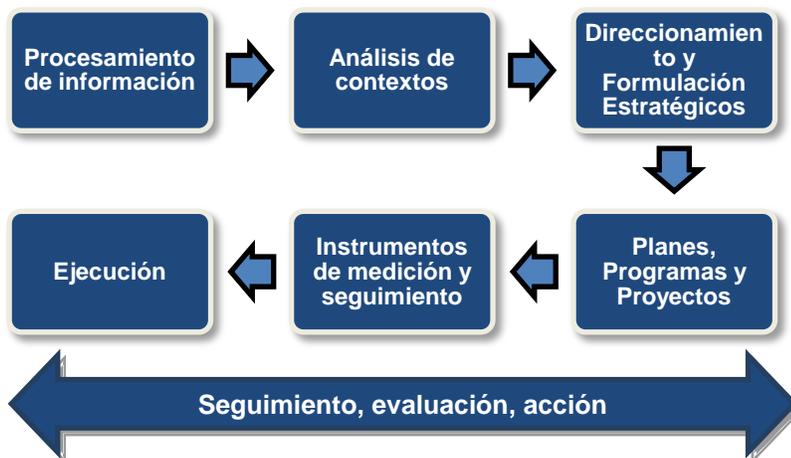
El modelo se soporta en el enfoque Administración por resultados, cuya característica fundamental es la orientación a la obtención de logros concretos y tangibles, y alrededor de los cuales se lleva a cabo un proceso de alineación de misión, visión, políticas, estrategias, valores, principios y objetivos. Este modelo se operacionaliza a partir de las siguientes actividades:

**Figura 4. Actividades del proceso estratégico**



Adaptación propia con base en SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 10ª edición. 3R Editores, Bogotá, D.C. 2008, 57p.

La síntesis del proceso se resume en el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia

## **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La etapa de direccionamiento estratégico, estará encomendada a la alta dirección de la Universidad.

La fase de construcción del plan, sus programas y proyectos, se adelantará por medio de talleres grupales, tormentas de ideas, presentación de propuestas, socialización y validación participativa.

Puede estar acompañada del uso de otras herramientas metodológicas que se consideren pertinentes y apropiadas para lograr la alineación de las estrategias con indicadores de resultados y de gestión, y medir lo planificado frente a lo ejecutado.

### **SESIÓN PRELIMINAR: SOCIALIZACIÓN DE UN MARCO CONTEXTUAL**

Implica lectura, revisión, corrección, articulación y socialización preliminar de documento elaborado sobre resultado de los foros realizados, que contenga un marco de referencia internacional, nacional, regional y local sobre el sector específico de interés, en este caso el SECTOR EDUCACION SUPERIOR.

**UTILIDAD:** Permitirá a quienes van a participar en los talleres a desarrollar, el contar previamente con un documento de referencia que posibilite ubicarse colectivamente frente a la situación actual y futura del contexto en que se mueve la Universidad.

### **SESIÓN NÚMERO 1: DEFINICION DIRECTRICES INSTITUCIONALES PARA LA UNIVERSIDAD. (4 HORAS PRESENCIALES)**

**Objetivo:** Establecer claramente los radios de acción en que debe actuar la Universidad en escenarios futuros.

El equipo participante definirá los directrices orientadoras en los cuales se deberán enfocar esfuerzos y recursos en el período a planificar.

### **SESIÓN NÚMERO 2: FACTORES CLAVES DE ÉXITO PARA CADA UNA DE LAS DIRECTRICES. (4 HORAS PRESENCIALES)**

**Objetivo:** Con los productos del Taller anterior, se identificarán los aspectos relevantes (factores claves de éxito) para cada uno de las directrices, que pueden posicionar y fortalecer.

### **SESIÓN NÚMERO 3: ELABORACIÓN O ACTUALIZACION ANALISIS DOFA Y RESULTADOS A OBTENER (8 HORAS PRESENCIALES)**

**Objetivo:** Frente a cada directriz institucional establecida, se debe llevar a cabo el respectivo análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en la Universidad, para poder asumirlas efectivamente, así como los **RESULTADOS**

**CONCRETOS** que se deben haber alcanzado al finalizar la ejecución del Plan de Direccionamiento Estratégico.

**NOTA:**

Puede requerir realizar varios talleres, según número de factores de éxito establecidos

**SESIÓN NÚMERO 4: IDENTIFICACION DE OBJETIVOS, PROYECTOS Y PROGRAMAS DEL PLAN. (8 HORAS PRESENCIALES)**

**Objetivo:** Establecer los objetivos generales y específicos para obtener cada uno de los resultados propuestos en el Taller anterior y de allí identificar los proyectos y programas que conformarán el Plan Estratégico.

**NOTA:**

Puede requerir horas adicionales, dependiendo de la dinámica empleada por el Grupo.

**SESIÓN NÚMERO 5: ARMONIZACION DE MISION, VISION, POLITICAS, PRINCIPIOS, ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES. FINALIZACION DEL PLAN. (8 HORAS PRESENCIALES)**

**Objetivo:** Armonizar el Plan Estratégico de Desarrollo obtenido, con los elementos constituyentes de la identidad organizacional: misión, visión, políticas directivas, grandes estrategias organizacionales, objetivos corporativos, valores y principios.

**INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS**

Los instrumentos de análisis para el diagnóstico interno y externo serán los formatos estándar empleados por la metodología de la planeación estratégica y adicionalmente aquellos que se consideren pertinentes para las diferentes sesiones de trabajo.

**CRONOGRAMA INICIAL PROPUESTO**

Los plazos previstos inicialmente para el proceso de estructuración del plan, de acuerdo con las fases previstas es el siguiente:

**PROGRAMACIÓN INICIAL MODIFICABLE PARA LOS FOROS**

**Foro 1:** miércoles 6 de febrero

**Foro 2:** miércoles 13 de febrero

**Foro 3:** martes 19 de febrero

**Foro 4:** miércoles 20 de febrero

**Foro 5:** miércoles 6 de marzo.

**Foro 6:** miércoles 13 de marzo (Análisis interno)

### TALLERES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN

ACTIVIDADES	FECHA	SESIÓN AGENDA	TIEMPO EN HORAS	ENTREGABLES
<b>Taller 1:</b> Directrices y factores claves de éxito <b>Taller 2:</b> Análisis dofa y resultados institucionales	Abril 2,3 y 4	1. Socialización marco conceptual 2. Directrices 3. Factores claves de éxito 4. Dofa y resultados	4 4 4 8	Directrices institucionales Factores claves de éxito por directriz Análisis DOFA Resultados
<b>Taller 3:</b> Objetivos y proyecto	Mayo 7, 8 y 9	5. Identificación de objetivos del proyecto, proyectos y programas del Plan	20	Programas Proyectos Objetivos
<b>Taller 4:</b> Diseño del Plan estratégico	Junio 4,5 y 6	6. Armonización de misión, visión, políticas, principios, estrategias y objetivos institucionales.	20	Direccionamiento estratégico

### FASE 3. MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

Una vez construido el direccionamiento estratégico institucional, se diseñará y definirá el sistema integral de medición de gestión con los correspondientes mecanismos de direccionamiento y control, que permitan realizar el monitoreo, evaluación y ajustes requeridos, de existir desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado.

## **ANEXO**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**

#### **GUIA GENÉRICA PARA REALIZACIÓN DE FOROS**

##### **I. PREGUNTAS ORIENTADORAS A FORMULAR PREVIAMENTE A LOS INVITADOS.**

###### **TEMAS PROPUESTOS**

###### **1. EDUCACIÓN SUPERIOR**

- Tendencias de la educación superior a nivel nacional e internacional
- Calidad de la educación superior
- Internacionalización.
- Conocimiento de la realidad actual de la población juvenil en relación con los procesos educativos.

###### **2. INVESTIGACIÓN, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

- Política de ciencia y tecnología en Colombia.
- Desarrollo y tendencias de los grupos de investigación en Colombia
- Sistema General de Regalías y recursos para investigación, desarrollo tecnológico e innovación.
- Relación Universidad – Estado - Sector Productivo.
- Programas de emprendimiento derivados de procesos investigativos e innovadores en universidades.

###### **3. EXTENSIÓN UNIVERSITARIA**

- Experiencias exitosas en programas de extensión y proyección social universitaria.

###### **4. TENDENCIAS ECONÓMICAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

- Objetivos de desarrollo del Milenio
- Programas de cooperación internacional y su relación con el desarrollo local.
- Planes de desarrollo nacional, departamental y local. (influencia e impactos en la Universidad)

###### **5. FORMACIÓN EN LA FE A NIVEL UNIVERSITARIO**

- Direccionamiento de la formación integral en las universidades católicas.
- Identidad y perfil de los docentes.
- Los programas de pastoral y su incidencia en la vida universitaria.

###### **6. ANÁLISIS INTERNO.**

- Evaluación del Plan de desarrollo 2007 – 2012
- Informe de autoevaluación programas a ser acreditados.
- Revisión PEI

**PREGUNTAS MODELO ORIENTADORAS**

**FOROS A, B, C, E**

- Estado actual en cada uno de los ítems contemplados.
- Tendencias existentes a nivel global, Latinoamérica y el Caribe, y nacional, en cada uno de ellos.
- Retos existentes frente a cada tema.

**FORO D: TENDENCIAS ECONÓMICAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

- Iguales preguntas ítems 1 y 2.
- Presentación ejecutiva de los diferentes planes.

**FORO F: ANÁLISIS INTERNO.**

Pendiente de construir.

**7. GUIA PARA CONSTRUCCIÓN DE RELATORÍAS O DOCUMENTOS EJECUTIVOS RESULTANTES DE LOS FOROS.**

FORO	ESTADO ACTUAL	TENDENCIAS	RETOS
TEMA 1			
	<b>CONCLUSIONES:</b> 1 2 3 4		