



Universidad  
**MARIANA**

# Plan de Desarrollo Institucional

Carta de navegación 2014 - 2020

*Excelencia educativa para la transformación social*

# Consejo Máximo

**Superiora General Hermanas Franciscanas de María Inmaculada**

Hna. Noemí Quesada Paniagua, fmi

**Obispo de la Diócesis de Pasto**

Monseñor Julio Enrique Prado Bolaños

**Superiora Provincial Hermanas Franciscanas de María Inmaculada**

Hna. María Esperanza Benavides Narváez, fmi

**Representante Egresados Universidad Mariana**

Esp. Jorge Eduardo Villacrés González

**Representante de Instituciones Públicas de Educación Superior**

Mg. William Ospina Garcés

# Consejo Directivo

**Hna. Amanda Lucero Vallejo, fmi**  
Rectora

**Hna. Nelly Haro C., fmi**  
Representante de la Provincia Hnas. Franciscanas

**Mg. Dora Graciela Burbano Guzmán**  
Vicerrectora Académica

**Hna. Dora Nancy Arcila Giraldo, fmi**  
Vicerrectora Administrativa y Financiera

**Hna. Carmen Isabel Valencia Cabrera, fmi**  
Vicerrectora Bienestar Universitario

**Hna. Marianita Marroquín Yeroivi, fmi**  
Directora Centro de Investigaciones

**Mg. Dario Alberto Solarte Ortega**  
Director de Planeación y Desarrollo Institucional

**Mg. Jose Rafael Caicedo Diaz**  
Vocero de los Decanos

**Esp. Ana Patricia Belalcazar España**  
Vocera de los Educadores

**Estudiante María Jimena Rodriguez G.**  
Vocera de los Educandos

**Esp. Dora Lucy Arce Hidalgo**  
Secretaria General

# Equipo estructurador y de apoyo

## Académicos

### Directores de Programa

Esp. Fabián Enrique Viteri Jurado  
Mg. Aura Rosa Rosero de Cabrera  
Esp. Jaime Darío Quijano Melo  
C. Francisco Javier Torres Gómez  
Esp. Claudia Ximena Chaves Paz  
Esp. Mario Fernando Arcos Rosas  
Mg. Nelson Armando Mora Gómez

### Docentes

C.S. Felipe Andrés Criollo Córdoba  
Mg. Edith Alexandra Luna Acosta  
Mg. Luis Eduardo Pinchao Benavides  
Esp. Alvaro Hugo Gómez Rosero  
Mg. Bolívar Arturo Delgado  
Mg. José Luis Villareal  
Esp. Jesús Andrés Villota  
Mg. Johnny Richard Estacio Gomez

## Administrativos

### Miembros del Consejo Directivo

Hna. Amanda del Pilar Lucero Vallejo, fmi  
Mg. Dora Graciela Burbano Guzmán  
Hna. Carmen Isabel Valencia Cabrera, fmi  
Hna. Dora Nancy Arcila Giraldo, fmi  
Hna. Marianita Marroquín Yerovi  
Mg. José Rafael Caicedo Diaz

### Decanos

Hna. María Teresa González Silva  
Ph D. Oscar Valverde Riascos  
Esp. Francisco Ricardo Mafla  
Mg. Carlos Criollo Castro  
Esp. Yolanda Pabón de Coral

### Directores y Jefes

Mg. Dario Alberto Solarte Ortega  
Hna. Constanza Enid Bonilla Chaves  
Padre Luis Arturo Apraez Caicedo

Mg. Luis Alfredo Guerrero Torres  
Mg. Lorena Elizabeth Guerrero Zambrano  
Mg. Liliana del Carmen Dávila Hidalgo  
Esp. Gustavo Arturo Martínez Cordero  
Mg. Iván Darío Bastidas Castellanos  
Esp. Paulo Cesar Quiroz Escobar  
Esp. Yamile Adriana López Rodríguez  
Esp. Alvaro Andrés Bacca Onofre  
Esp. Pedro Mauricio Portilla Avila

### Diseño, diagramación y fotografía

Dg. Angela Marcela Perez Caicedo  
anllelagraphiste@gmail.com


### Revisión y corrección de estilo

Lic. Luis Alberto Montenegro Mora  
Mg. Ana Cristina Chaves López



***Universidad Mariana***  
***Dios, Hogar y Patria***

*San Juan de Pasto*  
*2014*



# Índice

---

<b>2.</b>	<b>Presentación .....</b>	<b>7</b>
<b>3.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>4.</b>	<b>Marco axiológico.....</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Formulación estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>6.</b>	<b>Ejes, líneas y objetivos estratégicos, iniciativas, resultados e indicadores del Plan de Desarrollo 2014 - 2020.....</b>	<b>17</b>
<b>7.</b>	<b>Mapa estratégico.....</b>	<b>43</b>
<b>8.</b>	<b>Implementación.....</b>	<b>46</b>



# Presentación

---

**E**ntre las tendencias socioeconómicas y retos actuales figuran el rápido crecimiento económico de algunos países, la transformación de los mercados laborales, las variaciones en la situación geopolítica, los avances tecnológicos, cambios demográficos, una progresiva urbanización y un mayor consumo de energía, que conlleva un incremento de la presión sobre los recursos naturales, todo ello en un contexto de creciente desigualdad y aumento del desempleo, en particular entre los jóvenes.

En un mundo en el cual los principales impulsores del desarrollo son el conocimiento y la tecnología, los cambios

en cuanto al tipo y el nivel de conocimientos, habilidades y competencias que son necesarios en las economías actuales basadas en el conocimiento, y la escasez de oportunidades para acceder a niveles superiores de aprendizaje, incluidos los que permiten adquirir conocimientos y capacidades en materia de tecnologías de la información y la comunicación, especialmente en los países en desarrollo o de bajos ingresos, están generando una brecha en materia de conocimientos, que tiene consecuencias económicas y laborales importantes.

Estos fenómenos tienen grandes implicaciones en el modo en que deben adaptarse los sistemas educativos

y en particular las instituciones de educación superior para responder satisfactoriamente a los desafíos contemporáneos y contribuir al desarrollo sostenible y la paz. Para esto se requiere repensar el tipo de conocimientos, habilidades y competencias que se necesita para el futuro, así como el tipo de procesos educativos y de aprendizaje que podrían facilitarlos y, en última instancia, qué políticas y reformas de la educación para ese cambio debe implementarse.

La UNESCO considera que la nueva agenda de **la educación para después de 2015 debe definirse claramente, ser equilibrada e integral y adoptar un enfoque de aprendizaje a lo largo de toda la vida**. Indica además unos principios rectores entre los que destaca el que constituye un derecho humano fundamental y bien público al que debe garantizarse el acceso con equidad y calidad y asegurar el aprendizaje a lo largo de toda la vida, lo que implica que se deberá ofrecer posibilidades flexibles de aprendizaje permanente en todos los ámbitos de la vida por medios formales, no formales e informales, lo que comprende el aprovechamiento del potencial de las TIC para crear una nueva cultura del aprendizaje<sup>1</sup>.

De otra parte, el impulso al mejoramiento de la calidad y los niveles de exigencia cada vez más altos para fi-

gurar en los escalafones de reconocimiento internacional, presionan cada vez más la competitividad de las universidades. Por esta razón, la Universidad Mariana consciente del papel que juega en la historia del desarrollo de la región y del país y profundamente convencida de su compromiso misional de formar mejores seres humanos capaces de contribuir al logro de la transformación sociocultural, se ha empeñado desde su origen en fortalecer y desarrollar sus capacidades y potencialidades en consonancia con las tendencias internacionales y especialmente de América Latina y el Caribe, para servir mejor y cumplir a cabalidad la función social de la educación superior a ella encomendada.

De esta manera a través de este documento se presenta el Plan de Desarrollo 2014 – 2020 “Excelencia educativa para la transformación social” que contiene los objetivos estratégicos institucionales y las principales iniciativas que orientarán el devenir de la Universidad para los próximos seis años. Su enfoque fundamental ha sido reconocer como referente de análisis, las características y condiciones de calidad consideradas válidas y deseables por la comunidad académica, el Estado y la sociedad, de acuerdo con los nuevos retos y exigencias de la sociedad contemporánea; las necesidades de articulación de la universidad con el entorno para brindar soluciones útiles a través de la formación y la investigación y las capacidades con que cuenta la Institución.



El proceso de construcción del Plan de Desarrollo 2014 – 2020 ha tenido en cuenta una metodología participativa y ha identificado seis ejes de desarrollo:

- Eje de desarrollo 1:** Formación académica con calidad y pertinencia
- Eje de desarrollo 2:** Investigación, desarrollo tecnológico e innovación con impacto social
- Eje de desarrollo 3:** Interacción con el entorno
- Eje de desarrollo 4:** Identidad Institucional
- Eje de desarrollo 5:** Internacionalización de la Universidad Mariana
- Eje de desarrollo 6:** Modernización administrativa

**Los lineamientos estratégicos y las iniciativas definidas para cada uno de los ejes de desarrollo, constituyen la carta de navegación de la Universidad para los próximos años.** Teniendo en cuenta que cualquier organización es en esencia su talento humano comprometido y decidido a gestionar el cambio y la transformación bajo la consideración de que siempre hay espacio para mejorar, la implementación del plan exige invitar a toda la comunidad educativa a conocerlo, apropiarlo y especialmente a hacerlo tangible a través de la ejecución, seguimiento y evaluación de las distintas iniciativas y resultados esperados.

<sup>1</sup>. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Documento de posición sobre la educación después de 2015. ED-14/EFA/POST-2015/1



# Introducción

---

**E**l Plan de Desarrollo 2014 – 2020 constituye la carta de navegación de la Universidad Mariana para los próximos seis años. Con la finalidad de identificar las diferentes apreciaciones y enriquecer el ejercicio con posturas conceptuales desde distintos enfoques científicos, profesionales y disciplinares, y a la vez proporcionarle un mayor nivel de legitimidad, su construcción se adelantó de manera participativa con el concurso de diferentes instancias y actores de la vida institucional a través del mecanismo de representación.

Para su elaboración se utilizó la metodología de la planeación estraté-

gica, específicamente la propuesta por Humberto Serna Gómez con las correspondientes adaptaciones a la naturaleza y complejidad de la Universidad Mariana. Así, se adelantó el análisis de entornos, la revisión de la plataforma estratégica y la definición de los ejes, líneas y objetivos estratégicos, con sus correspondientes iniciativas, resultados e indicadores.

El análisis de los distintos entornos de la manera como lo propone la metodología empleada, exigió la revisión documental y la realización de foros con diverso tipo de invitados del orden nacional y regional con la finalidad de



identificar las principales tendencias socioeconómicas, políticas, culturales, tecnológicas, entre otras, tanto a escala mundial como nacional y regional, y así tener un mayor conocimiento del contexto, panorama y retos en los que las instituciones de educación superior deben adelantar su función en la sociedad contemporánea.

El punto de partida de la construcción del Plan de Desarrollo 2014-2020 ha sido la identificación de las grandes preocupaciones a escala mundial, enfocadas en la superación de grandes desafíos más allá de 2015, fecha límite establecida por los países signatarios para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio. **Entre otros retos, el querer de la sociedad marginada se centra en disfrutar de educación de buena calidad durante toda su vida, así como de atención de salud integral, el disfrute de los beneficios del crecimiento económico de forma justa y equitativa, y la eliminación de las desigualdades y la exclusión social, especialmente entre los más pobres, las mujeres, los pobladores rurales y de barrios urbanos marginales, las personas con discapacidades y los pueblos indígenas, entre otros.**

En el actual contexto, el enfoque mundial es el de una educación basada en el desarrollo de competencias, como

una de las estrategias más eficaces para contribuir a enfrentar, desde lo educativo, las exigencias propias del nuevo milenio. Entendidas como los conocimientos, las habilidades, las actitudes y los valores que desarrollan las personas en la interacción con los otros (personas y objetos de conocimiento), las competencias son las que permiten comprender, interactuar y transformar al mundo.

Esta noción concibe la educación como un proceso permanente durante toda la vida y en diferentes espacios vitales; de allí la importancia del desarrollo de destrezas, habilidades, actitudes y valores que se hagan evidentes en la interacción con otros, con las tecnologías, especialmente las TIC en contextos específicos. De acuerdo con la UNESCO, la educación se debe dirigir, de manera prioritaria, al desarrollo de cuatro capacidades básicas: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser.

Aprender a conocer implica que la educación debe estar centrada en lograr que los educandos adquieran los conocimientos propios de las disciplinas y la capacidad de buscar información, evaluarla críticamente, transformarla, producir nueva información que responda a sus necesidades y contextos, lo que incluye la competencia de valorar la existencia de diferentes tipos de conocimientos, compartir la información y utilizar herramientas conceptuales y tecnológicas. En cuanto a aprender a hacer, la educación debe enfocarse al desarrollo de competencias

necesarias para usar la información y los conocimientos en la resolución de problemas en su contexto, de manera que respondan a las demandas y retos de su entorno.

La educación tiene como reto además, ofrecer oportunidades a los estudiantes, para el descubrimiento de sí mismos y la experimentación del individuo en lo artístico, estético, deportivo, científico, cultural, social, de tal forma que les permita reconocer sus potencialidades e integrarse al mundo. Finalmente, la educación debe permitir el aprendizaje de la convivencia, la construcción de consensos, la resolución de conflictos de manera concertada, a escuchar y a negociar con quien piensa diferente.



Bajo estas consideraciones y las realidades de la región, se identificó las áreas clave de resultados en las que la Universidad debe sustentar su desarrollo a fin de contribuir a la transformación sociocultural y el desarrollo sostenible, los factores clave de resultados en cada una de estas áreas y finalmente con estos insumos se hizo una revisión y actualización de la misión y visión institucionales.

La reflexión sobre los elementos antes descritos permitió al equipo encargado de la construcción del Plan de Desarrollo 2014 – 2020, identificar seis ejes de desarrollo y diecinueve objetivos estratégicos con igual número de líneas estratégicas. Para alcanzar estas líneas estratégicas fueron definidas cuarenta y dos iniciativas con sus correspondientes resultados esperados e indicadores de medición de logro e impacto.

El documento del Plan de Desarrollo consta de dos elementos constitutivos: El direccionamiento estratégico y la planificación táctica y operativa con el correspondiente presupuesto y cronograma. El presente documento es una síntesis de consulta permanente para la comunidad académica del primer elemento del Plan de Desarrollo, el direccionamiento estratégico institucional e incluye en el numeral 4 la presentación del marco axiológico, es decir, los principios y valores institucionales que fundamentan el quehacer institucional.

A continuación en el numeral 5, se presenta los elementos de la funda-

mentación estratégica, que incluye: i) la definición del objetivo de desarrollo institucional, ii) las áreas críticas de resultados entendidas como aquellos frentes en los que, de acuerdo con las exigencias de la sociedad contemporánea, la Universidad debe enfocar sus esfuerzos; iii) los factores clave de éxito, definidos como aquellas variables sobre las que la Universidad debe ejercer control, iv) la misión y visión, y v) los ejes estratégicos que constituyen los objetivos de dirección del Plan.

Posteriormente se presenta un cuadro síntesis de cada uno de los Ejes y Líneas estratégicas, con sus correspondientes objetivos estratégicos e iniciativas, resultados e indicadores. Enseguida en el numeral 7, se encuentra el Mapa Estratégico del Plan, en el que se ha agrupado los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo 2014-2020 bajo cuatro perspectivas con el fin de gestionar e implementar adecuadamente la estrategia y los objetivos estratégicos y posteriormente poder efectuar un mejor seguimiento y control a las iniciativas del Plan de Desarrollo, y finalmente en el numeral 8, se presenta los esquemas de estructura organizacional que se empleará para la construcción de los planes de acción y para su ejecución, dirección y control.



# Marco Axiológico



## 4.1. Principios

**R**esponsabilidad en el anuncio y vivencia del Evangelio de Jesucristo: como institución de educación superior católica creemos y fomentamos desde el Evangelio, el diálogo abierto, continuo y progresivo entre fe, ciencia y cultura, bajo el amparo de la opción preferencial por la persona de Jesucristo y su Evangelio, razón de ser de la Universidad que ilumina el ser y quehacer institucional.

Respeto por la dignidad humana: en nuestro ideario, concebimos el ser hu-

mano como imagen y semejanza de Dios, único e irrepetible; con conciencia histórica; capacidad de encuentro consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia; abierto al diálogo; y en esfuerzo constante por construir la libertad y la paz a partir de su proyecto de vida.

**Responsabilidad social:** asumimos el compromiso solidario con la situación, los intereses, las aspiraciones y la lucha de los más necesitados de la sociedad y con ello, las consecuencias de las propias decisiones y

actuaciones como institución de educación superior, frente a la comunidad universitaria, el Estado y la sociedad.

**Excelencia:** actuamos con responsabilidad en la autoevaluación y el mejoramiento permanente de los procesos académicos y administrativos en todos los niveles de la Universidad, para alcanzar los objetivos misionales e institucionales.

**Equidad y justicia:** consideramos que es posible asegurar el futuro de la humanidad formando un ser hu-

mano capaz de construir solidaridad, justicia y paz. Luchamos por contribuir al establecimiento de una sociedad fraterna, que oponga un nuevo concepto de libertad a las brechas individuales y sociales que nos separan, de cualquier tipo que ellas sean.

**Integralidad:** creemos que el quehacer institucional explicitado en sus funciones sustantivas, debe responder a los retos y compromisos de la sociedad contemporánea y que se hace expresamente tangible en el proceso formativo de los educadores y educandos y en la investigación enfocada a la solución de problemas del entorno, la transformación social, económica y cultural y de desarrollo sostenible de la región.

**Responsabilidad ambiental:** consideramos que como institución de educación superior católica, debemos propiciar la creación y fortalecimiento de la conciencia ambiental a nivel institucional y de su entorno, formando personas con sentido de conservación ambiental, equidad social y apropiación de su responsabilidad traducida en acciones para minimizar los impactos producidos por el uso irracional de los recursos naturales. Privilegiamos la integración comunitaria y el trabajo con respeto por las comunidades más afectadas por los problemas ambientales en la región.

**Autonomía:** la entendemos como la capacidad de tomar decisiones sobre las situaciones que afectan el ser y quehacer institucional, con absoluta independencia, en el marco de la responsabilidad que implica el ejercicio de la función social de la educación, de procurar respuestas a las necesidades del entorno y de cumplimiento del objetivo misional de contribución a la transformación social, económica y cultural y de desarrollo sostenible de la región, con absoluta independencia de credo o posición política.

## 4.2. Valores

**Respeto:** es el elemento fundamental para la convivencia pacífica que a la vez resulta sana. Comienza por el respeto a sí mismo y a los demás, y necesita el reconocimiento de los derechos, intereses y necesidades de los otros.

**Paz:** se deriva del latín *pax*, y es fruto de la sana convivencia. Implica el vivir de tal modo que los conflictos puedan ser superados en el marco de la convivencia fraterna y respetuosa; supone por lo tanto la tolerancia y la superación pacífica

de los conflictos. Pablo VI considera “el nuevo nombre de la justicia”, por lo que requiere un orden social justo.

**Inclusión:** hace referencia al respeto a las diferencias individuales y condiciones iguales de participación en sociedad, independientemente de los valores culturales, raza, sexo y edad.

**Responsabilidad:** la responsabilidad es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás. Garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos, y genera confianza y tranquilidad entre las personas.

**Solidaridad:** es el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes e implica reconocer los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí, en búsqueda de una meta común. Tiene que ver también con el esfuerzo para impulsar la libertad, la igualdad y demás valores morales en aquellos en aquellos grupos que, por razones diversas, no pueden disfrutar de esos valores.

**Fraternidad:** proviene del latín, *fraternitas*, que corresponde a la amistad, afecto y amor surgido entre hermanos, iguales, o entre los que se tratan como tales. Al hablar de fraternidad podemos hablar también de hermandad. La fraternidad, en la espiritualidad del Evangelio, se fundamenta en la filiación divina: por ser hijos de un mismo padre – Dios, somos hermanos entre sí.





# Formulación estratégica

---

## 5.1. Objetivo de desarrollo OD

**F**ortalecer la capacidad institucional de fomento a la excelencia académica, el desarrollo de la investigación básica y aplicada y el desarrollo tecnológico e innovación con impacto social; la interacción efectiva con el entorno y la coherencia y pertinencia de la misión y proyecto educativo institucional de la Universidad con el fin último de contribuir a la transformación social y el desarrollo sostenible de la región y el país.

## 5.2. Áreas críticas de resultados ACR

- Recreación y apropiación del conocimiento
- Creación, generación y difusión del conocimiento
- Proyección social
- Identidad institucional
- Visibilidad e impacto nacional e internacional

## 5.3. Factores clave de éxito FCE

- Sustentabilidad financiera.
- Calidad del servicio educativo con pertinencia, cobertura y permanencia.
- Flexibilidad, interdisciplinariedad e internacionalización del currículo.
- Productividad académica.
- Relacionamiento y mayor vinculación institucional con pares, el Estado y la sociedad.
- Impacto social a través de la materialización de la docencia y la investigación en soluciones para la sociedad.
- Dinamismo en las relaciones internacionales y la oferta de programas y servicios internacionales.



## 5.4. Misión

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.

## 5.5. Visión

En el 2020 la Universidad Mariana será una institución de proyección nacional e internacional, reconocida por su docencia cualificada, sus egresados humana y profesionalmente competentes, y su investigación pertinente con las disciplinas y el contexto; su compromiso con el desarrollo, asimilación y difusión de conocimiento útil, y la transferencia de tecnología e innovación apropiadas para la transformación social de la región y el país.

## 5.6. Ejes de desarrollo

**Eje de desarrollo 1:** Formación académica con calidad y pertinencia

**Objetivo de desarrollo:** Fortalecer la docencia, con una oferta aca-

démica pertinente y que responda con transparencia, idoneidad y responsabilidad a las características y condiciones de calidad consideradas válidas y deseables por la comunidad académica, el Estado y la sociedad, de acuerdo con los nuevos retos y exigencias de la sociedad contemporánea.

**Eje de desarrollo 2:** Investigación, desarrollo tecnológico e innovación con impacto social

**Objetivo de Desarrollo:** Fortalecer la productividad de la investigación científica y tecnológica y el desarrollo de la innovación como procesos clave para contribuir al desarrollo económico, social y ambiental, sin detrimento de la generación y sociali-

zación del conocimiento de los estudios humanísticos, sociales, artísticos y culturales orientados a fortalecer perspectivas propias para el abordaje de los problemas del entorno y la formulación de respuestas a los retos en materia de derechos humanos, económicos, sociales y culturales, de equidad y justicia social.

**Eje de desarrollo 3:** Identidad Institucional

**Objetivo de desarrollo:** Garantizar la coherencia de la misión y proyecto educativo institucional en la formación de profesionales integrales con acciones concretas en las funciones sustantivas de la Universidad que contribuyan a la humanización, socia-

lización y la trascendencia de la vida, desde el anuncio del Evangelio y la promoción del diálogo entre fe, ciencia y cultura.

**Eje de desarrollo 4:** Interacción con el entorno

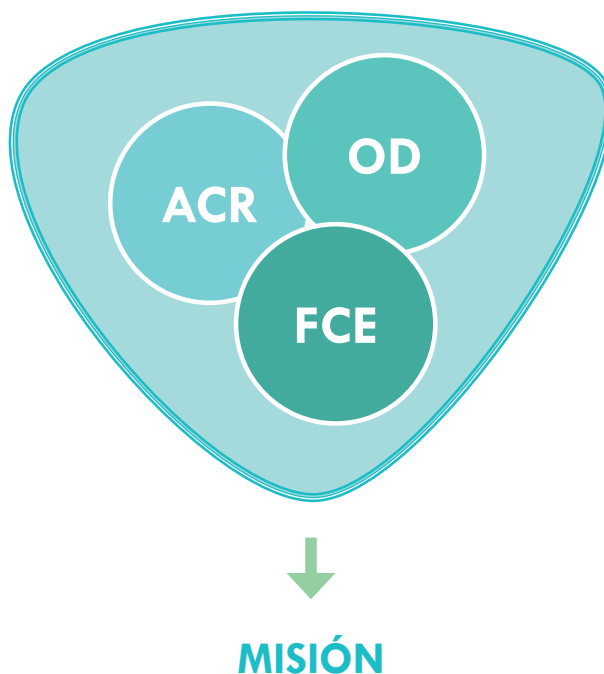
**Objetivo de desarrollo:** Garantizar la interacción e integración permanente de la Institución con su entorno social y el diálogo reflexivo y crítico desde la perspectiva del Humanismo Cristiano a fin de materializar la docencia y la investigación Institucionales en soluciones efectivas para la sociedad.

**Eje de desarrollo 5:** Internacionalización de la Universidad Mariana

**Objetivo de desarrollo:** Integrar la dimensión internacional, intercultural y global en los propósitos, las funciones sustantivas y los servicios ofrecidos por la Universidad.

**Eje de desarrollo 6:** Modernización administrativa

**Objetivo de desarrollo:** Optimizar la infraestructura física y tecnológica y fortalecer la estabilidad financiera y económica de la Universidad con el fin de garantizar su permanencia en el tiempo, a través de la implementación de procesos de gestión del campus, de los recursos humanos, tecnológicos y financieros y la reducción de la dependencia de las matrículas como fuente exclusiva de ingresos.





# Ejes,

líneas, objetivos estratégicos,  
iniciativas, resultados e indicadores.



## EJE ESTRATÉGICO 1

### Formación académica con calidad y pertinencia

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 1:** Consolidar la cultura de autoevaluación que permita el cumplimiento de las características y condiciones de calidad, consideradas válidas y deseables por la comunidad académica y la sociedad.

#### Iniciativas

##### 1.1.1 Institucionalización del Modelo de Autoevaluación.

##### 1.1.2 Institucionalización de la acreditación de programas académicos

## LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1

### Aseguramiento y mejora continua de la calidad institucional

#### Resultados

Planes de mejoramiento institucional y de programas diseñados e implementados.

Acciones ejecutadas de mejoramiento de los indicadores de calidad Institucional.

Incrementado el número de programas de pregrado con obtención de acreditación de alta calidad.

Programas de maestría con aseguramiento de la calidad y vinculados al Sistema Nacional de Acreditación.

#### Indicadores

No. de facultades y programas que han incorporado el modelo de autoevaluación

No. de iniciativas implementadas de mejoramiento institucional y de programas por factor y características de calidad.

No. de programas de pregrado acreditados de alta calidad

No. de programas de maestría acreditados

## EJE ESTRATÉGICO 1

## LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2

### Formación académica con calidad y pertinencia

### Fortalecimiento de la docencia

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

**Objetivo estratégico 2:** reorientar las políticas, programas, mecanismos y procedimientos para la cualificación de la docencia y el mejoramiento de los procesos académicos, de conformidad con las nuevas tendencias de la educación superior, las exigencias de la sociedad y el Estado y los objetivos de la Institución

#### 1.2.1 Desarrollo del talento humano profesoral

#### Resultados

#### Indicadores

Reconfigurada la planta profesoral base de tiempo completo de la Universidad.

No. de docentes de TC – MT – HC / Total de docentes

RT=No. de docentesTC/No. de estudiantes.

No. de docentes de TC por disciplina/ Total de docentes de TC

No. de docentes con maestría y/o doctorado / Total docentes

Redefinidos y adecuados con referentes nacionales los mecanismos y tipos de contratación laboral de docentes.

No. de docentes por tipos de contratación

Redefinidos los lineamientos de carrera docente institucional y los criterios y mecanismos de ubicación, permanencia y promoción en el escalafón docente.

No. docentes por categoría académica del escalafón institucional

Índice de retención profesoral

Definidas las responsabilidades inherentes a cada categoría de escalafón y la diferenciación salarial entre ellas.

Docentes dedicados a docencia/ Total docentes

Docentes dedicados a investigación/ Total docentes

Implementado el programa de formación docente en maestrías y doctorados de acuerdo con las necesidades y objetivos institucionales de la docencia e investigación.

No. docentes de TC y MT con doctorado-maestría/ Total docentes

No. docentes de TC y MT cursando doctorado-maestría/ Total docentes

Implementados los mecanismos institucionales para la evaluación del desempeño, la producción intelectual y el cumplimiento de tareas docentes.

Reglamento de evaluación docente definido.

<b>1.2.2. Mejoramiento de currículos de los programas de pregrado y postgrado</b>	Modelo curricular por competencias implementado y evaluado en programas académicos.	No. de programas académicos con modelo curricular por competencias.
	Incorporadas las tendencias disciplinares, profesionales y referentes académicos externos nacionales e internacionales, en la revisión y actualización de los planes de estudio.	No. de planes de estudio actualizados con tendencias disciplinares y profesionales internacionales.
	Mecanismos y procedimientos de flexibilización, interdisciplinariedad e internacionalización incorporados en los currículos de acuerdo con las demandas del entorno.	% de actividades interdisciplinarias incluidas en los currículos. % de créditos internacionales incluidos en los planes de estudio % de créditos obligatorios y electivos comunes a diferentes programas.
	Procesos curriculares de programas de pregrado articulados con los de especialización y maestría.	% de créditos de pregrado articulados con planes de estudio de posgrado.
<b>1.2.3. Gestión de estudiantes</b>	Asegurada la participación de los estudiantes en la vida institucional.	% de estudiantes vinculados a proyectos de investigación profesoral, de Proyección Social, Bienestar Universitario y Pastoral Universitaria.
	Actualizada la reglamentación sobre los deberes, derechos y participación de los estudiantes en los órganos de dirección de la Institución.	Reglamento de estudiantes actualizado.

## EJE ESTRATÉGICO 1

### Formación académica con calidad y pertinencia

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 3:** diversificar la oferta de programas académicos a nivel de pregrado, posgrado y formación continuada conforme a las necesidades a escala regional, nacional e internacional y el cumplimiento de las características y condiciones de calidad, consideradas válidas y deseables por la comunidad académica, el Estado y la sociedad.

#### Iniciativas

##### 1.3.1. Proyección de programas académicos

## LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3

### Cobertura con calidad y pertinencia

#### Resultados

Directrices, procedimientos y responsabilidades reglamentados para el diseño, modificación, ampliación, extensión y diferenciación de los programas vigentes y de los nuevos.

Programas académicos vigentes ofertados nacional e internacionalmente.

Oferta de nuevas opciones educativas de pregrado, posgrado y educación continuada en áreas estratégicas para la región y el país.

Oferta de programas de formación bajo modalidades no presenciales y mixtas y por ciclos propedéuticos.

#### Indicadores

Documento guía para la oferta de nuevos programas académicos

No. de registros calificados de nuevos programas bajo las nuevas directrices y procedimientos

No. de registros calificados de programas vigentes bajo las nuevas directrices y procedimientos

No. de programas vigentes ofertados nacional e internacionalmente

No. de programas de pregrado y posgrado creados

No. de programas de pregrado por ciclos propedéuticos creados

No. de programas de pregrado en modalidad no presencial creados

No. de programas de pregrado en modalidad mixta creados

<b>1.3.2. Desarrollo de la educación virtual</b>	Fortalecida la capacidad institucional en las dimensiones Organizacional, Pedagógica, Tecnológica y Comunicacional para la virtualización de su oferta académica.	No. de adecuaciones tecnológicas para soportar programas virtuales.
		No. de programas con herramientas pedagógicas y didácticas para la virtualización.
	Oferta en modalidad virtual de programas académicos de pregrado, posgrado y formación continuada nuevos y vigentes.	No. de programas de pregrado – posgrado – formación continuada en modalidad virtual
	Docentes cualificados en el uso y aplicación de las TIC al proceso enseñanza y aprendizaje.	No. Docentes cualificados en el uso y aplicación de las TIC a la docencia
	TIC articuladas como mediador pedagógico en el desarrollo curricular de los programas académicos presenciales y a distancia de pregrado y posgrado.	No. de currículos que usan TIC No. de asignaturas de programas presenciales mediadas por TIC No. de asignaturas de programas a distancia mediadas por TIC
<hr/>		
<b>1.3.3. Fortalecimiento del Bienestar Estudiantil</b>	Programa de permanencia estudiantil consolidado.	Índice de permanencia estudiantil de la Universidad / Facultades / Programas
	Incrementada la cobertura de población estudiantil vinculada a la promoción de la salud, la prevención de los riesgos psicosociales, las actividades deportivas, artísticas y culturales.	No. de estudiantes con acceso a los servicios de salud- prevención de los riesgos psicosociales- actividades deportivas-artísticas y/o culturales / Total estudiantes
	Diagnóstico y estrategias orientadas al diseño de propuestas educativas para inclusión de población con condiciones especiales.	No. de propuestas educativas para inclusión de población con condiciones especiales No. de estudiantes con condiciones especiales / N° Total de Estudiantes

## EJE ESTRATÉGICO 2

### Investigación, desarrollo tecnológico e innovación con impacto social

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 4:** desarrollar la capacidad institucional para el progreso de la investigación científica y tecnológica, y de la innovación, con pertinencia y excelencia académica.

#### Iniciativas

**2.1.1. Fortalecimiento de la capacidad investigativa, de innovación y desarrollo tecnológico.**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1

### Capacidad institucional de fomento a la investigación e innovación de calidad con pertinencia regional, nacional e internacional

#### Resultados

Investigadores formados en el conocimiento científico, tecnológico y disciplinar.

Grupos y actividades de investigación e innovación fortalecidas con la vinculación de docentes, nacionales o extranjeros con producción académica reconocida.

Infraestructura física y tecnológica institucional adecuada para la investigación científica y tecnológica, la innovación y el emprendimiento.

Espacios físicos especializados para la investigación científica, tecnológica y la innovación, gestionados con universidades y centros de investigación.

Formalizada la política y programa institucionales de estímulos e incentivos a la investigación, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Actividades de investigación, desarrollo tecnológico e innovación financiadas con recursos de origen público y privado.

#### Indicadores

No. Investigadores formados en el conocimiento científico, tecnológico y disciplinar.

No. de docentes nacionales o extranjeros con producción académica reconocida, vinculados a los grupos de investigación de la Universidad.

No. de artículos publicados con la marca UNIMAR por docentes nacionales o extranjeros

No. de espacios físicos especializados para la investigación científica, tecnológica y la innovación

No. de espacios físicos especializados para la investigación científica, tecnológica y la innovación, gestionados externamente.

Reglamento de política de estímulos e incentivos a la investigación definido e implementado.

% de financiación externa pública o privada de actividades investigativas / Total de la financiación de actividades investigativas de la Universidad

**2.1.2. Fortalecimiento de la productividad académica de los grupos de investigación y la aplicabilidad de la investigación.**

Participación activa de los grupos académicos en redes colaborativas de investigación e innovación y desarrollo tecnológico nacionales e internacionales en temas relevantes para el desarrollo regional y nacional.

No. de grupos académicos participando activamente en redes colaborativas de investigación e innovación y desarrollo tecnológico

Lineamientos institucionalizados para la generación y aplicación del conocimiento, la actividad de innovación, desarrollo tecnológico y consultoría, de los grupos de investigación.

Campos de investigación institucional priorizados

No. de grupos de investigación vinculados a áreas de desarrollo tecnológico priorizadas

Gestión estratégica de la investigación e innovación y desarrollo tecnológico institucionales.

No. de grupos de investigación vinculados a proyectos I+D+i en la región y el país.

No. de grupos de investigación con financiación externa en su actividad investigativa, de innovación y desarrollo tecnológico.



## EJE ESTRATÉGICO 2

### Investigación, desarrollo tecnológico e innovación con impacto social

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 5:** fortalecer la capacidad institucional de difusión, transferencia y apropiación social de los resultados de su actividad de investigación, innovación y desarrollo tecnológico hacia la sociedad.

#### Iniciativas

**2.2.1. Incremento de la visibilidad de los resultados de investigación entre las comunidades académico-científicas y tecnológicas.**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2.2

### Capacidad institucional para lograr la apropiación social de resultados de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.

#### Resultados

Incremento significativo de las publicaciones de resultados de investigación e innovaciones en revistas indexadas y especializadas.

Resultados de la investigación e innovación y desarrollo tecnológico institucionales con reconocimiento del sector externo.

Herramientas tecnológicas implementadas para la gestión del conocimiento generado por la Institución.

Revistas institucionales y de facultades indexadas.

Artículos científicos y tecnológicos publicados en los cuartiles Q1- Q4 del *SChimago Journal Rank*.

Revistas científicas de la Universidad Mariana y sus facultades vinculadas a la Base Bibliográfica Nacional Publindex de Colombia.

Incrementada la producción de publicaciones no periódicas y libros con estándares de calidad reconocidos por pares externos.

#### Indicadores

% variación de publicaciones de resultados de investigación e innovaciones en revistas indexadas internacionales/nacionales

No. de reconocimientos del sector externo de la actividad investigativa y tecnológica

No. de publicaciones a través de medios tecnológicos

No. de revistas institucionales y de facultades indexadas.

No. de artículos científicos y tecnológicos publicados en revistas nacionales e internacionales en Q1-Q4

No. de revistas científicas de la Universidad Mariana y sus facultades vinculadas a la Base Bibliográfica Nacional Publindex de Colombia.

No. de publicaciones no periódicas y libros con calidad reconocida por pares externos.

**2.2.2. Desarrollo de la estructura organizacional de circulación, difusión, comercialización, transferencia y apropiación social del conocimiento**

Centro Editorial creado y fortalecido.	Centro Editorial en funcionamiento
Investigadores cualificados en producción, escritura y publicación de artículos científicos.	No. de Investigadores formados en producción, escritura y publicación de artículos científicos.
Reglamentación de la propiedad intelectual y derechos conexos.	Reglamento de la propiedad intelectual aprobado
Lineamientos, mecanismos y procedimientos formalizados para la transferencia del conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico.	Manual de políticas de transferencia del conocimiento.
Incrementado el registro de propiedad intelectual de productos o procesos técnicos y tecnológicos patentables o no, patentes y modelos de utilidad, resultados protegidos por secreto industrial, paquetes tecnológicos y otros resultados de investigación aplicada desarrollados por la universidad.	No. de registros de propiedad intelectual de patentes, modelos de utilidad, secreto industrial y derechos de autoría.
	No. de paquetes tecnológicos licenciados y/o vendidos
Alianzas universidad-Estado-empresa formalizadas y dinamizadas para el desarrollo de actividades investigativas y de innovación.	No. de actividades investigativas y de innovación a través de alianzas universidad-Estado-empresa
Iniciativas de emprendimiento <i>Start-Ups</i> y <i>Spin-Offs</i> generadas en los programas de pregrado, posgrado y grupos de investigación de la Universidad.	No. de iniciativas de emprendimiento <i>Start-Ups</i> y <i>Spin-Offs</i> generadas en los programas de pregrado y posgrado
Estrategias comerciales implementadas a escala regional, nacional e internacional para la oferta de productos asociados con servicios técnicos, tecnológicos o consultoría cualificada, desarrollados por la institución.	No. de servicios técnicos, tecnológicos o de consultoría vendidos

### EJE ESTRATÉGICO 3

### LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1

#### Identidad Institucional

#### Comunidad educativa universitaria con experiencia de fe cimentada en el kerigma con actitud profética

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

**Objetivo estratégico 6:** promover el encuentro y vivencia del Evangelio en las funciones sustantivas de la Universidad Mariana.

**3.1.1. Construcción de la Escuela de fe para la comunidad educativa universitaria**

#### Resultados

#### Indicadores

Estrategias de formación de la Escuela de Fe incorporadas en la estructura curricular de los programas académicos de la Universidad.

No. de estrategias de formación de la Escuela de Fe incorporadas en la estructura curricular de los programas académicos

Programas de la Escuela de Fe proyectados en distintos entornos sociales y culturales.

No. de programas de la Escuela de Fe proyectados en distintos entornos sociales y culturales.

Espacios institucionalizados de encuentro para la sensibilización y vivencia del Evangelio.

No. de espacios de encuentro para la sensibilización y vivencia del Evangelio

### EJE ESTRATÉGICO 3

#### Identidad Institucional

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 7:** lograr el reconocimiento de la Universidad como gestora de la mentalidad y actitudes individuales, familiares y colectivas hacia la paz, la convivencia y la dignificación de la mujer.

#### Iniciativas

##### 3.2.1. Espiritualidad Mariana: Dignificándonos desde María

##### 3.2.2. Espiritualidad Franciscana: Fortalecimiento de la formación ética, ciudadana y la cultura de paz

### LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2

#### Transversalidad de la espiritualidad mariana y franciscana en las funciones sustantivas de la Universidad.

#### Resultados

Institucionalizada la cátedra libre: Dignificándonos.

Institucionalizada la investigación formativa y profesoral en áreas de: Derechos Humanos; Mariología y Madre Caridad; Familia; y Mujer e Interculturalidad.

Implementado un programa institucional de acompañamiento a mujeres vulneradas del departamento.

Implementado el proyecto "Mujer y posconflicto"

Estrategias institucionalizadas en los procesos formativos orientadas a la formación ética, ciudadana y la promoción de la cultura de paz

#### Indicadores

Catedra libre institucionalizada

No. de proyectos de investigación formativa y profesoral en áreas de: Derechos Humanos, Mariología y Madre Caridad; Familia; y Mujer e Interculturalidad

No. de acompañamientos efectivos a mujeres vulneradas del departamento implementado.

"Proyecto mujer y posconflicto" implementado

No. de proyectos y actividades de formación ética, ciudadana y cultura de paz adelantadas por estudiantes de la Universidad

### EJE ESTRATÉGICO 3

### LÍNEA ESTRATÉGICA 3.3

#### Identidad Institucional

#### Proyección y compromiso social de la comunidad universitaria

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

**Objetivo estratégico 8:** contribuir a la formación integral mediante el desarrollo del liderazgo con compromiso social en la comunidad educativa de la Universidad.

**3.3.1. Institucionalización y dinamización del Observatorio Pastoral de la realidad**

#### Resultados

Institucionalizada la participación de la Universidad en la construcción de políticas públicas.

Incrementado el liderazgo estudiantil de proyectos institucionales de investigación formativa en las áreas de desarrollo local y pensamiento social.

#### Indicadores

No. de propuestas de políticas públicas de la Universidad llevadas a debate en los órganos de gobierno departamental y municipal

No. de proyectos de investigación formativa en áreas de desarrollo local y pensamiento social.

**3.3.2. Proyección social formativa y solidaria**

Fortalecida la participación de los estudiantes en programas, proyectos y prácticas sociales y comunitarias institucionales.

Organizaciones estudiantiles conformadas para la proyección social solidaria e innovación y emprendimiento social.

No. de estudiantes en programas, proyectos y prácticas sociales y comunitarias institucionales.

No. de organizaciones estudiantiles de proyección social solidaria

No. de organizaciones estudiantiles de innovación y emprendimiento social

## EJE ESTRATÉGICO 4

### Interacción con el entorno

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 9:** materializar los servicios de formación en soluciones efectivas y eficaces para la sociedad.

#### Iniciativas

**4.1.1. Articulación del currículo en torno a solución de problemas de contexto**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 4.1

### Productos, servicios y resultados de la formación e investigación alineados con los requerimientos del entorno.

#### Resultados

Institucionalizados los mecanismos y procedimientos de participación de actores sociales externos y egresados en los procesos de diseño, actualización y reforma de programas educativos, y en la identificación de requerimientos de formación para la región.

Institucionalizadas las prácticas, pasantías y trabajo *in situ* de fomento a la innovación y transferencia del conocimiento en el sector productivo y social y de éstos en la Universidad

#### Indicadores

No. de procesos de diseño, actualización y reforma de los programas educativos e identificación de requerimientos de formación para la región con participación de actores sociales externos y egresados.

Objetivos, estrategias, programas y proyectos de los planes de desarrollo nacional, departamentales incorporados en la estructuración de currículos y planes de estudio.

No. de currículos y planes de estudio con objetivos, estrategias, programas y proyectos de los planes de desarrollo locales

No. de estudiantes y docentes vinculados a prácticas en el sector productivo

No. de técnicos o profesionales del sector productivo e institucional vinculados a prácticas en la Universidad

**4.1.2. Interrelación de los programas académicos con las necesidades de proyección social institucional**

Servicio social institucional articulado con los planes y programas de los sectores público, privado y ONG del orden nacional e internacional.

Programas de los sectores público, privado y ONG del orden nacional e internacional

Oferta de servicios de educación continuada con pertinencia a través de mecanismos de identificación de las necesidades de actualización, desarrollo profesional y capacitación demandadas por el entorno.

No. de matriculados a programas de actualización, desarrollo profesional y capacitación ofertados

Oferta académica inter-semestral diversificada y orientada a diferentes públicos y grupos de interés.

No. de programas de formación inter-semestral orientada a diferentes públicos y grupos de interés

Reglamentados y en práctica los criterios, mecanismos y procedimientos para adelantar estudios sobre el impacto y proyección social de egresados.

No. de estudios sobre el impacto y proyección social de egresados

## EJE ESTRATÉGICO 4

### Interacción con el entorno

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo estratégico 10:** materializar la actividad investigativa de la Universidad en proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación de utilidad para la sociedad.

#### Iniciativas

**4.2.1. Participación en convocatorias de investigación, regalías y cooperación internacional**

**4.2.2. Articulación de la investigación con las necesidades del entorno**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2

### Vinculación de la Universidad con la sociedad

#### Resultados

Talento humano institucional formado en la estructuración y gestión de proyectos de aplicación a convocatorias de investigación y extensión.

Incentivos a la propiedad intelectual de la aplicación de los resultados de la investigación e innovación, institucionalizados.

Capacidad incrementada de estructuración y ejecución de proyectos interdisciplinarios de investigación y extensión.

Docentes e investigadores formados en las áreas disciplinares de intervención, identificadas y priorizadas para la proyección social de acuerdo con las necesidades del entorno.

Alianzas universidad-Estado-empresa dinamizadas en el entorno local y nacional para el desarrollo de actividades de proyección social solidaria.

Formalizados la política, ejes, programas y estrategias de proyección social de la investigación y la innovación hacia la solución de problemas regionales y nacionales.

Promoción implementada a escala regional, nacional e internacional de la oferta de productos y servicios técnicos especializados, tecnológicos y de consultoría cualificada, desarrollados por la institución.

#### Indicadores

No. de docentes formados en la estructuración y gestión de proyectos de aplicación a convocatorias de investigación y extensión.

% de incentivos otorgados a la propiedad intelectual / Total de docentes

No. de proyectos de investigación y extensión interdisciplinarios

No. de docentes e investigadores formados en las áreas disciplinares de intervención, identificadas y priorizadas

No. de alianzas universidad-Estado-empresa para el desarrollo de actividades investigativas y de innovación

Reglamento definido

No. de servicios técnicos especializados, tecnológicos y de consultoría cualificada vendidos



## EJE ESTRATÉGICO 4

## LÍNEA ESTRATÉGICA 4.3

### Interacción con el entorno

### Impacto social de egresados

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

#### Resultados

#### Indicadores

**Objetivo estratégico 11:** posicionar la imagen e identidad institucional en el contexto local, regional y nacional, a través de sus egresados

**4.3.1. Participación de egresados en actividades institucionales**

Formalizado un programa de estímulos a la participación de egresados en la vida institucional.

Estímulos entregados a egresados por participación en proyectos de extensión

Estrategias implementadas de vinculación de egresados a los procesos de investigación y extensión institucionales.

No. de Egresados vinculados a proyectos de investigación y extensión

Información sistematizada de seguimiento a egresados sobre desempeño, incorporación laboral e impacto y aportes sociales.

Reportes de seguimiento a egresados

Asociaciones de egresados constituidas

## EJE ESTRATÉGICO 5

### Internacionalización

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 12:** desarrollar la capacidad competitiva institucional de los procesos académicos de la Universidad Mariana para la internacionalización de sus funciones sustantivas.

#### Iniciativas

**5.1.1. Incorporación de la dimensión internacional en los procesos académicos de pregrado y posgrado.**

**5.1.2. Consolidación de la visibilidad nacional e internacional de los servicios institucionales**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5.1

### Procesos Académicos con referentes internacionales.

#### Resultados

Planes de estudio formalizados con referentes internacionales.

Oferta consolidada de programas académicos con reconocimiento y extensión internacional.

Formación investigativa fortalecida con la proyección internacional de docentes e investigadores.

Oferta académica institucional proyectada nacional e internacionalmente con programas de doble titulación y/o titulación conjunta.

Servicios técnicos, tecnológicos o consultoría cualificada, ofertados internacionalmente.

#### Indicadores

No. de planes de estudio formalizados con referentes internacionales.

No. de programas académicos con reconocimiento y extensión internacional.

No. de docentes e investigadores con formación internacional

No. de programas de doble titulación y/o titulación conjunta con pares nacionales e internacionales.

No. de productos asociados con servicios técnicos, tecnológicos o consultoría cualificada, ofertados internacionalmente.

## EJE ESTRATÉGICO 5

### Internacionalización

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 13:** desarrollar competencias lingüísticas en idioma extranjero para la comunidad académica como mecanismo para incrementar la competitividad de la Institución y facilitar los procesos de interacción y movilidad en el entorno internacional.

#### Iniciativas

**5.2.1. Desarrollo de la competencia funcional en un segundo idioma**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5.2

### Competencias lingüísticas para la internacionalización.

#### Resultados

Incrementada la cobertura de la oferta de cursos de formación en idiomas extranjeros con certificación internacional.

Comunidad académica institucional certificada en el manejo de un segundo idioma.

#### Indicadores

No. de participantes en cursos de formación en idiomas extranjeros con certificación internacional.

No. de estudiantes, docentes y administrativos certificados en el manejo de un segundo idioma.

No. de estudiantes docentes y administrativos B1-B2 de Inglés /Total

## EJE ESTRATÉGICO 5

### Internacionalización

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 14:** fortalecer y promover la visibilidad internacional de la comunidad académica Institucional, en los ámbitos científico, académico, tecnológico, artístico y cultural.

#### Iniciativas

**5.3.1. Fortalecimiento de las relaciones institucionales con comunidades académicas internacionales**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5.3

### Alianzas estratégicas, convenios y redes activas.

#### Resultados

Alianzas estratégicas y convenios vigentes para la formación, la investigación y la proyección social consolidados y dinamizados.

Incrementada la movilidad académica de tipo emisor (outgoing) y receptivo (incoming) para la comunidad universitaria y de egresados.

Incrementadas las actividades de internacionalización en casa en las facultades de pregrado y posgrado y en el sistema de bienestar universitario.

#### Indicadores

No. de actividades de formación, investigación y proyección social en convenio con universidades y organismos internacionales.

No. de estudiantes y docentes en movilidad de tipo emisor y receptor

No. de actividades de internacionalización en casa

## EJE ESTRATÉGICO 5

### Internacionalización

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 15:** fortalecer la capacidad institucional para la internacionalización de sus procesos académicos, artísticos y culturales, con la definición de disposiciones institucionales y de gobernabilidad que faciliten el establecimiento y desarrollo de programas de internacionalización, la modernización en su direccionamiento estratégico y el desarrollo de la infraestructura de soporte.

#### Iniciativas

**5.4.1. Desarrollo de la capacidad institucional para la gestión de la internacionalización**

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5.4

### Gestión de la Internacionalización.

#### Resultados

Fortalecidos los lineamientos, procedimientos, mecanismos y estructura de la internacionalización institucional.

Implementado un sistema de información y modelo de evaluación de la internacionalización institucional.

Programa institucional de consejería y divulgación fortalecido.

Formalizada la política y estrategia de cooperación internacional de la Universidad.

#### Indicadores

Reglamento de internacionalización definido

Agilidad y oportunidad en el reporte de información de internacionalización

Incremento de actividades de consejería y divulgación

Política y estrategia de cooperación internacional de la Universidad.

## EJE ESTRATÉGICO 6

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6.1

### Modernización Administrativa

### Gestión económica y financiera eficiente.

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

**Objetivo Estratégico 16:** incrementar la estabilidad financiera y económica de la Institución.

**6.1.1. Diversificación de las fuentes de ingresos y el mejoramiento de la propuesta de valor de los servicios para los diferentes grupos de interés (stakeholders) de la Universidad.**

#### Resultados

#### Indicadores

Desarrollada la capacidad de participación institucional en programas y convocatorias nacionales e internacionales de financiación de proyectos académicos.

% anual de financiación de proyectos académicos a través de programas y convocatorias nacionales e internacionales.

% anual de financiación externa de proyectos académicos /total de inversión en proyectos académicos

Oferta diversificada de servicios educativos en las facultades y programas.

% anual de diversificación de servicios educativos en las facultades y programas académicos.

Incrementada la oferta y comercialización local, nacional e internacional, de servicios especializados y productos de propiedad intelectual de la Universidad.

% anual de servicios especializados de la Universidad

% de productos de propiedad intelectual de la Universidad comercializados local, nacional e internacionalmente.

% de ingresos generados por licenciamiento de software y otros desarrollos propios de la institución

Consolidada la venta de servicios no operacionales de diseño, medios impresos, radio y televisión.

Incremento % de la facturación anual por venta de servicios de radio y televisión, diseño y medios impresos.

**6.1.2. Mejoramiento de la estructura de costos y gastos operativos de la Universidad.**

Gestión eficiente del campus, de los recursos humanos, tecnológicos y financieros institucionales.

Indicadores de eficiencia y/o productividad

## EJE ESTRATÉGICO 6

### Modernización Administrativa

#### Objetivos estratégicos

**Objetivo Estratégico 17:** consolidar el desarrollo tecnológico y la adopción de métodos, sistemas y estructuras que hagan más eficaz y eficiente la gestión administrativa como apoyo a la misión y al cumplimiento de la visión y objetivos Institucionales.

#### Iniciativas

##### 6.2.1. Actualización de la estructura organizativa institucional.

Estructura organizativa actualizada a los requerimientos de la Universidad.

Estructura funcional de puestos de trabajo redefinida

Competencias y necesidades de adaptación a los puestos de trabajo, evaluadas y validadas

#### Indicadores

Estructura organizativa redefinida

% de reducción de costos en la gestión de procesos

% de cumplimiento de objetivos funcionales y/o estratégicos

% de vinculaciones y/o reasignaciones laborales por competencias

##### 6.2.2. Implementación de las normas internacionales de información financiera.

Implementadas y optimizadas las NIIF a escala institucional.

NIIF implementadas

##### 6.2.3. Formalización de los procesos y medios de comunicación institucionales.

Formalizada la política y programa de comunicaciones de la Universidad.

Estructurado el Centro de Comunicaciones Institucional.

Disponibilidad de reglamento de comunicaciones, relaciones públicas y mercadeo institucional institucionalizado.

Centro de Comunicaciones

<b>6.2.4. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad.</b>	Procesos certificados con la Norma NTC ISO 9001	No. de procesos certificados con la Norma NTC ISO 9001
<b>6.2.5. Consolidación del Sistema de Gestión Documental</b>	Procedimiento de la gestión documental institucionalizado.	No. de procesos y procedimientos documentados.
	Tablas de Retención Documental aprobadas por el Archivo Departamental.	% de tablas de Retención Documental aprobadas por el Archivo Departamental.
	TRD actualizadas y adecuadas a los parámetros institucionales.	% de TRD actualizadas y adecuadas a los parámetros institucionales.
	Fondos acumulados organizados.	Fondos acumulados organizados.
	Formalizada el área funcional de correspondencia y del archivo institucional.	Estructura organizacional del área funcional de archivo y correspondencia.
	Estructurado el repositorio digital de la documentación y archivo institucionales.	% de la documentación y archivo institucionales en soporte digital.
<b>6.2.6. Consolidación de los Sistemas de Información.</b>	Institucionalizados los formatos y procedimientos de recolección, registro, tabulación, análisis y transmisión de la información.	Disponibilidad de procedimientos de recolección, registro, procesamiento y transmisión de la información
	Integradas las diferentes áreas, medios, recursos de comunicación e información con las bases de datos Institucionales.	Integralidad de la información institucional Disponibilidad de bases de datos articuladas

## EJE ESTRATÉGICO 6

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6.3

### Modernización Administrativa

### Gestión del talento humano.

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

#### Resultados

#### Indicadores

**Objetivo Estratégico 18:** consolidar grupo de talento humano altamente motivado y con adecuadas competencias para alcanzar con eficiencia las metas, objetivos estratégicos y misión de la Universidad.

**6.3.1. Implementación del modelo integral institucional de gestión del talento humano**

Implementado el modelo de gestión de TTHH por competencias e inventario de puestos de trabajo.

Personal con perfiles adecuados a las necesidades

Personal vinculado con nuevos estándares y procedimientos de selección

% de personal con reforzamiento de competencias

% de personal vinculado a programas de desarrollo y cualificación

% de personal evaluado con nuevos estándares y procedimientos

**6.3.2. Promoción de la cultura de bienestar en el grupo de docentes y administrativos**

Implementados los requerimientos institucionales en el área de calidad de vida laboral y en el área de protección y servicios sociales.

Cobertura de servicios en el área de calidad de vida laboral y en el área de protección y servicios sociales

Construido e implementado el modelo y programa de bienestar laboral institucional.

Cobertura del programa de bienestar laboral



## EJE ESTRATÉGICO 6

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6.4

### Modernización Administrativa

### Planeación de la infraestructura física y de los medios educativos.

#### Objetivos estratégicos

#### Iniciativas

**Objetivo Estratégico 19:** proveer a la Institución de medios educativos y espacios físicos apropiados, de apoyo al desarrollo de sus actividades académicas y administrativas, de forma suficiente, adecuada y actualizada.

#### 6.4.1. Optimización de la infraestructura física y los recursos tecnológicos

#### Resultados

#### Indicadores

Infraestructura física existente mejorada y adecuada tecnológicamente.

M2 de áreas mejoradas y/o dotadas con infraestructura

Estudios y diseños validados y aprobados para la proyección de la planta física.

No. de proyectos de extensión de la planta física revisados y aprobados por autoridades competentes.

Redes intervenidas, actualizadas y modernizadas.

Redes intervenidas, actualizadas y modernizadas.

Infraestructura física adecuada con señalética y condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad.

Área en m2 de infraestructura física actualizada con señalética

Área en m2 de mejoras de condiciones de accesibilidad para personas con discapacidad. /Total área de la Universidad

Disponibilidad de sedes físicas alternas para programas en extensión y a distancia.

Área en m2 de nuevas instalaciones en sedes físicas alternas

#### 6.4.2. Acreditación, certificación y habilitación de laboratorios orientada a soportar los procesos académicos y la oferta de servicios.

Reglamentada la documentación técnica y de gestión de laboratorios.

No. de procesos técnicos documentados. No. de procesos de gestión documentados

Talento humano adscrito a laboratorios capacitado según las normas de acreditación, certificación y habilitación.

% de talento humano de laboratorios con capacitación en normas de acreditación, certificación y habilitación.

Laboratorios con registro, habilitación y certificación.

No. de laboratorios habilitados y certificados

<b>6.4.3. Gestión técnica, tecnológica y administrativa de la virtualización</b>	Infraestructura tecnológica seleccionada y adecuada	Disponibilidad de recursos técnicos y tecnológicos disponibles por programa y actividad virtual
	Ambientes virtuales de aprendizaje diseñados y desarrollados	No. de ambientes virtuales de aprendizaje desarrollados
		% de personal profesionalizado por programa y actividad virtual.
<b>6.4.4. Desarrollo de plataformas informáticas para la gestión de los procesos académicos y administrativos.</b>	Procesos de gestión académica y administrativa fortalecidos con la adquisición, actualización y renovación de software y hardware.	Infraestructura académica y administrativa sistematizada y automatizada  Capacidad de recurso tecnológico por proceso académico y administrativo
<b>6.4.5. Modernización física, técnica y de procesos de la biblioteca y de los medios educativos.</b>	Planta física de la biblioteca ampliada según los requerimientos del CNA.	Capacidad de puestos de lectura  Disponibilidad de espacio en m2 por alumno
	Soporte tecnológico avanzado en telecomunicación y equipos de acceso a la información.	Capacidad de recurso tecnológico por alumno
	Repositorio digital de la producción científica e investigativa de la Universidad estructurado.	Disponibilidad de computadores para consulta por alumno  Disponibilidad de la producción científica institucional en medios digitales
	Actividades académicas soportadas con bases de datos y aplicativos específicos.	Índice de crecimiento de bases de datos y aplicativos específicos adquiridos por programa
	Planta de personal de Biblioteca re-estructurada y profesionalizada.	Disponibilidad de personal de biblioteca profesionalizado por alumno

# Mapa Estratégico



**P**ara el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo de la Universidad Mariana se hará uso de la metodología de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). En el mapa estratégico, se presenta gráficamente las relaciones de causa efecto de las iniciativas definidas por la Universidad para alcanzar los objetivos estratégicos y de esta manera lograr la visión proyectada a 2020.

De acuerdo con la metodología de construcción del Cuadro de Man-

do Integral, el Mapa Estratégico de la Universidad Mariana considera el agrupamiento de los objetivos y líneas estratégicas desde cuatro dimensiones: Perspectiva de Impacto social; Perspectiva Comunidad académica, Estado y sociedad; Perspectiva de Procesos académicos y administrativos y Perspectiva Capacidad Institucional.

La herramienta define la verificación de una relación causa efecto de manera que para la Universidad Mariana el fortalecimiento de la capacidad institucio-

nal de su capital humano, capital de la información y capital organizativo sean agrupados bajo la perspectiva Capacidad Institucional y sean la base para que pueda desarrollar sus procesos internos, definidos bajo la perspectiva Procesos Académicos y Administrativos.

A su vez, logrando unos mejores procesos académicos y administrativos, podrá ofrecer mejores resultados a la comunidad académica, el estado y la sociedad: cobertura con calidad y pertinencia, productos y servicios resultantes de la docencia e investigación, una mayor contribución a la apropiación social del conocimiento y una proyección con compromiso social. Finalmente, si logra unos adecuados resultados desde esta perspectiva, podrá generar un mayor impacto social, reflejado en una mayor coherencia de su misión y proyecto educativo institucional con relación a los problemas y características de su entorno; la provisión a la región y el país de profesionales integrales; la actuación desde sus funciones sustantivas de forma socialmente responsable y, con todo ello, un mayor acrecentamiento de su imagen, reputación y ubicación en los escalafones de universidades. Todo este esquema se presenta en el siguiente gráfico:



# Mapa Estratégico

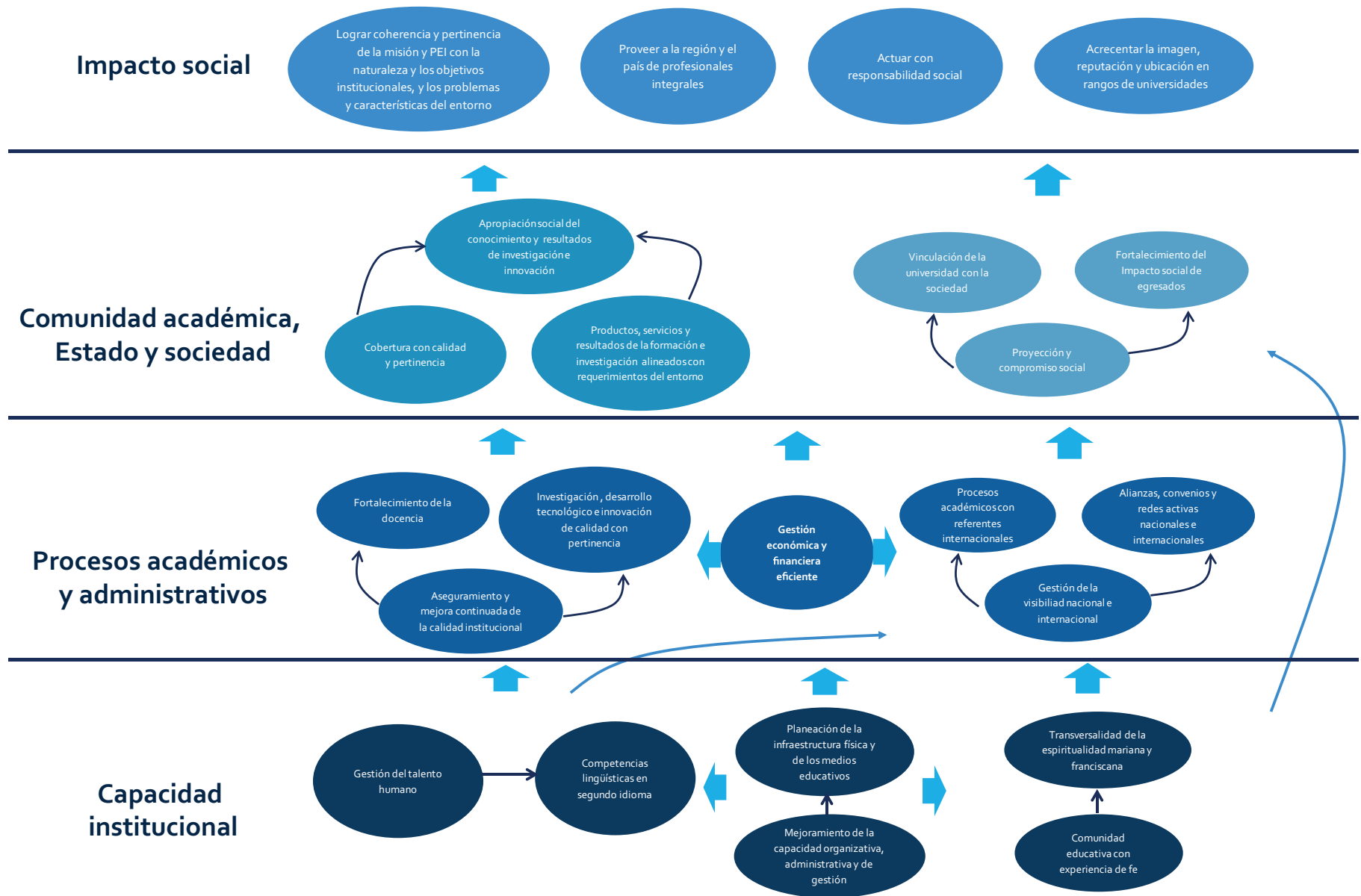


Figura 1. Mapa estratégico



# Implementación

**P**ara la concreción de las iniciativas definidas para cada una de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo 2014 – 2020, se ha planificado la estructuración de planes operativos a partir del agrupamiento de tales iniciativas en doce programas de desarrollo con sus correspondientes proyectos. La planificación de los programas y proyectos se adelantará bajo un esquema organizacional de tipo matricial que tiene como finalidad adelantar la planificación operativa desde diversas perspectivas

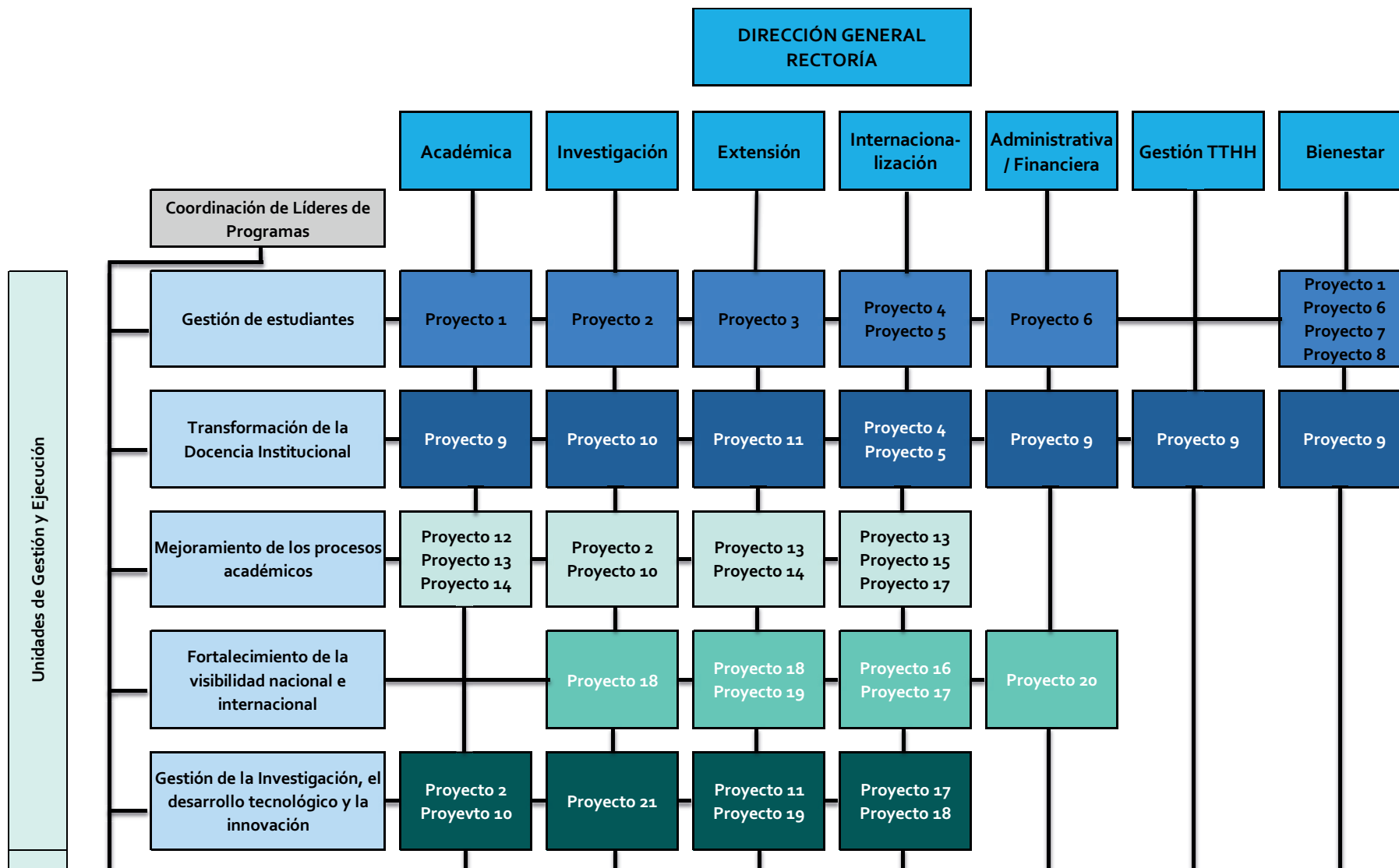
para obtener planes mucho más integrales; y la dirección y control de la ejecución de los programas y proyectos se efectuará a través de un esquema organizacional por proyectos de tipo vertical como se aprecia en la figura 3.

La responsabilidad de la planeación operativa les corresponderá a los líderes de programa con sus correspondientes grupos de proyectistas y con la asesoría de la Oficina de Planeación y de Autoevaluación y Calidad. El seguimiento y evaluación de la implemen-

tación de los planes de acción anual recae sobre el Consejo Directivo en primera instancia y en segunda instancia en la Oficina de Planeación, como instancia responsable de la coordinación del proceso y de rendir los informes de seguimiento y evaluación.

UNIVERSIDAD MARIANA  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2014 - 2020

### Unidades de Dirección, Control y Evaluación



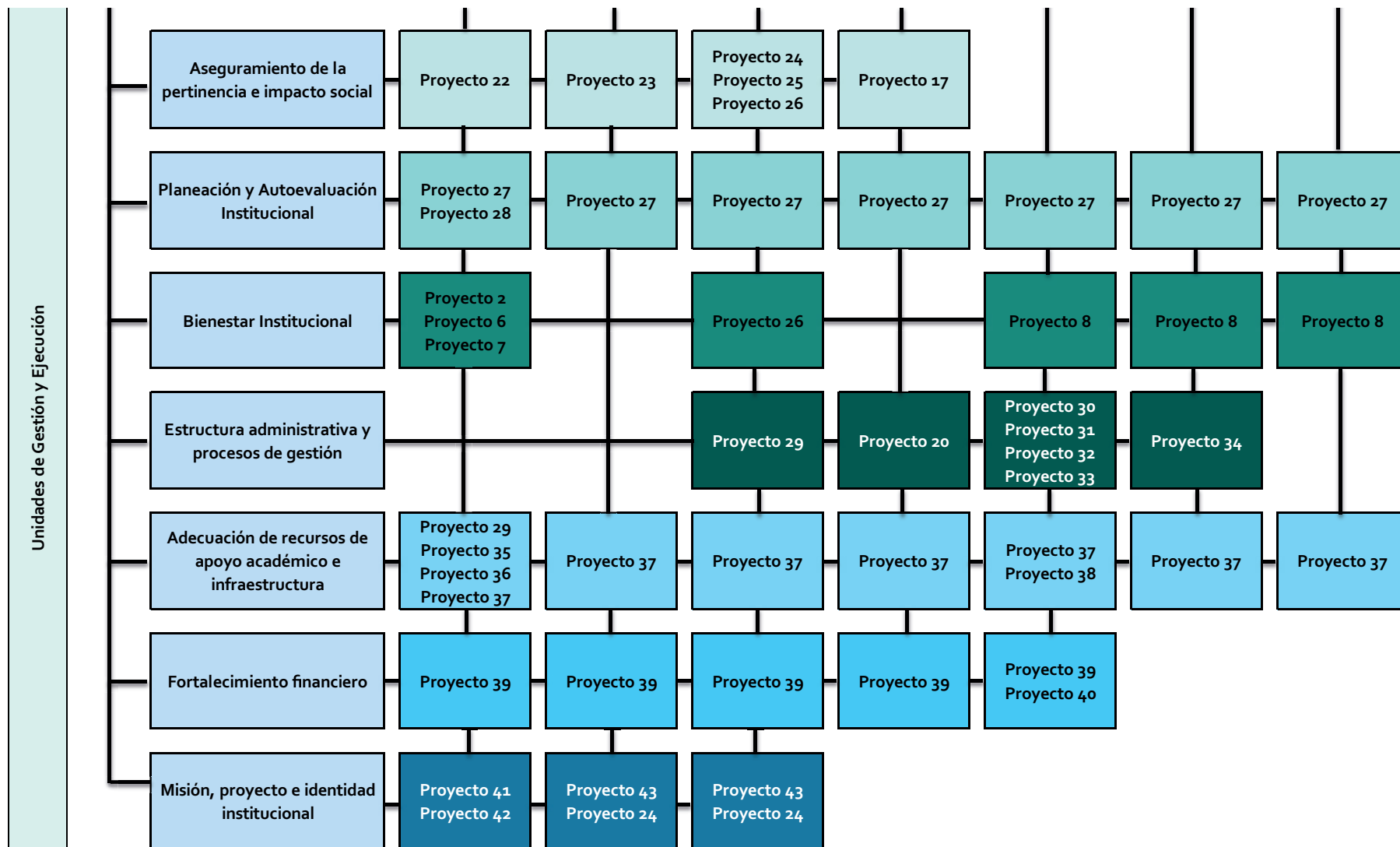


Figura 2. Esquema organizacional de planificación operativa del Plan de Desarrollo 2014 – 2020



# Proyectos

- Proyecto 1:** Participación de estudiantes en la vida institucional
- Proyecto 2:** Liderazgo estudiantil de proyectos institucionales de investigación formativa en desarrollo local y pensamiento social
- Proyecto 3:** Conformación de organizaciones estudiantiles de proyección social solidaria y de emprendimiento social
- Proyecto 4:** Programa de movilidad e intercambio académico (*Outgoing - Incoming*)
- Proyecto 5:** Desarrollo de competencias en segundo idioma
- Proyecto 6:** Programa de ingreso y permanencia
- Proyecto 7:** Programa de cultura física y artística
- Proyecto 8:** Promoción de la cultura de bienestar institucional
- Proyecto 9:** Desarrollo docente
- Proyecto 10:** Fortalecimiento de la capacidad investigativa, de desarrollo tecnológico e innovación
- Proyecto 11:** Participación en convocatorias de investigación, regalías y cooperación internacional
- Proyecto 12:** Reforma y actualización curricular
- Proyecto 13:** Proyección de programas académicos
- Proyecto 14:** Desarrollo de la educación virtual
- Proyecto 15:** Dimensión internacional de los procesos académicos
- Proyecto 16:** Consolidación de la visibilidad nacional e internacional de los servicios institucionales
- Proyecto 17:** Interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales
- Proyecto 18:** Fomento de la visibilidad de los resultados de la investigación
- Proyecto 19:** Gestión de la transferencia de resultados de la investigación, el desarrollo tecnológico e innovación institucionales
- Proyecto 20:** Fortalecimiento de la capacidad de gestión de la internacionalización
- Proyecto 21:** Incremento de la productividad académica institucional
- Proyecto 22:** Interacción del currículo y programas académicos con la sociedad
- Proyecto 23:** Interacción de la investigación con el entorno
- Proyecto 24:** Proyección social formativa y solidaria
- Proyecto 25:** Fortalecimiento de la relación egresados-institución
- Proyecto 26:** Alternativas educativas para inclusión de población con condiciones especiales
- Proyecto 27:** Institucionalización del modelo de autoevaluación
- Proyecto 28:** Acreditación de programas académicos
- Proyecto 29:** Acreditación, certificación y habilitación de laboratorios
- Proyecto 30:** Consolidación del sistema de gestión documental
- Proyecto 31:** Actualización de la estructura organizacional
- Proyecto 32:** Procesos de comunicación institucional
- Proyecto 33:** Implementación del sistema de gestión de la calidad
- Proyecto 34:** Modelo de gestión integral del talento humano administrativo
- Proyecto 35:** Gestión técnica, tecnológica y administrativa de virtualización de la academia
- Proyecto 36:** Modernización física, técnica y de procesos de la biblioteca y de los medios educativos
- Proyecto 37:** Desarrollo y consolidación de sistemas de información y plataformas informáticas de apoyo a la gestión académica y administrativa
- Proyecto 38:** Optimización de la infraestructura física y los recursos tecnológicos
- Proyecto 39:** Incremento y diversificación de las fuentes de ingresos y control de gastos
- Proyecto 40:** Implementación de las NIIF
- Proyecto 41:** Escuela de fe
- Proyecto 42:** Espiritualidad mariana y franciscana
- Proyecto 43:** Observatorio pastoral de la realidad

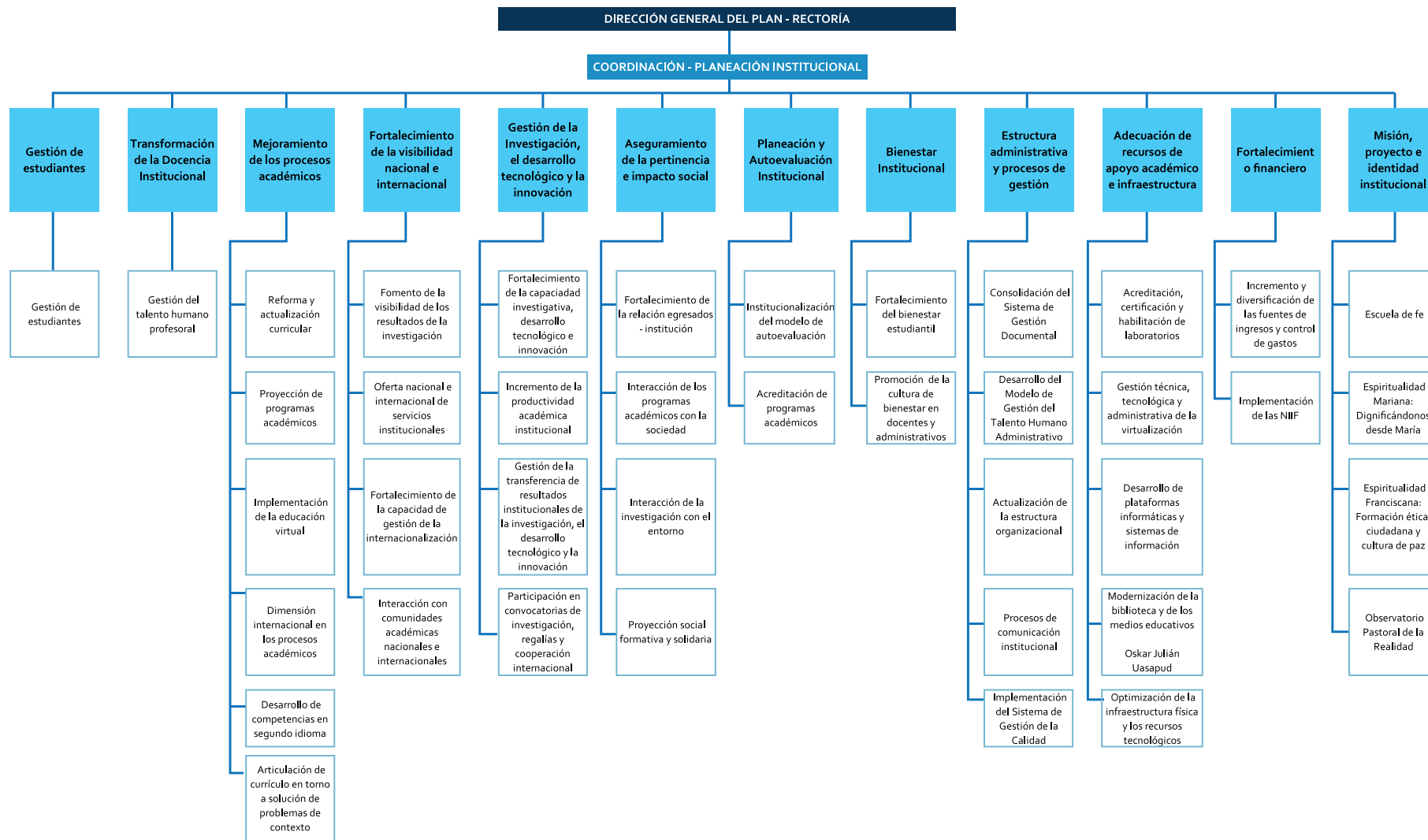


Figura 3. Esquema organizacional de dirección y control de los planes operativos del Plan de Desarrollo 2014 – 2020

*“No nos dejemos robar la esperanza, no permitamos que la banalicen con soluciones y propuestas inmediatas que obstruyen el camino, que “fragmentan” el tiempo, transformándolo en espacio. El tiempo es siempre superior al espacio.*

*El espacio cristaliza los procesos; el tiempo, en cambio, proyecta hacia el futuro e impulsa a caminar con esperanza”.*

*S.S. Francisco  
LUMEN FIDEI*

*Excelencia educativa para  
la transformación social*



Universidad  
**MARIANA**