

Plan de
Desarrollo Institucional
2021 - 2028

Consolidación de la Excelencia Educativa para la Transformación Social

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

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



Periodo 2024 - 2028

Consolidación de la Excelencia Educativa para la Transformación Social

Consejo Máximo

Hna. **Nilka Judith Cerezo Rodríguez,** f. m. i.

Superiora General
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada
Presidenta del Consejo Máximo

Hna. **Rosa Julia Ibarra Córdoba,** f. m. i.

Superiora Provincial
Provincia Nuestra Señora de La Merced
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Hna. **Ana Luisa Estacio Bernal,** f. m. i.

Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Hna. **María Eva Parra Restrepo,** f. m. i.

Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Hna. **Edilsa Chantre Rivera,** f. m. i.

Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Hna. **Jenniffer Magallanes,** f.m.i.

Secretaria Consejo Máximo
Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

Jorge Eduardo Villacrés González

Representante de los egresados

Milton Molano Camargo

Representante del área académica universitaria

Jaime Arturo Ruano González

Miembro externo

Hna. **Liliana Isabel Díaz Cabrera,** f. m. i.

Rectora Universidad Mariana

Consejo Directivo

Hna. **Liliana Isabel Díaz Cabrera,** f. m. i.
Rectora Universidad Mariana

Yudi del Rosario Basante Castro
Vicerrectora académica

Hna. **Dora Nancy Arcila Giraldo,** f. m. i.
Vicerrectora administrativa y financiera

Hna. **Carmen Isabel Valencia Cabrera,** f. m. i.
Vicerrectora de Desarrollo Humano Integral

Hna. **Martha Gordón Enríquez,** f. m. i.
Representante de la Provincia Nuestra Señora de la Merced Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada

P. **Andrés Pizarro Colonia**
Director Planeación y Aseguramiento de la Calidad

Robinson Andrés Jiménez Toledo
Vocero de los decanos

Sandro Favián Parra Pay
Vocero de los profesores

Anna Valentina Guerrero Paz
Vocera de los estudiantes

Carol Viviana de la Cruz Enríquez
Vocera de los graduados

Dora Lucy Arce Hidalgo
Secretaria general

Consejo Académico

Hna. **Liliana Isabel Díaz Cabrera,** f. m. i.
Rectora Universidad Mariana

P. **Andrés Pizarro Colonia**
Director Planeación y Aseguramiento de la Calidad

Yudi del Rosario Basante Castro
Vicerrectora académica

Diana Cristina Lourido Jurado
Decana Facultad Ciencias de la Salud

Andrea Lorena Arteaga Flórez
Decana Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Nancy Andrea Belalcazar Benavides
Decana Facultad de Educación

Robinson Andrés Jiménez Toledo
Decano Facultad de Ingeniería

Martha María Baigorri Santacruz
Decana Facultad Humanidades y Ciencias Sociales

Jesus Andrés Villota Ramírez
Vocero de los profesores

Korin Samantha Jurado Benavides
Vocera de los graduados

Oscar Alejandro Guerrero Portilla
Vocero de los estudiantes

Equipo coordinador y asesor en la elaboración del PDI

Hna. **Liliana Isabel Díaz Cabrera,** f. m. i.
Rectora Universidad Mariana

P. **Andrés Pizarro Colonia**
Director Planeación y Aseguramiento de la Calidad

María Fernanda Rojas Campiño
Asistente de Planeación y Aseguramiento de la Calidad

Aida Bejarano Varela
Asesora externa

José Isaías Peña Rodríguez
Asesor externo

Colaboradores

Ángela Patricia Martínez
Secretaria del Despacho

Edna Margarita Moncayo Torres
Profesional de Planeación y Aseguramiento de la Calidad

Contenido

Presentación 11

1. Aspectos generales 14

1.1. Componente contextual, teleológico y de identidad 14

1.1.1 Componente contextual 14

1.1.2 Componente teleológico 16

1.1.3 Componente de identidad 16

1.2 Marco normativo 17

1.3 Marco conceptual 19

1.3.1 Planeación prospectiva 19

1.3.2 Desarrollo institucional 19

1.3.3 Plan de Desarrollo Institucional 20

1.3.4 Plan Operativo Anual 20

1.3.5 Proyecto 21

1.3.6 Líneas estratégicas 21

1.3.7 Variable estratégica 21

1.3.8 Objetivo estratégico 21

1.3.9 Indicadores 21

1.3.10 Meta 22

2. Análisis del contexto 23

2.1 Contexto interno 23

2.2 Contexto externo 26

3. Formulación del Plan de Desarrollo Institucional periodo 2024-2028 29

3.1 Ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 29

3.2 Construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 30
3.3 Elementos clave del Modelo de Planeación 31
3.4 Bases del Plan de Desarrollo periodo 2024-2028 36
3.4.1 Misión 36
3.4.2 Escenario Universidad Mariana 2024-2028 36
3.4.3 Visión 36
3.5 Factores de cambio 37
3.6 Variables estratégicas 40
3.7 Diseño de escenarios 43
3.8 Líneas y objetivos estratégicos 45
3.9 Estructura del Plan de Desarrollo 52
4. Sistema de seguimiento 54
4.1 Propósito y alcance del sistema 54
4.2 Articulación del PDI con el SIAC 54
4.3 Estructura institucional del seguimiento y la medición 55
4.4 Seguimiento y medición de los planes operativos anuales 55
4.5 Seguimiento y medición de los proyectos estratégicos 56
4.6 Medición de los objetivos estratégicos 56
4.7 Medición de las variables estratégicas 57
4.8 Lógica de revisión, verificación, medición y análisis 57
4.9 Logros, brechas, aprendizajes y acciones de mejora 58
4.10 Frecuencia del seguimiento y momentos de consolidación 58
4.11 Trazabilidad, ponderación y fuentes de información 58
4.12 Uso institucional de resultados y cierre anual 59
Referencias 60

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis de fortalezas del contexto interno 24

Tabla 2. Análisis de debilidades del contexto interno 25

Tabla 3. Análisis de oportunidades del contexto externo 26

Tabla 4. Análisis de amenazas del contexto externo 27

Tabla 5. Factores de cambio 37

Tabla 6. Variable estratégica 1: Capacidades dinámicas institucionales 42

Tabla 7. Variable estratégica 2: Transformación de la capacidad estructural y relacional 42

Tabla 8. Variable estratégica 3: Gobernanza y gobernabilidad 42

Tabla 9. Variable estratégica 4: Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento 43

Tabla 10. Variable estratégica 5: Cultura franciscana y sociedad 43

Índice de Figuras

Figura 1. Naturaleza jurídica 14

Figura 2. Instancias y roles para la orientación, estructuración y aprobación del Plan de Desarrollo Institucional 32

Figura 3. Lineas y objetivos estratégicos 46

Figura 4. Estructura del Plan de Desarrollo Institucional 52

Presentación

La Universidad Mariana se posiciona como una institución educativa que humaniza el aprendizaje, con el propósito de transformar la sociedad. Su compromiso con la gestión del conocimiento, la innovación social y el desarrollo regional la impulsa a enfrentar los retos de la sociedad del conocimiento, marcados por constantes transformaciones en los ámbitos educativo, científico y tecnológico.

En el centro de la identidad mariana, se encuentra la pedagogía del amor, el respeto por la dignidad humana y la promoción de un liderazgo transformacional. La Universidad Mariana forma profesionales íntegros, que actúan como agentes de paz, justicia social y sostenibilidad ambiental, guiados por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y una profunda responsabilidad social.

Partiendo de este contexto de identidad, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) periodo 2024-2028 de la Universidad Mariana es un instrumento estratégico diseñado desde un enfoque prospectivo. Este modelo permite trazar el camino desde una visión de futuro hacia el presente, garantizando la adaptabilidad frente a un entorno dinámico y la coherencia con los valores institucionales.

En este sentido, es importante señalar que la planeación prospectiva implica:

- Análisis retrospectivo y evaluación de factores internos y externos.
- Previsión de cambios futuros y diseño de alternativas estratégicas.
- Definición de objetivos claros y acciones específicas para alcanzarlos.

Ahora bien, el PDI integra lineamientos estratégicos, metas claras y proyectos transformadores que conectan los planes operativos anuales (POA) con las acciones de las áreas de gestión y sus unidades académicas y administrativas. Su ejecución sistemática asegura la cohesión institucional y el uso eficiente de los recursos.

De igual manera, el PDI se organiza en seis proyectos estratégicos, cada uno con un propósito claro para fortalecer el desarrollo integral y sostenible de la Universidad, a saber:

1. Oferta académica en alta calidad: formación alineada con las demandas del entorno.
2. Planta profesoral: desarrollo del talento humano de excelencia.

3. Relacionamiento estratégico: vinculación con sectores locales e internacionales.
4. Modelo de gestión y transformación organizacional: innovación en los procesos internos.
5. Ecosistema de innovación: impulso para la ciencia, la tecnología y la innovación.
6. Identidad mariana y compromiso social: fortalecimiento de los valores institucionales y la responsabilidad social.

Mediante un sistema de seguimiento basado en indicadores claros y reportes periódicos (semestrales y anuales), el PDI garantiza un monitoreo constante del avance institucional. Estas herramientas permiten identificar logros y ajustar estrategias para cerrar brechas en el cumplimiento de metas.

Asimismo, el PDI de la Universidad Mariana representa una apuesta decidida para consolidar su posición como referente de excelencia educativa, respondiendo con innovación y compromiso a las tendencias y megatendencias de la educación superior. En este proceso, la Universidad reafirma su rol como agente de cambio, promoviendo una educación integral, intercultural y sostenible que transforma vidas y comunidades.

Con el PDI 2024-2028, la Universidad Mariana reafirma su misión: formar ciudadanos del mundo, comprometidos con el desarrollo local y global, construyendo un mañana más justo y humano, desde la base de la filosofía mariana y franciscana.

Hna. **Liliana Isabel Díaz Cabrera** f. m. i.
Rectora Universidad Mariana



Periodo
2024 - 2028

1. Aspectos generales

1.1. Componente contextual, teleológico y de identidad

La Universidad Mariana es una institución de educación superior, de carácter católico, privado y sin ánimo de lucro; fundada por la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, con sede principal en San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

Su quehacer está orientado por principios fundamentales como la autonomía, la universalidad, la dignidad humana, la fraternidad, el compromiso con el ambiente, el liderazgo transformacional, y el diálogo constante entre fe, ciencia y cultura. En concordancia con la legislación colombiana en materia de educación superior, la Universidad estructura su misión, define su organización, regula su funcionamiento y establece una base sólida para sus actividades formativas, académicas, científicas, culturales y de extensión. Su identidad institucional está plasmada en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Estatuto General y los reglamentos internos que la rigen (ver Figura 1).

Figura 1

Naturaleza jurídica



Nota. Datos tomados del PEI Universidad Mariana (2023).

1.1.1 Componente contextual

Para comprender mejor la evolución de la Universidad Mariana, es esencial conocer sus antecedentes y trayectoria, desde su creación como obra pastoral de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada hasta su consolidación como universidad reconocida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

La Universidad se fundó en 1967 como Instituto Mariano, en el marco del Acuerdo de Cooperación Técnica y Científica entre Suiza y Colombia. En 1983, fue reconocida como universidad por el Ministerio de Educación Nacional, adoptando el nombre de Universidad Mariana y estableciendo las facultades de Educación, Enfermería y Contaduría Pública, así como una Escuela de Posgrados. Este periodo se destacó por el diseño de un primer documento teleológico, que revisó y reforzó la misión, visión y objetivos, centrándose en una formación integral basada en valores éticos, cristianos y humanistas.

En 2007, la Universidad Mariana fortaleció su compromiso con la excelencia académica mediante la ampliación de su oferta educativa y la reorganización de sus programas en seis facultades: Educación; Ingeniería; Ciencias de la Salud; Humanidades y Ciencias Sociales; Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, y Posgrados. Este proceso marcó un hito en su desarrollo institucional, acompañado por la creación del Campus Alvernia, un espacio diseñado para ampliar y aplicar los conocimientos mediante la práctica de laboratorios y promover el deporte, la recreación y el bienestar integral de la comunidad universitaria. Estos avances consolidaron su infraestructura académica y formativa, posicionando a la Universidad como un referente en la región. Finalmente, en el año 2022, se obtuvo la Acreditación Institucional en Alta Calidad, otorgada por el MEN.

Actualmente, la Universidad Mariana se proyecta como una institución comprometida con *humanizar la educación para transformar la sociedad.* Aspira ser reconocida por su gestión del conocimiento, su innovación social y su contribución al desarrollo local y regional, respaldada por talento humano de excelencia, tecnologías avanzadas y prácticas de gobernanza ejemplares.

En este orden de ideas, la Universidad Mariana, desde un contexto global, asume con decisión los desafíos planteados por la sociedad del conocimiento, caracterizada por transformaciones aceleradas en los ámbitos educativo, científico y tecnológico. Desde esta perspectiva, la *alma mater* impulsa una educación integral, intercultural y transformadora, que no solo forma profesionales competentes, sino que también contribuye activamente al desarrollo sostenible y a la construcción de una sociedad más justa. Este compromiso se refleja en su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), su apuesta por la responsabilidad social, y su énfasis en el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como herramientas para generar impacto positivo en las comunidades.

En el contexto colombiano, la Universidad Mariana se posiciona como una institución comprometida con las particularidades y desafíos de un país diverso y en constante

cambio. Conscientes de las profundas desigualdades sociales y económicas que afectan al territorio, la Universidad no solo trabaja para cerrar las brechas educativas, sino que promueve activamente la incorporación y el liderazgo de las mujeres en todos los niveles organizacionales y académicos, logrando fortalecer el rol de las mujeres en la sociedad, y empoderar a las comunidades desde un marco de equidad y justicia.

Este enfoque incluye la promoción de la paz como eje central en una nación históricamente impactada por el conflicto, contribuyendo al tejido social mediante iniciativas que fortalezcan las capacidades en sectores vulnerables y fomenten la transformación social hacia un futuro más equitativo e inclusivo.

A nivel regional, la Universidad Mariana orienta sus esfuerzos hacia la formación de profesionales íntegros, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social. En este sentido, los egresados de la Institución están capacitados para responder a las demandas del mercado laboral y también para promover el desarrollo en sus comunidades, aplicando soluciones innovadoras a las problemáticas locales.

En un entorno como el de Nariño, caracterizado por su diversidad cultural y desafíos socioeconómicos, la Universidad sobresale por su capacidad para articularse con sus grupos de interés y atender las necesidades específicas de la región. A través de su educación humanizadora, conecta el conocimiento global con las particularidades de la realidad colombiana, promoviendo soluciones pertinentes y sostenibles.

1.1.2 Componente teleológico

La Universidad Mariana declara su misión institucional como un compromiso con la formación integral de personas éticas, críticas y socialmente responsables, en diálogo constante con el entorno. Este propósito se fundamenta en los valores del Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana, promoviendo la transformación sociocultural, el respeto por el ambiente y la justicia social.

Frente a los desafíos actuales, la Universidad define su visión para 2028 como una institución sostenible, innovadora y referente local, reconocida por su formación, investigación e innovación social de alcance global, y por su capacidad para responder a las necesidades de sus grupos de interés (Universidad Mariana, 2023).

1.1.3 Componente de identidad

La identidad de la Universidad Mariana se basa en la pedagogía del amor, el respeto por la dignidad humana y el intercambio de saberes. Forma seres humanos íntegros,

comprometidos con la paz, la justicia social y el cuidado del ambiente, promoviendo un liderazgo transformacional y una mejora continua en sus procesos educativos.

Esta identidad se refleja en su modelo pedagógico constructivista, fundamentado en la pedagogía franciscana y el legado de la Madre Caridad Brader Zahner. La Universidad adopta el Pacto Educativo Global, reafirmando su compromiso de educar como un acto de amor que humaniza y transforma el mundo.

La formación integral brindada no se limita a los resultados inmediatos, sino que se enfoca en un desarrollo continuo, ético y humano, donde cada estudiante se transforma desde su interioridad. Este enfoque incluye el cuidado de sí mismo, de los demás y del entorno, promoviendo una educación orientada al crecimiento personal, la solidaridad y la construcción de una sociedad más justa y equitativa (Universidad Mariana, 2023).

1.2 Marco normativo

La Universidad Mariana fundamenta su ser y quehacer en el PEI, un marco que define los lineamientos, criterios y normas que rigen el funcionamiento cotidiano de la Institución. Este proyecto está alineado con la espiritualidad mariana y franciscana, y con los valores del Evangelio de Jesucristo. A través del PEI, la Universidad se compromete a cumplir su misión y visión mediante el desarrollo de procesos permanentes de planeación estratégica y prospectiva, fomentando así el crecimiento institucional, el fortalecimiento de sus programas académicos y la optimización de sus procesos administrativos.

En la búsqueda de la excelencia, la Universidad Mariana integra los principios y valores institucionales como pilares dinámicos que orientan su capacidad de adaptación a los retos del entorno educativo. Esta flexibilidad permite responder de manera efectiva a los desafíos locales, nacionales e internacionales, sin perder de vista su identidad institucional.

Por lo tanto, la Universidad ha diseñado e implementado lineamientos y políticas internas que abarcan una amplia gama de procesos, garantizando una gestión institucional adecuada y oportuna. Estas normativas buscan generar impactos significativos en áreas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y culturales, consolidando así su contribución al desarrollo y a la transformación social.

Comprometida con el aseguramiento de la calidad, la Universidad Mariana adopta un enfoque integral de mejora continua. Este compromiso se materializa mediante la implementación de procesos permanentes de evaluación, autoevaluación y

autorregulación, orientados a identificar oportunidades de mejora, articular esfuerzos y transformar sus procesos académicos y administrativos, con un enfoque innovador. De esta manera, la Universidad reafirma su vocación por la excelencia y su propósito de contribuir al desarrollo integral de las comunidades a las que sirve.

Según lo establecido en el Decreto 1330 de 2019, las instituciones de educación superior (IES) están llamadas a ejecutar un plan de desarrollo institucional (PDI), que contemple estrategias para fortalecer sus condiciones institucionales, asegurando una alineación plena con su misión específica. En el caso de la Universidad Mariana, esta disposición se convierte en una guía fundamental para integrar su propósito institucional con las políticas nacionales, garantizando un crecimiento orientado a la calidad.

Por otra parte, en la Resolución 15224 de 2020, se exige que las IES fomenten una cultura sólida de autoevaluación y autorregulación, que, para la Universidad Mariana, se traduce en un compromiso continuo con garantizar el cumplimiento de las políticas internas y la mejora de sus procesos académicos y administrativos. El PDI constituye un marco estratégico para alcanzar sus propósitos y también es el mecanismo principal que le permite materializar su misión, consolidar sus objetivos y reforzar su deber con la calidad.

Asimismo, en el Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), se establece que el PDI debe estar en completa armonía con la naturaleza, misión y contexto de la institución. Este acuerdo refuerza lo estipulado en el Decreto 1330 de 2019, al señalar la importancia de los mecanismos de autoevaluación, planeación estratégica y monitoreo de indicadores como herramientas clave para la toma de decisiones informadas y oportunas.

El cumplimiento de estas normativas implica que la Universidad Mariana implemente procesos internos que garanticen un sistema de aseguramiento de la calidad y una planificación institucional coherente. Esto incluye el diseño de indicadores de gestión, la evaluación constante de sus resultados y la creación de espacios para incentivar la innovación y la integración de estrategias de mejora continua en todos sus niveles.

En este contexto, el proceso de planeación en la Universidad Mariana se entiende como un aspecto clave que permite la toma de decisiones acertadas, oportunas e informadas, trazando el camino necesario para alcanzar los objetivos institucionales.

En este sentido, el PDI de la Universidad Mariana es un instrumento fundamental para consolidar su identidad institucional, promover el mejoramiento continuo y responder de manera efectiva a los cambios del entorno. A través de los lineamientos del PDI, la universidad refuerza su capacidad de adaptación y su compromiso con los

desafíos educativos en contextos locales, nacionales e internacionales, garantizando un crecimiento sostenible y de calidad.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Planeación prospectiva

La planeación prospectiva incorpora elementos esenciales como el análisis retrospectivo, la evaluación de factores internos y externos, la previsión de cambios futuros, y la definición de objetivos y acciones para alcanzarlos. Este enfoque sugiere el uso de la planeación estratégica situacional, donde los responsables de la toma de decisiones recopilan y analizan información tanto interna como externa para evaluar la situación actual, la competitividad y anticipar escenarios futuros. De este modo, se enfoca el direccionamiento institucional hacia el cumplimiento de sus objetivos (Universidad Mariana, 2020).

La planeación es una fase relevante dentro del proceso administrativo, en la que se definen directrices, se elaboran estrategias y se seleccionan alternativas de acción, todo ello con el propósito de alcanzar objetivos y metas generales, previamente establecidos.

El enfoque prospectivo en planeación plantea trabajar desde una visión de futuro hacia el presente, superando la simple proyección de tendencias para diseñar y construir alternativas que permitan un avance progresivo hacia el futuro deseado. Bajo este enfoque, el Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028 de la Universidad Mariana se estructura como una herramienta determinante para su transformación estratégica.

1.3.2 Desarrollo institucional

El desarrollo institucional se entiende como la capacidad de cambio, evolución y transformación, planeada intencionalmente por la Universidad. Este concepto trasciende el crecimiento en términos demográficos, de servicios, oferta académica y cobertura, al integrar aspectos cualitativos enfocados en la mejora del desempeño y el incremento de la competitividad.

El desarrollo institucional articula elementos esenciales como el crecimiento, los cambios estructurales en la cultura organizacional, el liderazgo, la gestión del conocimiento y la innovación. Además, incluye la capacidad de relacionamiento en entornos académicos competitivos, la interacción con el medio social, el impacto generado, la infraestructura y los medios educativos. Esto se complementa con un enfoque en la formación integral

de los estudiantes y el fortalecimiento de la universidad como un referente académico a nivel nacional e internacional (Universidad Mariana, 2014).

1.3.3 Plan de Desarrollo Institucional

El PDI de la Universidad Mariana es un instrumento estratégico integral diseñado para consolidar a la institución como un referente de excelencia educativa, a la vez que promueve la humanización de la educación. A través de una formación transformadora, la Universidad prepara ciudadanos con una perspectiva global y una capacidad efectiva para actuar en contextos locales y nacionales.

El PDI se fundamenta en una gestión del conocimiento innovadora, orientada a la transformación social mediante la apropiación y transferencia de saberes. Este enfoque está respaldado por procesos de alta calidad, talento humano altamente calificado y una metodología de prospectiva estratégica que analiza tendencias y construye escenarios futuros, garantizando una adaptación proactiva a los desafíos emergentes de la educación superior. Al priorizar la humanización de la educación, la Universidad Mariana refuerza su compromiso con el desarrollo integral de las personas y la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

Por lo tanto, la humanización de la educación en la Universidad es un proceso esencial que busca transformar la experiencia educativa, centrándose en el desarrollo integral de los estudiantes como individuos y no solo como receptores de información. Este enfoque resulta fundamental, especialmente en un contexto marcado por desafíos relacionados con la salud mental, el individualismo y la desconexión social.

La finalidad principal del PDI es asegurar la coherencia y pertinencia de los objetivos declarados en la misión, la visión y el PEI. De este modo, la Universidad reafirma su compromiso con las demandas del entorno, promoviendo una actuación socialmente responsable. El PDI orienta los esfuerzos hacia un desarrollo integral y sostenible, concretando los propósitos misionales en acciones, a través de proyectos guiados por lineamientos institucionales.

1.3.4 Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual es un instrumento de planificación, seguimiento y verificación de las metas propuestas anualmente por la Universidad. En este documento se define las acciones necesarias para ejecutar proyectos específicos durante una vigencia determinada, en coherencia con los programas y objetivos estratégicos establecidos en

el plan de desarrollo. Así, los POA se articulan con los planes de acción de las diferentes unidades académicas y administrativas, promoviendo la cohesión institucional.

1.3.5 Proyecto

Un proyecto es un conjunto planificado de actividades interrelacionadas y coordinadas, diseñado para alcanzar un objetivo específico en un período de tiempo establecido. Los proyectos se desarrollan con recursos asignados y bajo una metodología estructurada, con el propósito de generar productos, servicios o resultados únicos que contribuyan al logro de las metas institucionales.

1.3.6 Líneas estratégicas

Estas líneas son los ejes prioritarios de la Universidad, diseñados para responder a los objetivos estratégicos en los que la Institución concentrará sus esfuerzos. Estos ejes orientarán las acciones estratégicas que se implementarán y servirán como base para la formulación de proyectos que hagan posible su ejecución. Su definición se fundamenta en las variables estratégicas establecidas en el plan.

1.3.7 Variable estratégica

Esta variable representa un enfoque esencial que dirige las acciones de la Universidad hacia sus objetivos estratégicos, definiendo los factores más relevantes que impulsan los esfuerzos futuros de la Institución.

1.3.8 Objetivo estratégico

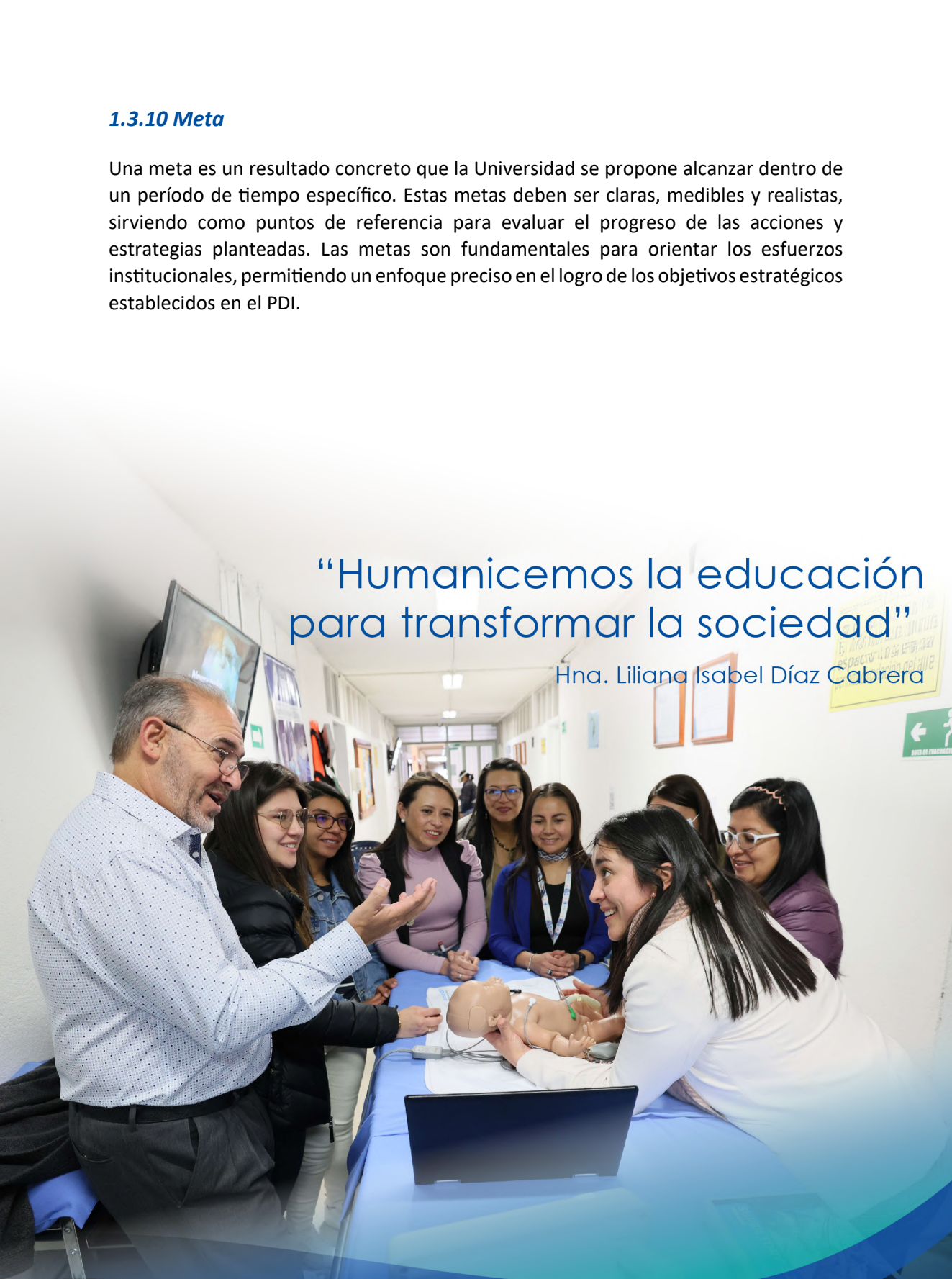
Un objetivo estratégico es un propósito fundamental a largo plazo que define la dirección principal de la Universidad. Esto se traduce en metas específicas que respaldan el cumplimiento de su misión y visión, orientando las decisiones y acciones hacia resultados significativos y de impacto en cada línea estratégica.

1.3.9 Indicadores

Los indicadores son medidas cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar y monitorear el desempeño y el progreso hacia los objetivos estratégicos definidos. Proporcionan información objetiva y específica para analizar el avance de las estrategias implementadas y tomar decisiones informadas.

1.3.10 Meta

Una meta es un resultado concreto que la Universidad se propone alcanzar dentro de un período de tiempo específico. Estas metas deben ser claras, medibles y realistas, sirviendo como puntos de referencia para evaluar el progreso de las acciones y estrategias planteadas. Las metas son fundamentales para orientar los esfuerzos institucionales, permitiendo un enfoque preciso en el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el PDI.



2. Análisis del contexto

El análisis de contexto constituye un pilar fundamental en la planeación estratégica y prospectiva de la Universidad Mariana, que permite comprender su posición actual y proyectar escenarios futuros en el marco de su desarrollo institucional. En este capítulo se integra un diagnóstico interno y externo, que facilitará la toma de decisiones estratégicas y el diseño de acciones concretas para responder a los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno.

Para esta fase, se seleccionaron documentos elaborados por actores institucionales, considerando su relevancia estratégica y su capacidad para identificar elementos que proyectan posibles escenarios futuros. Entre los insumos, destacan el informe de condiciones iniciales, presentado al Consejo Nacional de Acreditación (CNA), el informe de avance del PDI 2014-2020, el informe de avance del Plan de Mejoramiento, el balance institucional 2024, los boletines estadísticos institucionales y observaciones preliminares de los comisionados del CNA. Asimismo, se analizaron tendencias globales y regionales en educación superior, incluyendo documentos de referencia externos.

Este análisis se enriqueció con aportes de asesores externos, quienes identificaron tendencias y hallazgos estratégicos relevantes para el contexto global y regional. Además, se desarrolló un diagnóstico DOFA que permitió evaluar fortalezas (capacidades distintivas y recursos institucionales), debilidades (áreas de mejora en procesos internos), oportunidades externas (nuevas tecnologías y alianzas estratégicas) y amenazas (cambios regulatorios y factores socioeconómicos).

Este proceso integral permitió identificar eventos contextuales significativos y diseñar estrategias para potenciar ventajas competitivas y mitigar riesgos. De este modo, la Universidad Mariana se proyecta como una institución que responde a los cambios y se anticipa a ellos, asegurando una mejora continua en su calidad educativa y garantizando su sostenibilidad en el ámbito local, nacional e internacional.

2.1 Contexto interno

Es fundamental comprender el contexto interno de la Universidad Mariana a fin de identificar sus fortalezas en áreas relevantes como la Gestión Académica, Administrativa y de Desarrollo Humano Integral. Estas fortalezas permiten a la Institución responder a las demandas del entorno, enfrentar los desafíos actuales y explorar nuevas oportunidades de colaboración con organizaciones nacionales e internacionales. Igualmente, es crucial reconocer las debilidades, comprender los factores que las

originan y establecer objetivos, metas y acciones de mejora alineados con el PDI y el presupuesto institucional.

Por lo tanto, este análisis busca fortalecer la capacidad estratégica de la Universidad, convirtiendo las fortalezas y debilidades en oportunidades de consolidación y de mejora continua, respectivamente. Los resultados se presentan de manera sintetizada en las Tablas 1 y 2.

Tabla 1

Análisis de fortalezas del contexto interno

Fortalezas (oportunidades de consolidación)
Misión y visión articuladas con el PEI y PDI
Acreditación institucional en alta calidad (Resolución 014045 del 19 de julio de 2022), consolidando la excelencia académica
Reconocimiento a nivel regional como una institución de referencia en educación superior
Acreditación de programas a nivel nacional e internacional
Oferta académica diversa y en constante evolución para responder a las demandas del entorno
Articulación del despliegue estratégico con los ODS, fomentando el desarrollo sostenible
Implementación de políticas curriculares que favorecen la innovación educativa
Política de Internacionalización, que promueve alianzas y movilidad académica
Política de Investigación, que impulsa proyectos de impacto regional e internacional
Política de Extensión, que vincula la academia con las necesidades sociales
Política de Egresados, que refuerza el vínculo con la comunidad universitaria
Acompañamiento integral a los estudiantes en su desarrollo académico y personal
Procesos investigativos integrados con prácticas pedagógicas innovadoras
Asistencia y formación comunitaria con impacto social significativo
Ubicación geográfica estratégica en una región fronteriza con gran potencial

Fortalezas (oportunidades de consolidación)
Fortalecimiento de grupos de investigación reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias)
Programa de movilidad (Pila Delfín) para ampliar experiencias académicas
Estructura organizacional sólida y multidisciplinar
Fomento de la identidad mariana-franciscana como eje formativo
Bolsa de empleo institucional para facilitar la inserción laboral de los egresados
Incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) en la enseñanza, promoviendo la transformación digital

Nota. Datos tomados de la matriz DOFA, Universidad Mariana (2024).

Tabla 2

Análisis de debilidades del contexto interno

Debilidades (oportunidades de mejora continua)
Apoyar con recursos y capacitación a los grupos de investigación profesoral y estudiantil
Ampliar el relacionamiento estratégico con organizaciones a nivel local, regional, nacional e internacional
Aumentar la participación en convocatorias de cooperación internacional para generar impacto significativo en comunidades internacionales
Robustecer la cultura de autoevaluación, autorregulación y calidad mediante el uso de tecnologías avanzadas
Aplicación de la Política de Egresados para promover su integración y vinculación en el desarrollo institucional
Involucrar a los empleadores en la actualización de perfiles de egreso para responder a las necesidades del mercado laboral
Gestionar proyectos de impacto social que integren transferencia tecnológica y apropiación del conocimiento para responder a las problemáticas comunitarias

Debilidades (oportunidades de mejora continua)
Reforzar las competencias en una segunda lengua entre los estudiantes y profesores, con el fin de potenciar su competitividad en el entorno
Ampliar y fortalecer los programas de movilidad internacional para estudiantes, profesores y administrativos, estableciendo alianzas estratégicas
Optimizar el modelo financiero institucional para garantizar la sostenibilidad a largo plazo, incrementando los ingresos propios y diversificando las fuentes de financiamiento

Nota. Datos tomados de la matriz DOFA, Universidad Mariana (2024).

2.2 Contexto externo

Con el propósito de fortalecer la planificación estratégica, la Universidad Mariana llevó a cabo un ejercicio de identificación y análisis de factores externos que impactan directamente su quehacer institucional. Este proceso, desarrollado con asesoría externa y con la participación activa de los líderes de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de gestión institucional, permitió determinar oportunidades de mejora e innovación, así como amenazas relevantes. A continuación, se presentan las oportunidades más significativas, que servirán como base para la orientación estratégica de la Institución, como se muestra en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3

Análisis de oportunidades del contexto externo

Oportunidades
Internacionalización del currículo
Uso de herramientas virtuales de aprendizaje para potenciar la enseñanza
Convocatorias públicas y privadas para financiar proyectos de investigación
Incremento de la vinculación a redes de conocimiento para movilidad estudiantil y profesoral
Relaciones binacionales para fortalecer la colaboración académica
Decreto 0529 de 2024, que fomenta la oferta académica virtual e híbrida para ampliar el acceso y llegar a otros territorios

Oportunidades
Generación de convenios pertinentes para incrementar el ingreso y permanencia estudiantil
Participación en el desarrollo municipal y departamental
Incremento de la visibilidad y posicionamiento de la Universidad

Nota. Datos tomados de la matriz DOFA, Universidad Mariana (2024).

Tabla 4

Análisis de amenazas del contexto externo

Amenazas
Oferta académica externa con diferentes modalidades y costos competitivos
Cambios en las leyes nacionales que afectan la planificación
Deserción estudiantil por factores económicos, familiares y psicosociales
Situación socioeconómica del departamento que impacta el acceso educativo
Dificultad para adaptarse a los cambios tecnológicos en algunos territorios
Afectación de la salud mental de estudiantes y profesores
Riesgos políticos y económicos del país que generan inestabilidad
Falta de claridad en condiciones académicas y administrativas de otras IES
Dificultades por la situación de orden público y conflicto armado

Nota. Datos tomados de la matriz DOFA, Universidad Mariana (2024).

Periodo 2024 - 2028



"Humanicemos la educación para transformar la sociedad"

Hna. Liliana Isabel Díaz Cabrera

3. Formulación del Plan de Desarrollo Institucional periodo 2024-2028

La Universidad Mariana, comprometida con la mejora continua y la prestación de servicios de alta calidad, realizó un balance institucional en el marco del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2028, en el primer trimestre del año 2024. Este ejercicio permitió identificar oportunidades de mejora que garantizan su alineación con las tendencias globales y nacionales en educación superior. Tras el análisis realizado y los espacios de diálogo con los líderes de los distintos procesos, se identificó la necesidad de actualizar y ajustar el PDI 2021-2028, adaptándolo al contexto institucional y a los desafíos del entorno.

El resultado de este proceso fue presentado al Consejo Directivo, que aprobó la resignificación del PDI mediante el Acuerdo 011 del 9 de mayo de 2024; posteriormente, ratificado por el Consejo Máximo de la institución, según Acta No. 36. Este nuevo enfoque no solo mantiene una visión prospectiva, sino que también busca ser más claro, preciso y acorde con el contexto actual, facilitando su comprensión y aplicación efectiva en las acciones institucionales.

En este sentido, la planeación estratégica se orienta a definir metas de largo plazo y establecer los medios adecuados para alcanzarlas. Por su parte, la planeación prospectiva se centra en anticipar escenarios futuros y preparar a la institución para enfrentar los cambios con flexibilidad y proactividad, asegurando su sostenibilidad y relevancia en un entorno dinámico (Del Río-Cortina, 2023).

3.1 Ejecución del Plan de Desarrollo Institucional

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2021-2028 de la Universidad Mariana a corte 2023 ha sido una herramienta estratégica para consolidar su compromiso con la excelencia académica, la innovación y el desarrollo social. Este plan ha permitido a la institución fortalecer su oferta académica, alinear sus procesos con las demandas del entorno y proyectarse como un referente en educación superior a nivel local, nacional e internacional, sin embargo, es necesario aterrizar un poco más los procesos a la realidad institucional y del entorno con el fin de lograr resultados más efectivos.

Durante el periodo 2021-2023, la ejecución del PDI se estructuró en seis proyectos estratégicos, que marcaron las directrices para el crecimiento institucional. El proyecto 1, **Oferta Académica en Alta Calidad**, estuvo enfocado en diversificar y fortalecer los programas académicos para responder a las necesidades del mercado

laboral y las competencias del siglo XXI. El proyecto 2, **Planta Profesoral**, promovió la actualización continua y consolidó la calidad educativa como eje fundamental. El proyecto 3, **Relacionamiento Estratégico**, permitió establecer alianzas significativas con actores locales e internacionales, fomentando la colaboración en investigación, extensión y movilidad académica. El proyecto 4, **Modelo de Gestión y Transformación Organizacional**, reestructuró procesos internos para garantizar una mayor eficiencia y adaptabilidad institucional.

Uno de los mayores logros fue el proyecto 5, **Ecosistema de Innovación**, que permitió establecer aspectos favorables para la investigación, el emprendimiento y el desarrollo de soluciones innovadoras. No obstante, aunque se logró fortalecer los procesos de investigación dentro de la institución, se reconoce la necesidad de continuar mejorando y consolidando estos avances para garantizar un impacto aún mayor en el ámbito académico y social. Finalmente, en el proyecto 6, **Identidad Mariana y Compromiso Social**, se reforzaron los valores marianos y franciscanos como pilares de la formación integral; aunque aún presenta oportunidades para ampliar su impacto en la comunidad.

El PDI 2020-2023 ha alcanzado un cumplimiento global del 15,55 % con un avance a cohorte 2023 de 66,94 %, lo que refleja avances importantes en sus áreas estratégicas y un claro progreso hacia el desarrollo sostenible y la mejora continua. Con este resultado, se cierra el ciclo de este plan de desarrollo; sin embargo, para continuar mejorando y adaptándose a las nuevas necesidades, la Universidad Mariana ha iniciado la resignificación del Plan de Desarrollo Institucional, buscando fortalecer aún más la institución.

3.2 Construcción del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028

El proceso de construcción del PDI de la Universidad Mariana se fundamentó en el modelo prospectivo estratégico corporativo, una metodología que permite identificar escenarios futuros a largo plazo hacia los cuales orientar a la institución. Este enfoque, alineado con los principios y valores institucionales, permitió a la Universidad proyectar un futuro estratégico que reconozca su carácter, naturaleza e identidad.

El análisis prospectivo estratégico proporcionó una visión integral del quehacer organizacional, abordando las dimensiones que caracterizan a la Universidad y su entorno. En este análisis se consideró los recursos estratégicos de la institución y las particularidades del contexto regional, económico y cultural en el que opera. En este sentido, este enfoque permitió posicionar a la Universidad ante sus comunidades de interés como un referente en educación superior, adaptándose a las necesidades del entorno y respondiendo a los retos del siglo XXI.

3.3 Elementos clave del Modelo de Planeación

La reflexión estratégica basada en este modelo se enfocó en tres elementos determinantes, a saber:

1. **Marco de análisis**: enfoque basado en dimensiones y perspectivas, que permitió una comprensión sistémica de las capacidades institucionales y su interacción con el entorno.
2. **Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva**: herramientas utilizadas para identificar tendencias emergentes, anticiparse a los cambios y aprovechar oportunidades en los ámbitos académico, social y tecnológico.
3. **Prospectiva estratégica corporativa**: método que ayudó a la Universidad a organizarse internamente, adaptarse al entorno y capitalizar las oportunidades más relevantes.

Este modelo estableció un horizonte temporal hacia el año 2028, definiendo un escenario futuro deseado que guía las acciones institucionales de manera estratégica y proactiva (Universidad Mariana, 2020).

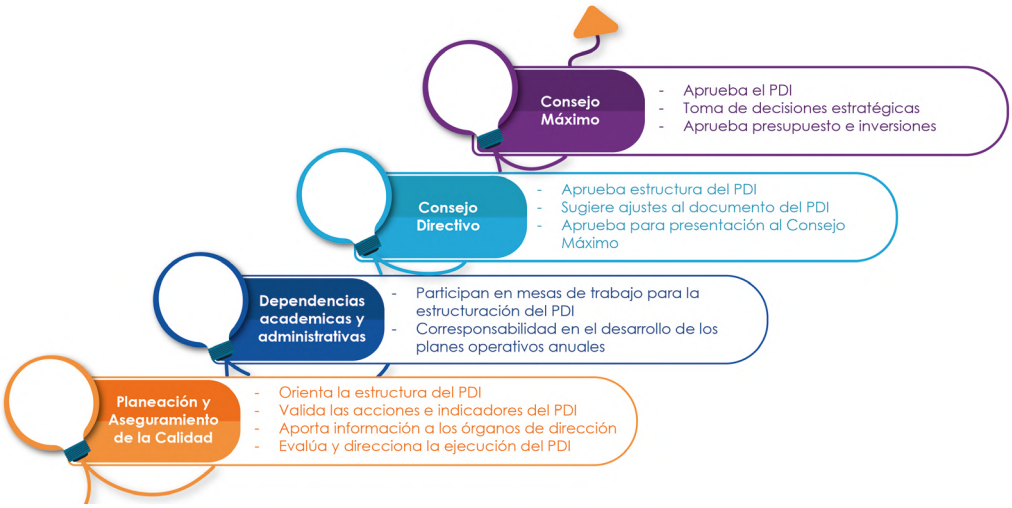
La resignificación del PDI comenzó en abril de 2024, reconociendo la necesidad de adaptar el plan a las exigencias actuales del entorno. Este proceso, caracterizado por su enfoque colaborativo y corresponsable, integró diversas perspectivas y permitió recopilar información significativa. La participación activa de los grupos de trabajo fue fundamental para liderar la redefinición del documento y asegurar la incorporación de las aspiraciones de la Universidad.

Gracias a este trabajo conjunto, se establecieron bases sólidas para que el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 respondiera a las dinámicas globales, nacionales y regionales, contribuyendo al cumplimiento de los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y abordando los retos de la educación del siglo XXI. Este esfuerzo busca garantizar que la Universidad continúe ofreciendo servicios educativos pertinentes y de calidad.

En la Figura 2, se presentan las instancias y roles para la orientación, estructuración y aprobación del PDI.

Figura 2

Instancias y roles para la orientación, estructuración y aprobación del Plan de Desarrollo Institucional



Para diseñar y construir el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028, se definieron cinco fases. Se inició con la construcción de condiciones de gobernabilidad del análisis prospectivo estratégico para la Universidad Mariana, entendimiento y caracterización del entorno, y terminó con los lineamientos para el despliegue estratégico. A continuación, se describe cada una de las fases.

Fase I. Construcción del ecosistema documental de referencia

Esta fase inicial tuvo como objetivo crear las bases conceptuales y documentales necesarias para orientar el diseño del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028. Se generaron dos entregables fundamentales: el estado del arte y el marco global de la educación superior, con énfasis en tendencias y megatendencias. Estos documentos permitieron comprender el contexto actual y anticipar los desafíos y oportunidades del entorno educativo para la resignificación del documento, ya que proporcionaba una visión amplia y fundamentada de las fases del proceso.



Fase II. Preprospectiva



En esta etapa se produjo la reflexión estratégica institucional mediante la introducción a aspectos clave relacionados con el balance general y la prospectiva institucional. El propósito principal fue ratificar los factores de cambio que influirán en el desarrollo de la Universidad en los próximos años, ya que este proceso se desarrolló en el contexto del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028. Este análisis inicial permitió establecer una comprensión clara de las dinámicas internas y externas que moldean el entorno institucional, sirviendo como base para las decisiones estratégicas posteriores.

Fase III. Ciclo de reflexión prospectivo

Esta fase fue central en el proceso, ya que se enfocó en la construcción del análisis prospectivo institucional. Se realizó un análisis detallado que incluyó la ratificación de variables estratégicas y su análisis sistémico, además de la proyección de escenarios futuros. Finalmente, se eligió el escenario deseable que mejor refleja la visión y los objetivos de la Universidad. Este escenario se definió como el horizonte hacia el cual se dirigirán los esfuerzos institucionales, representando la etapa más significativa para la planificación prospectiva.



Fase IV. Lineamientos para el despliegue estratégico



En esta etapa se establecieron los objetivos estratégicos, las metas y los indicadores que guiarán la ejecución del PDI, por medio de reuniones con los líderes y equipos de gestión de la Universidad Mariana. Este trabajo permitió traducir la reflexión prospectiva en acciones concretas, definiendo los principales focos de atención y crecimiento para la Universidad.

Fase V. Implementación y seguimiento

La última fase estuvo enfocada en la operativización del PDI. Para ello, se estructuraron variables y objetivos estratégicos, proyectos y acciones concretas, que facilitarán la implementación del plan en todas las unidades académicas y administrativas. Además, se diseñaron estrategias de seguimiento y monitoreo para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos. Esta fase asegura la articulación precisa entre los planes operativos anuales de cada unidad y los objetivos institucionales; además, permite evaluar el progreso.





3.4 Bases del Plan de Desarrollo periodo 2024-2028

3.4.1 Misión

La Universidad Mariana cuenta con una misión claramente definida, que orienta y articula el desarrollo de sus funciones esenciales con su rol como institución de educación superior. Esta misión es un componente importante que alimenta, respalda y orienta la visión y las actividades del Plan de Desarrollo Institucional, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos.

A continuación, La Universidad Mariana ratifica su misión en los siguientes términos:

> La Universidad Mariana es una institución de educación superior, católica y privada; forma profesionales humana y académicamente competentes, con espíritu crítico, sentido ético y compromiso social. Mediante la interacción con el entorno y el diálogo entre fe, ciencia y cultura, contribuye a la transformación sociocultural y al desarrollo con justicia social y respeto por el ambiente, desde el Evangelio de Jesucristo y la espiritualidad mariana y franciscana. (Acuerdo 09 de 2023, art. 1)

3.4.2 Escenario Universidad Mariana 2024-2028

La Universidad Mariana se posiciona como una institución innovadora, comprometida con la transformación social y la mejora de la calidad de vida, a través de programas educativos fundamentados en la integración de fe, ciencia y cultura. Su oferta académica se caracteriza por su flexibilidad y capacidad de adaptarse a las necesidades del contexto regional y nacional, promoviendo una formación interdisciplinaria con un fuerte impacto en la sociedad.

Su modelo de gestión académica e investigativa facilita la creación de un escenario que prioriza la cooperación externa, la sostenibilidad y la transformación digital, modernizando sus procesos y disminuyendo las brechas tecnológicas. Mediante alianzas estratégicas y un ecosistema de innovación, la Universidad impulsa la transferencia de conocimiento, la justicia social y el desarrollo sostenible, consolidando su identidad mariana-franciscana como eje transformador en la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

3.4.3 Visión

Conscientes de la necesidad de una transformación adecuada para responder con calidad a los cambios en los hábitos y las expectativas de los estudiantes, así como a las nuevas dinámicas y demandas de la sociedad y el sector productivo, la Universidad

convocó a expertos del ámbito educativo, estudiantes, profesores y administrativos, y directivos de la Institución, con el objetivo de definir el futuro que se desea alcanzar y la estrategia para lograrlo.

A continuación, la Universidad Mariana ratifica su visión en los siguientes términos:

> La Universidad Mariana en 2028 será sostenible, innovadora y referente local, por la perspectiva global en la formación, investigación e innovación social y la adopción de las mejores prácticas de gobernanza en respuesta a las demandas de los grupos de interés en la región y el país. (Acuerdo 09 de 2023, art. 2)

3.5 Factores de cambio

Los factores de cambio para la Universidad Mariana fueron definidos a partir de un análisis realizado mediante metodologías como la Matriz de Cambio y el diagnóstico DOFA. Este proceso permitió identificar y agrupar los factores en siete categorías principales: Académica, Gobernanza, Infraestructura, Económica, Entorno, Bienestar y Gestión. Para cada uno de estos factores, se realizó una descripción de la situación actual de la Universidad, lo que permitió entender sus características y necesidades específicas.

Este enfoque proporcionó las bases para estructurar estrategias que estén alineadas con el Plan de Desarrollo Institucional, respondiendo de manera efectiva a los desafíos y oportunidades del entorno (ver Tabla 5).

Tabla 5

Factores de cambio

Categoría	Condición	Factores de cambio
Gobernanza	Participación efectiva y corresponsable de los profesores, estudiantes y egresados, que permita la mejora continua y toma asertiva de decisiones sobre la gestión universitaria en los órganos colegiados de la Institución	• Marco regulatorio • Ética universitaria • Meritocracia
	Identificación de los requerimientos y necesidades de los grupos de interés	
	Rendición de cuentas a los grupos de interés, definidos institucionalmente por parte de Rectoría	
	Ética en el ejercicio profesional	

Académico	Productividad académica e investigativa de los profesores en coherencia con la naturaleza institucional y las tendencias globales del siglo XXI	• Acreditación • Oferta educación superior • Cooperación científica internacional • Política de ciencia, tecnología e innovación (CTI) e internacionalización • Formación profesoral • Deserción estudiantil • Gestión del conocimiento • Inclusión y fraternidad • Calidad y pertinencia • Descentralización • Relevo generacional • Nuevas modalidades educativas • Gratitud de la información • Innovación social • Capacidades de innovación colaborativa • Resultados de aprendizaje
	Competencias digitales para enriquecer el proceso enseñanza-aprendizaje y de evaluación de los estudiantes, teniendo en cuenta la naturaleza institucional y las tendencias en educación superior	
	Contenidos curriculares de los programas académicos con metodologías alineadas a las competencias del siglo XXI	
	Nuevos programas de pregrado y posgrado de alta calidad, con flexibilidad curricular, en coherencia con la naturaleza institucional y las tendencias regionales en educación superior	
	Política Institucional de Regionalización	
	Caracterización de egresados y seguimiento permanente	
Infraestructura	Prácticas de sostenibilidad en la gestión de la infraestructura	• Infraestructura tecnológica • Infraestructura física • Ciberseguridad • Universidad inteligente • Ámbito Glonacal (global, nacional y local)
	Infraestructura física que garantice la sostenibilidad, competitividad e innovación de la institución	
	Infraestructura tecnológica y medios educativos que garanticen la sostenibilidad, competitividad e innovación de la institución	
	Digitalización y automatización de la gestión administrativa con la implementación de una plataforma centralizada de gestión de recursos humanos y académicos	

Económico	Proyectos de impacto social financiados por organizaciones nacionales e internacionales, que generen la diversificación de ingresos institucionales	• Autogestión de recursos • Financiación • Subvenciones
	Proyectos de innovación, transferencia tecnológica y apropiación social, que permitan el incremento de los recursos físicos o tecnológicos de la Universidad Mariana	
	Patentes como modelo de negocio para la institución	
	Convocatorias internacionales de subvención	
Entorno	Formación integral de los estudiantes en coherencia con la misión y los principios institucionales	• Relación con egresados • Internacionalización • Articulación de educación media superior, con el trabajo • Prestigio • Administración de riesgos-crisis de salud mundial • Regionalización-servicio local con clase global • Cultura de paz • Mercadeo relacional
	Vinculación de egresados en las dinámicas institucionales	
	Internacionalización del currículo, la investigación y la extensión, en respuesta a las necesidades del territorio, las demandas del mercado laboral y las tendencias globales que promueven la interculturalidad	
	Políticas y estrategias de responsabilidad social universitaria articuladas al proceso de extensión	
	Riesgos psicosociales en el ámbito estudiantil	
	Good Will de la Universidad a nivel regional	
	Acreditación de alta calidad institucional y de programas	

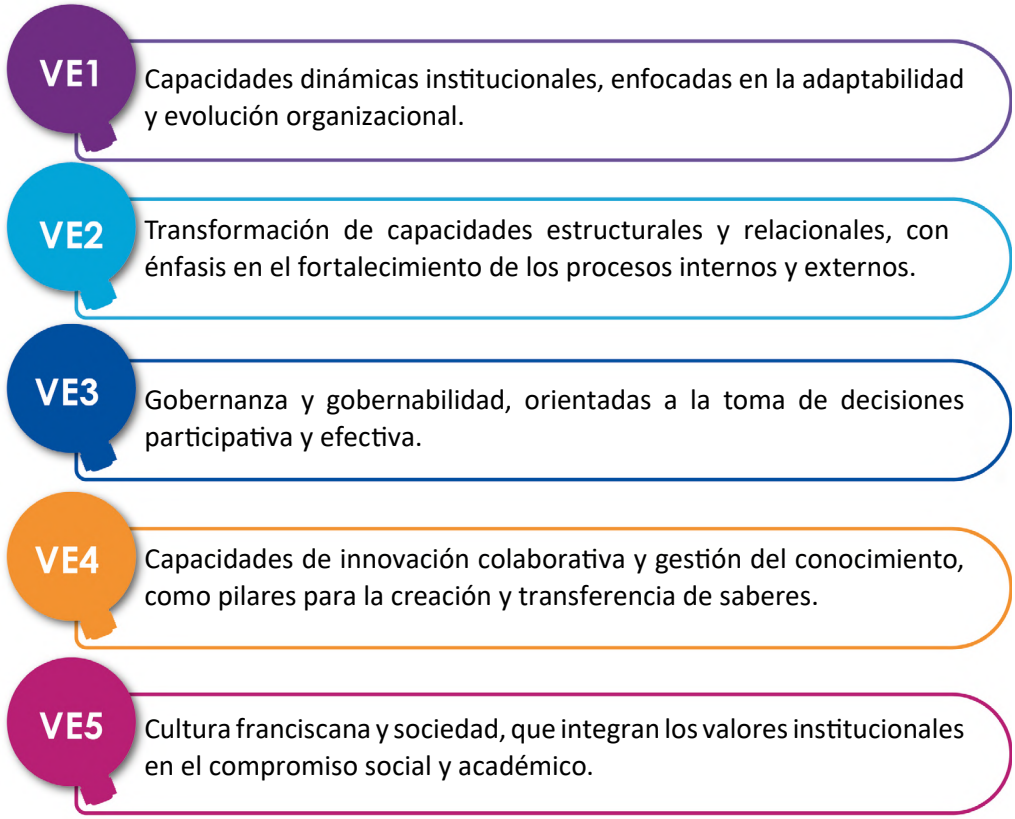
Bienestar	Responsabilidad ambiental institucional, que contribuya a la sostenibilidad y respeto por la casa común	• Construcción de convivencia • Comunidad universitaria • Inteligencia social • Construcción de valores marianos-franciscanos
	Fomento del desarrollo humano integral en la comunidad universitaria a partir de las dimensiones física, espiritual, mental, lingüística y social	
	Programas de voluntariado que mejoren la calidad de vida de la comunidad mariana y su entorno	
	Identidad mariana-franciscana	
Gestión	Cultura de calidad por parte de los miembros de la comunidad universitaria y de los grupos de interés	• Cultura prospectiva • Modelo de gestión • Prácticas de gestión humana
	Formación continua en metodologías específicas, que permita el mejoramiento continuo en los procesos y las áreas de gestión	
	Procesos de gobernanza y planeación estratégica, que permitan la adecuada gestión institucional a partir de la transparencia, integridad y un enfoque participativo de los grupos de interés para una adecuada toma de decisiones	

Nota. Datos tomados del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028, Universidad Mariana (2020).

3.6 Variables estratégicas

Con base en los factores de cambio previamente definidos, se identificaron las variables estratégicas, entendidas como los elementos más influyentes y prioritarios que orientarán las acciones futuras de la Institución. Estas variables fueron seleccionadas mediante un proceso de análisis llevado a cabo durante un taller de evaluación, en el que participaron activamente distintos grupos de trabajo y se emplearon metodologías como el análisis estructural. Este análisis se complementó con herramientas avanzadas de priorización estratégica, lo que permitió determinar los factores que inciden directamente en el desarrollo institucional (Universidad Mariana, 2020).

Las variables estratégicas definidas son fundamentales para estructurar los esfuerzos de la Universidad y garantizar que sus objetivos estratégicos sean alcanzados de manera efectiva. Estas variables encapsulan los aspectos más relevantes para el crecimiento y sostenibilidad institucional, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028, a saber



Cada una de estas variables está asociada a importantes factores de cambio, que permiten vincular los retos actuales con las metas estratégicas de la Universidad. Esto asegura que las decisiones y acciones estén fundamentadas en una comprensión integral de las dinámicas internas y externas que influyen en la Institución (ver Tablas 6, 7, 8, 9 y 10).

Tabla 6

Variable estratégica 1: Capacidades dinámicas institucionales

VE1: Capacidades dinámicas institucionales	Acreditación
	Oferta educación superior
	Formación profesoral
	Calidad y pertinencia
	Nuevas modalidades educativas
	Resultados de aprendizaje
	Ámbito Glonacal
	Relación con egresados
	Articulación educación media y superior con el trabajo
	Regionalización - servicio local con clase global

Tabla 7

Variable estratégica 2: Transformación de la capacidad estructural y relacional

VE2: Transformación de la capacidad estructural y relacional	Gratuidad de la información
	Infraestructura tecnológica
	Infraestructura física
	Universidad inteligente
	Subvenciones
	Mercadeo relacional
	Prácticas de gestión humana

Tabla 8

Variable estratégica 3: Gobernanza y gobernabilidad

VE3: Gobernanza y gobernabilidad	Marco regulatorio
	Ética universitaria
	Modelo de gestión
	Cultura prospectiva

Tabla 9

Variable estratégica 4: Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento

VE4: Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento	Cooperación científica
	Política de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) e Internacionalización
	Gestión del conocimiento
	Innovación social
	Innovación colaborativa
	Internacionalización

Tabla 10

Variable estratégica 5: Cultura franciscana y sociedad

VE5: Cultura franciscana y sociedad	Inclusión y fraternidad
	Comunidad universitaria
	Construcción de valores marianos-franciscanos
	Innovación social
	Innovación colaborativa

3.7 Diseño de escenarios

El diseño de escenarios futuros permitió a la Universidad Mariana proyectar distintas posibilidades de desarrollo hacia el año 2028, basadas en las variables estratégicas y sus factores de cambio. Este ejercicio proporcionó una visión integral de los posibles contextos en los que la institución podría operar, orientando sus decisiones hacia una imagen de futuro que promueva la humanización de la educación, la transformación social y el compromiso con el entorno (Universidad Mariana, 2020).

Los escenarios diseñados según la metodología del Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028 indican que se abarcaron contextos que van desde cambios mínimos hasta alternativas con transformaciones profundas, tanto cualitativas como cuantitativas. Cada escenario se construyó considerando aspectos como el fortalecimiento de capacidades institucionales, la interacción con el entorno y la incorporación de innovaciones que potencian la educación como un agente de cambio. Este proceso permitió identificar un escenario ideal que articula los valores y principios de la

Universidad Mariana con una visión clara de su rol como promotora de justicia social, inclusión y desarrollo integral.

El escenario seleccionado para cada variable facilita la estructuración de los objetivos estratégicos, buscando, de este modo, equilibrar las aspiraciones institucionales con las necesidades locales, nacionales e internacionales. Esta elección también ofrece una hoja de ruta que posiciona a la Universidad como una institución comprometida con el aprendizaje transformador, la sostenibilidad y la diversidad, garantizando que sus esfuerzos estén orientados a responder con pertinencia a los desafíos actuales y futuros.

Este enfoque define el horizonte de la Universidad Mariana y fortalece su misión de construir una educación significativa, centrada en las personas y en su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad. A través de este escenario ideal, la Institución se prepara para consolidar su relevancia en un entorno en constante evolución.

De acuerdo con las variables estratégicas y los factores de cambio identificados, el escenario más adecuado y oportuno para la Universidad Mariana es aquel en el que se consolide como una institución innovadora, flexible y profundamente comprometida con la transformación social. En este futuro, la Universidad se distingue por proporcionar una formación integral de alta calidad, alineada con las demandas del siglo XXI, promoviendo competencias interdisciplinarias y fortaleciendo su impacto en los contextos regional, nacional e internacional.

La Universidad cuenta con una infraestructura moderna y sostenible, que respalda tanto la excelencia académica como la eficiencia administrativa, asegurando la competitividad y sostenibilidad de sus procesos. Además, su modelo de gestión fomenta una dinámica colaborativa y corresponsable entre todos los actores institucionales, permitiendo tomar decisiones estratégicas fundamentadas en las necesidades del entorno.

En este contexto, un ecosistema de innovación dinamiza los procesos de investigación, docencia y extensión, generando soluciones efectivas a los desafíos contemporáneos. Este modelo está alineado con su identidad mariana-franciscana, que promueve valores como la justicia social, el respeto por la diversidad y el cuidado del medioambiente. Por tanto, este enfoque humanizador de la educación no solo transforma la calidad de vida de su comunidad universitaria, sino que también refuerza su papel como un actor fundamental en la transformación social.

3.8 Líneas y objetivos estratégicos

Las líneas estratégicas del PDI se articulan directamente con las variables estratégicas, los factores de cambio identificados y los escenarios diseñados para cada una de ellas. Estas líneas representan los pilares fundamentales que orientan las acciones y decisiones de la Universidad Mariana, en coherencia con la misión, visión y valores institucionales. A partir de este marco estratégico y como resultado de un riguroso proceso de análisis y planificación, se definieron los objetivos estratégicos que guiarán el desarrollo de la institución hacia el año 2028.

Los objetivos estratégicos, en articulación con las líneas estratégicas y sus respectivos factores de cambio, fueron aprobados por el Consejo Máximo mediante Acta No. 36 de 2024. Estos se describen a continuación, ya que son la base para estructurar las acciones y proyectos de la Universidad.

"Humanicemos la educación para transformar la sociedad"

Hna. Liliana Isabel Díaz Cabrera



Figura 3

Lineas y objetivos estratégicos



OE1: cualificar el proceso de formación a través de una oferta académica con criterios de alta calidad para el desarrollo de las competencias del siglo XXI de la comunidad universitaria, en coherencia con la naturaleza institucional y las tendencias en educación superior.

Este objetivo garantiza que la formación impartida por la Universidad Mariana responda a las demandas del siglo XXI. Busca fortalecer las competencias transversales y la interdisciplinariedad, asegurando que la comunidad universitaria esté preparada para un entorno globalizado y dinámico. La calidad académica se articula con la innovación y una planta profesoral altamente cualificada, lo que impulsa la generación de conocimiento significativo y relevante.

Líneas de acción:

- Fortalecer la oferta académica mediante programas innovadores y de alta calidad.
- Reforzar la interdisciplinariedad en los programas académicos.
- Potenciar la planta profesoral mediante capacitación y actualización constante.

Metas estratégicas:

- Para el año 2028, consolidar una oferta académica alineada con la identidad institucional y las tendencias en la educación superior, conformada por al menos tres nuevos programas de pregrado, y seis nuevos programas de posgrado.
- Para 2028, lograr un 60% de percepción favorable de la comunidad universitaria sobre la oferta académica con criterios de pertinencia, innovación y calidad, alineada con su identidad institucional y las tendencias en la educación superior.
- Para el año 2028, consolidar la planta profesoral de la Universidad Mariana con al menos 56 % de profesores en contratación a término fijo anual o indefinido; un 60 % con formación en maestrías o especialidades clínicas/médicas; un 7 % con doctorado, y al menos 5 con estancias posdoctorales.
- Para 2028, mejorar los índices globales de desempeño en las pruebas Saber PRO y TyT en la Universidad Mariana, con tendencia a alcanzar el promedio del puntaje global nacional.
- Para 2028, mantener y/o alcanzar la acreditación de alta calidad en el 40 % de los programas académicos acreditados/acreditables de la Universidad Mariana.
- Para el año 2028, cualificar al 60 % de la planta profesoral en estrategias tecnopedagógicas articuladas con el plan de formación y desarrollo profesoral, y alineadas a las competencias del siglo XXI.

- Para 2028, alcanzar una tasa de participación de los graduados en un 5 % en las evaluaciones sobre la calidad de la oferta académica y los procesos formativos de la Universidad Mariana.
- Para 2028, cualificar al menos al 80% de la planta profesoral en Content and Language Integrated Learning (CLIL) e implementar al menos un curso en cada programa académico bajo la modalidad Hard CLIL en su desarrollo académico.

OE2: modernizar la gestión administrativa, financiera y de infraestructura física y tecnológica para garantizar la sostenibilidad, competitividad e innovación en la Universidad Mariana.

Mediante este objetivo, se busca transformar la gestión universitaria, optimizando los procesos administrativos y financieros para asegurar la sostenibilidad institucional. Además, se propone modernizar la infraestructura física y tecnológica, fortaleciendo la competitividad y la capacidad innovadora de la Universidad. Estas acciones garantizarán un entorno propicio para el aprendizaje, la investigación y el crecimiento institucional.

Líneas de acción:

- Replantear la estructura orgánica y fortalecer la gestión universitaria.
- Diversificar las fuentes de ingreso.
- Modernizar la infraestructura física y tecnológica.

Metas estratégicas:

- Para 2028, implementar en un 80 % el sistema de costeo de la Universidad Mariana, permitiendo una adecuada contabilidad gerencial, mediante la parametrización de herramientas tecnológicas y la optimización de procesos clave que aún no están estandarizados.
- Para 2028, implementar el 70 % del Plan Maestro de Infraestructura Tecnológica, garantizando la integración de tecnologías emergentes, el fortalecimiento de la seguridad digital y la mejora en la conectividad y accesibilidad de los servicios.
- Para 2028, implementar 40 % del Plan Maestro de la Infraestructura Física con un enfoque en sostenibilidad, innovación y diversificación de servicios.
- Para el año 2028, alcanzar un 95 % de implementación del Sistema de Laboratorios de la Universidad Mariana, asegurando su operatividad en la prestación de servicios para las actividades académicas institucionales y el sector externo.
- Para 2028, intervenir 6 dimensiones psicosociales afectadas, según la evaluación de los factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral de la Universidad Mariana.

- Para 2028, mantener, entre el 90 % y el 100 %, la ejecución del ingreso y, entre el 85 % y el 90 %, la ejecución de gastos y costos, garantizando una gestión financiera efectiva y sostenible para la Universidad Mariana.

OE3: establecer un modelo de gobernanza colaborativa y corresponsable, que permita la mejora continua de la gestión universitaria, la toma asertiva de decisiones, la calidad educativa y el desarrollo sostenible de la Institución.

Con este objetivo, se busca consolidar un modelo de gobernanza basado en la participación activa y la corresponsabilidad de los actores institucionales. Mediante la construcción de una comunidad educativa fortalecida y la vinculación con los grupos de interés, se promueve una gestión universitaria eficiente que facilite la toma de decisiones acertadas y fomente la calidad educativa.

Líneas de acción:

- Fortalecer la vinculación con los grupos de interés para fomentar la colaboración y retroalimentación institucional.
- Implementar mecanismos que promuevan las dinámicas colaborativas en la toma de decisiones.

Metas estratégicas:

- Para 2028, incrementar en un 90 % el desarrollo de estrategias institucionales que faciliten la interlocución de los voceros con sus grupos de interés para su representación efectiva en la toma de decisiones en los órganos colegiados de gobierno.
- Para 2028 lograr en un 90 % las estrategias de apropiación de la ética en la gestión y el buen gobierno.
- Para 2028, alcanzar un 50 % de participación activa de los grupos de interés en los procesos de rendición de cuentas de la Universidad Mariana con miras a la mejora continua de la gestión universitaria.

OE4: consolidar la integración estratégica y transversal de los procesos misionales, a través de un ecosistema de innovación, en coherencia con el contexto nacional e internacional, y que responda a las necesidades de los territorios y las diversas disciplinas.

Este objetivo se orienta a integrar los procesos misionales de manera estratégica, asegurando que la investigación, la docencia y la extensión se alineen con las necesidades del entorno. Promueve un ecosistema de innovación que fomente la toma de decisiones prospectivas, la visibilidad institucional y la relevancia en contextos regionales y nacionales, y, a la vez, fortalece el enfoque interdisciplinario y de internacionalización.

Líneas de acción:

- Fortalecer la visibilidad y presencia de la Universidad en contextos locales, regionales y nacionales.
- Promover la interdisciplinariedad y la integración transversal de los procesos misionales.
- Implementar un ecosistema de innovación que fomente la investigación, docencia y extensión.
- Promover la internacionalización.

Metas estratégicas:

- Para 2028, lograr al menos 8 publicaciones seriadas y no seriadas con el sello de la Editorial Unimar indexadas en bases de datos internacionales de alto impacto, con una distribución anual consistente en revistas, libros y capítulos reconocidos.
- Para 2028, consolidar una cultura investigativa que integre al 20 % de los estudiantes, graduados y profesores en redes y proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
- Para 2028, incrementar en un 25 % la investigación aplicada interdisciplinar, transdisciplinar y multidisciplinar, mediante el dinamismo del Centro de Tecnociencia que permita consolidar el ecosistema institucional de investigación e innovación en la Universidad Mariana.
- Para 2028, lograr que el 80 % de la comunidad universitaria y grupos de interés perciban que la extensión de la Universidad Mariana responde a las necesidades del entorno, aborda problemáticas relevantes y genera un impacto positivo.
- Para 2028, lograr que el 70 % de los proyectos de innovación social y apropiación social de conocimiento que generen un impacto medible en comunidades del departamento de Nariño y la región Pacífica de Colombia.
- Para 2028, incrementar en un 10 % la movilidad entrante y saliente de estudiantes y profesores de la Universidad Mariana.
- Para 2028, lograr que 5 programas académicos de la Universidad establezcan convenios internacionales con instituciones educativas, orientados a la obtención de dobles titulaciones.

OE5: fomentar la identidad mariana-franciscana en la práctica cotidiana institucional, para la transformación sociocultural, el desarrollo con justicia social, el respeto por la Casa Común, la diversidad y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria y su entorno.

En este objetivo se destaca la importancia de los valores marianos y franciscanos como ejes centrales de la vida institucional. Busca integrar estos valores en todas las actividades académicas y administrativas, promoviendo un compromiso con la justicia social, la sostenibilidad y la construcción de una comunidad inclusiva y corresponsable.

Líneas de acción:

- Reforzar la identidad mariana-franciscana como eje de transformación institucional.
- Promover prácticas institucionales que integren valores sociales, culturales y ambientales.
- Promover iniciativas que integren la sostenibilidad y la justicia social en las prácticas académicas y administrativas, alineadas con el respeto por la Casa Común y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Metas estratégicas:

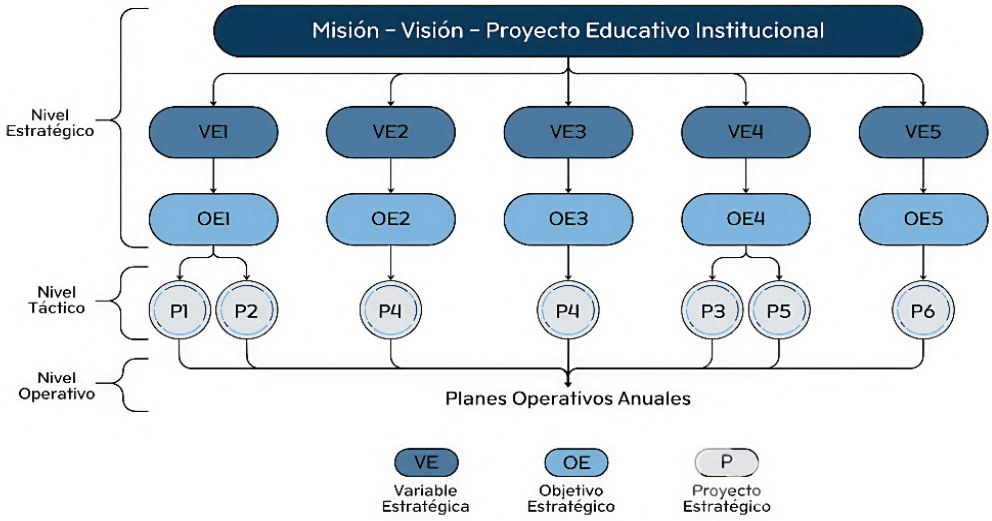
- Para 2028, alcanzar un índice de deserción anual institucional, inferior al 10,08 % en la Universidad Mariana, consolidando estrategias de retención y acompañamiento que garanticen la permanencia estudiantil.
- Para 2028, alcanzar el 70 % en el índice de satisfacción de la población estudiantil en relación con las estrategias y servicios ofertados por la Vicerrectoría de DHI de la Universidad Mariana.
- Para 2028, lograr una reducción del 10 % en el consumo de energía eléctrica, el 10 % en el consumo de agua y el 15 % en el uso de papel, promoviendo la integración de prácticas ambientales sostenibles en todas las áreas operativas y una cultura institucional de cuidado ambiental.
- Para 2028, mantener una valoración de inclusión igual o superior a 3,5 en el índice de inclusión para la educación superior (INES) de la Universidad Mariana, mediante la implementación de políticas inclusivas y estrategias de acompañamiento.
- Para 2028, mantener una percepción por encima del 50 % frente a la identidad de la Universidad Mariana y su misión de formar profesionales humana y académicamente competentes y con compromiso social que contribuyen a la transformación sociocultural y al desarrollo con justicia social y respeto por el ambiente.

3.9 Estructura del Plan de Desarrollo

En coherencia con el contexto planteado y en el marco del cumplimiento de los factores de cambio identificados, la estructura de despliegue del PDI articula los niveles: Estratégico (variables estratégicas y objetivos estratégicos), Táctico (proyectos) y Operativo (planes operativos anuales), los cuales se desarrollan desde la alta dirección hasta las áreas de gestión, asegurando una alineación institucional hacia objetivos comunes mediante una planeación estratégica integral (ver Figura 4).

Figura 4

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional



Nota. Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad.



El seguimiento integrado del Plan de Desarrollo Institucional y del Plan de Mejoramiento Institucional fortalece la gestión y asegura resultados y logros

4. Sistema de seguimiento

La Universidad Mariana desarrolla el seguimiento y la medición del Plan de Desarrollo Institucional como un proceso sistemático, continuo y verificable que le permite evidenciar el avance real de su planeación estratégica, reconocer logros, identificar brechas, analizar aprendizajes y orientar decisiones de fortalecimiento institucional.

La lectura del plan no se reduce al control de actividades ejecutadas. La Universidad integra el desempeño de los planes operativos anuales, los proyectos estratégicos, los objetivos estratégicos y las variables estratégicas para interpretar de manera más completa la contribución del PDI al desarrollo institucional y al cumplimiento de su propósito universitario.

4.1 Propósito y alcance del sistema

El sistema de seguimiento y medición organiza la forma en que la Universidad Mariana revisa, verifica, mide, analiza e interpreta el avance del Plan de Desarrollo Institucional. Su propósito consiste en asegurar trazabilidad entre la planeación estratégica y la ejecución institucional, de modo que cada resultado pueda comprenderse desde su origen operativo hasta su aporte en el nivel estratégico.

El alcance del sistema comprende las variables estratégicas, los objetivos estratégicos, los seis proyectos estratégicos del plan, los indicadores asociados a metas y los planes operativos anuales formulados por dependencias y por líderes de procesos. De esta manera, la Universidad cuenta con una lectura articulada del cumplimiento, la calidad de los resultados y las decisiones que fortalecen la gestión.

4.2 Articulación del PDI con el SIAC

La Universidad Mariana articula el seguimiento del PDI con el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, de modo que la planeación estratégica dialogue de forma permanente con la autoevaluación, la autorregulación, la rendición de cuentas, los planes de mejoramiento y la gestión académica, administrativa, financiera y de Desarrollo Humano Integral.

Esta articulación convierte el seguimiento en una herramienta viva de aseguramiento de la calidad. Los resultados del plan alimentan el análisis institucional, respaldan la toma de decisiones y fortalecen los procesos de evaluación interna y externa, especialmente en escenarios de revisión de desempeño, mejoramiento continuo y acreditación institucional.

4.3 Estructura institucional del seguimiento y la medición

En la Universidad Mariana, el Plan de Desarrollo Institucional se despliega a partir de variables estratégicas y objetivos estratégicos, que se operacionalizan mediante proyectos estratégicos y, a su vez, a través de los planes operativos anuales de las áreas y dependencias. Esta estructura organiza la relación entre la estrategia institucional y la ejecución cotidiana de la gestión universitaria.

Los proyectos estratégicos que materializan el plan son los siguientes: Oferta Académica en Alta Calidad, Planta Profesoral, Relacionamiento Estratégico, Modelo de Gestión y Transformación Organizacional, Ecosistema de Innovación e Identidad Mariana y Compromiso Social. Cada uno de estos proyectos articula acciones, metas, responsables, indicadores y recursos, y permite consolidar el avance del PDI desde un enfoque de resultados.

La medición se desarrolla bajo una lógica escalonada. Los POA permiten valorar la ejecución operativa; los proyectos estratégicos consolidan avances y resultados; los objetivos estratégicos expresan el grado de cumplimiento de los propósitos definidos en el plan; y las variables estratégicas permiten interpretar el avance de las grandes apuestas institucionales.

4.4 Seguimiento y medición de los planes operativos anuales

La Universidad Mariana realiza el seguimiento de los planes operativos anuales como el nivel operativo del sistema. En este nivel, cada dependencia o proceso reporta el avance de las actividades programadas, los entregables comprometidos, los tiempos de ejecución y las evidencias que respaldan el cumplimiento de sus acciones.

El seguimiento de los POA se desarrolla con periodicidad trimestral. Esta frecuencia permite identificar de manera oportuna avances, retrasos, alertas y riesgos de ejecución, y facilita la adopción de ajustes dentro del mismo ciclo de gestión. Cada reporte operativo incorpora el porcentaje de cumplimiento de actividades, la verificación de evidencias y una lectura breve de logros, dificultades y acciones inmediatas.

En consecuencia, el POA funciona como una herramienta de gestión y aprendizaje. La Universidad no solo observa qué actividades se ejecutan, sino cómo esa ejecución aporta al proyecto estratégico correspondiente y qué brechas operativas requieren acompañamiento o intervención.

4.5 Seguimiento y medición de los proyectos estratégicos

Los proyectos estratégicos constituyen el puente entre la gestión operativa y el resultado institucional. Por esta razón, la Universidad Mariana analiza cada proyecto como una unidad de transformación con metas, responsables, indicadores, recursos y productos esperados, y no únicamente como un acumulado de actividades ejecutadas.

El seguimiento de los proyectos integra tres componentes: ejecución, resultados y análisis. La ejecución se observa en el avance de las acciones comprometidas en los POA; los resultados se valoran con base en metas e indicadores; y el análisis permite interpretar logros, brechas, factores críticos, aprendizajes y decisiones de fortalecimiento.

La Universidad emplea indicadores de gestión, producto e impacto para leer el comportamiento de cada proyecto estratégico. Esta diferenciación le permite distinguir capacidad de ejecución, generación de resultados concretos y transformaciones de mayor alcance, lo que evita confundir actividadea con resultado o resultado inmediato con avance estratégico.

4.6 Medición de los objetivos estratégicos

La medición de los objetivos estratégicos consolida los resultados de los proyectos que los desarrollan y permite valorar el grado en que la Universidad Mariana avanza en los propósitos definidos para cada componente estratégico del plan. En este nivel, la lectura institucional supera la revisión de acciones puntuales y se concentra en el logro del resultado esperado.

La Universidad integra el comportamiento de los proyectos, las metas asociadas y los indicadores relevantes para emitir una conclusión sobre el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Esta lectura incorpora tendencias, sostenibilidad de resultados, coherencia entre lo ejecutado y lo previsto, y aporte efectivo de los proyectos al logro institucional.

La revisión de los objetivos estratégicos se consolida en cortes semestrales y anuales. Cada balance incorpora una valoración narrativa del desempeño, los logros significativos, las brechas persistentes, los riesgos identificados y las decisiones de ajuste o fortalecimiento que se derivan del análisis.

4.7 Medición de las variables estratégicas

Las variables estratégicas representan las grandes apuestas del Plan de Desarrollo Institucional. Su medición integra el comportamiento de los objetivos estratégicos y de los proyectos que las desarrollan, y permite a la Universidad Mariana leer el avance global del PDI en relación con su horizonte institucional.

En este nivel, la Universidad consolida resultados cuantitativos y valoraciones cualitativas para interpretar el fortalecimiento de capacidades institucionales, la transformación organizacional, la innovación colaborativa, el relacionamiento estratégico, la identidad mariana-franciscana y las demás orientaciones definidas en el plan.

La lectura por variables estratégicas constituye la base del balance anual del PDI. A partir de ella, la Universidad identifica el porcentaje de avance acumulado del plan, reconoce logros institucionales de mayor impacto, ubica brechas estructurales y prioriza decisiones para el siguiente ciclo de implementación.

4.8 Lógica de revisión, verificación, medición y análisis

El sistema opera como un ciclo institucional de aseguramiento de la calidad. La Universidad Mariana revisa la planeación aprobada para cada nivel, verifica la ejecución y los resultados con base en evidencias, mide el avance mediante indicadores y criterios establecidos, analiza la información mediante la comparación entre lo planeado y lo ejecutado, y traduce esa lectura en decisiones de fortalecimiento.

La revisión permite confirmar la coherencia entre lo programado y lo reportado. La verificación asegura que los avances cuenten con soportes objetivos y confiables. La medición genera información cuantitativa comparable. Y el análisis agrega sentido institucional al resultado, al explicar logros, desviaciones, causas, tendencias, riesgos y oportunidades de mejora.

Esta lógica se aplica en todos los niveles del sistema. En los POA se centra en actividades y entregables; en los proyectos, en resultados y productos estratégicos; en los objetivos, en el cumplimiento del propósito definido; y en las variables, en el avance de las apuestas institucionales.

4.9 Logros, brechas, aprendizajes y acciones de mejora

Cada corte de seguimiento incorpora una lectura analítica que organiza la información en cuatro componentes: logros, brechas, aprendizajes y acciones de mejora. Esta estructura permite que el seguimiento del PDI produzca conocimiento institucional y no se limite a una lectura porcentual del cumplimiento.

Los logros visibilizan resultados alcanzados, fortalezas, avances significativos y capacidades institucionales consolidadas. Las brechas muestran la distancia entre lo planeado y lo alcanzado y facilitan la identificación de asuntos que requieren intervención. Los aprendizajes recogen lecciones derivadas de la experiencia de ejecución y de medición. Las acciones de mejora expresan las decisiones y ajustes que la Universidad implementa para reforzar el desarrollo del plan.

Con esta metodología, la Universidad Mariana interpreta por qué avanza, por qué se rezaga, qué prácticas generan mejores resultados y qué decisiones conviene priorizar para fortalecer el cumplimiento del PDI.

4.10 Frecuencia del seguimiento y momentos de consolidación

La Universidad Mariana organiza el seguimiento del PDI en tres momentos complementarios. El seguimiento trimestral se concentra en la ejecución operativa de los POA y en el control de actividades, compromisos y entregables. El seguimiento semestral integra el comportamiento de los proyectos estratégicos y de los objetivos estratégicos. El seguimiento anual consolida los resultados por variables estratégicas y el balance institucional del plan.

Esta periodicidad facilita una lectura progresiva del desempeño. El nivel trimestral permite gestionar oportunamente desviaciones; el nivel semestral aporta análisis de tendencia y desempeño acumulado; y el nivel anual integra resultados, brechas, aprendizajes y prioridades institucionales para el siguiente periodo.

4.11 Trazabilidad, ponderación y fuentes de información

La Universidad Mariana aplica una lógica jerárquica y ponderada para consolidar el desempeño del PDI. La ponderación reconoce que no todos los componentes del plan tienen el mismo peso estratégico, mientras que la trazabilidad permite identificar con claridad de qué proyecto, meta, indicador o dependencia proviene cada resultado, logro o rezago.

Esta lógica asegura que los avances registrados en los POA puedan relacionarse con el proyecto al que aportan, que los resultados de los proyectos se consoliden en el objetivo estratégico correspondiente y que el comportamiento de los objetivos se interprete dentro de la variable estratégica asociada. Así, cada conclusión institucional sobre el avance del PDI cuenta con una base verificable y comprensible.

La confiabilidad del sistema se respalda en fuentes institucionales, tales como actos administrativos, informes de gestión, registros estadísticos, sistemas de información, soportes presupuestales, productos documentales y demás evidencias verificables que permiten validar la información reportada y consolidada.

4.12 Uso institucional de resultados y cierre anual

El cierre anual del PDI integra la información recogida durante el periodo y se convierte en un ejercicio de revisión estratégica. En este momento, la Universidad Mariana consolida resultados, analiza el comportamiento de proyectos, objetivos y variables, identifica brechas, reconoce logros, sistematiza aprendizajes y define prioridades para el siguiente ciclo de implementación.

Los resultados del seguimiento alimentan la rendición de cuentas, la autoevaluación institucional, los planes de mejoramiento, la revisión de pertinencia y vigencia del plan y la preparación de reportes para procesos externos. De esta manera, el seguimiento del PDI se articula con la gestión institucional, la calidad y la mejora continua, y no opera como un proceso aislado o limitado a ser informativo.

Referencias

Acuerdo 02 de 2020. (2020, 1 de julio). Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/CESU/399567:Acuerdo-02-del-1-de-julio-de-2020

Acuerdo 09 de 2023. (2023, 5 de julio). Consejo Directivo de la Universidad Mariana. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/acuerdo-09-05-julio-2023.pdf

Acuerdo 011 de 2024. (2024, 9 de mayo). Consejo Directivo de la Universidad Mariana. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/acuerdo011-09052024.pdf

Decreto 0529 de 2024. (2024, 29 de abril). Presidencia de la República de Colombia. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=238936

Decreto 1330 de 2019. (2019, 25 de julio). Presidencia de la República de Colombia. http://surl.li/luzflk

Del Río-Cortina, J. (2023, 10 de julio). La planeación estratégica y prospectiva como driver de sostenibilidad empresarial [Blog]. *Universidad Tecnológica de Bolívar*. https://www.utb.edu.co/bolg/blog-escuela-de-negocios/planeacion-estrategica-y-prospectiva-para-la-sostenibilidad/

Resolución 15224 de 2020. (2020, 24 de agosto). Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/portal/normativa/Resoluciones/400475:Resolucion-015224-de-24-de-agosto-de-2020

Universidad Mariana. (2014). Plan de Desarrollo Institucional Carta de navegación 2014-2020. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/plan-desarrollo2014-2020.pdf

Universidad Mariana. (2020). Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/plan-desarrollo2021-2028.pdf

Universidad Mariana. (2023). Proyecto Educativo Institucional. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/proyecto-educativo-institucional.pdf

Periodo 2024 - 2028



"Humanicemos la educación para transformar la sociedad"

Hna. Liliana Isabel Díaz Cabrera

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

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