

# PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO 2007 - 2012

---



UNIVERSIDAD MARIANA  
DIOS, HOGAR Y PATRIA

SAN JUAN DE PASTO  
2007

---

# CONSEJO MÁXIMO

---

Hna. NOEMÍ QUESADA P., fmi.  
Superiora General Hermanas Franciscanas de María Inmaculada  
Presidenta Consejo Máximo

Monseñor JULIO ENRIQUE PRADO BOLAÑOS  
Obispo la Diócesis de Pasto

Hna. LUZ MARÍA QUINCENO RIVERA, fmi.  
Superiora Provincial Hermanas Franciscanas de María Inmaculada

Dr. JORGE EDUARDO VILLACRÉS GONZÁLEZ  
Representante Egresados Universidad

Ing. WILLIAM OSPINA GARCÉS  
Miembro Consejo Máximo

# CONSEJO DIRECTIVO

---

Hna. EVA (MARTHA ESTELA) SANTA CASTRILLÓN, fmi.  
Rectora

Mg. LUIS ALFREDO GUERRERO TORRES  
Vicerrector Académico

Esp. ANTONIO MENZA VALLEJO  
Vicerrector Administrativo y Financiero

Hna. AMANDA DEL PILAR LUCERO VALLEJO, fmi.  
Vicerrectora de Bienestar Universitario

Hna. CONSTANZA BONILLA CHÁVES, fmi.  
Consejera Provincial  
Representante de la Provincia de Nuestra Señora de la Merced

Esp. XIMENA ORTEGA ORDOÑEZ  
Directora de Planeación y Desarrollo Institucional

Mg. ROBERTO GARCÍA CASTAÑO  
Director centro de Investigaciones

Mg. GRACIELA BURBANO GUZMÁN  
Vocero Participante de los Decanos

Mg. JAIME HUGO MARTÍNEZ COLUNGE  
Vocero Participante de los Educadores Profesionales

Srta. MARÍA FERNANDA REVELO HERNÁNDEZ  
Vocera Participante de los Educandos

# AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

---

En esta oportunidad estamos reconociendo de manera muy especial la colaboración, dedicación y buena voluntad de los profesionales que muy amablemente atendieron la convocatoria realizada en diferentes oportunidades por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 y de antemano a quienes continuarán con su ejecución. A todos ellos mil gracias.

**XIMENA ORTEGA ORDOÑEZ**  
**Directora de Planeación y Desarrollo Institucional**

**“En los sueños empiezan las  
Responsabilidades”**

**William Butler Yeats**  
**Premio Nobel de Literatura 1923**

## CONTENIDO

	pág.
PRESENTACIÓN	10
RESUMEN EJECUTIVO	13
1. SITUACIÓN DE CONTEXTO	17
1.1 Entorno global	17
1.1.1 Escenario económico	18
1.1.2 Escenario social	18
1.1.3 Escenario de ciencia y tecnología	19
1.1.4 Escenario político y cultural	20
1.1.5 Escenario educativo a nivel global	22
1.2 ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL	23
1.2.1 Escenario económico	24
1.2.2 Escenario social	24
1.2.3 Escenario Educativo	24
1.2.4 Escenario de seguridad social en salud	25
1.2.5 Escenario de ciencia y tecnología	26
1.2.6 Escenario de la educación superior a nivel nacional	27
1.3 ANALISIS DEL ENTORNO REGIONAL	31
1.3.1 Escenario económico	31
1.3.2 Escenario demográfico y social	32
1.3.3 Escenario de seguridad social en salud	33
1.3.4 Escenario de ciencia y tecnología	34
1.3.5 Escenario educativo a nivel regional	34
1.4 EDUCACION SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD MARIANA	35
1.5 A MANERA DE SINTESIS	36
1.5.1 Escenario internacional	37
1.5.2 Escenario nacional	37
1.5.3 Escenario regional	38
2. MARCO METODOLOGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN	41
2.1 GENERALIDADES	41
2.2 DESCRIPCION GENERAL DE LA FASE DE PLANEACION	43
2.3 OPERACIONALIZACION DE LA PLANEACIÓN	47
2.4 PLANEACION ESTRATÉGICA	48
2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
2.6 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR RESULTADOS	52
3. IDENTIDAD INSTITUCIONAL	55
3.1 ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN LA INSTITUCIÓN	55
3.1.1 Misión consolidada	55

3.1.2	Misión explicativa	56
3.1.3	Visión 2012	56
3.1.4	Políticas directivas	56
3.1.5	Principios institucionales	57
3.1.6	Estrategias corporativas	59
3.1.7	Objetivos institucionales	60
4.	EL QUEHACER INSTITUCIONAL	63
4.1	LÍNEAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	63
4.1.1	Línea de desarrollo 1. Docencia	63
4.1.2	Línea de desarrollo 2. Bienestar universitario	68
4.1.3	Línea de desarrollo 3. Pastoral	71
4.1.4	Línea de desarrollo 4. Investigación	75
4.1.5	Línea de desarrollo 5. Proyección Social	81
4.1.6	Línea de desarrollo 6. Administrativa y financiera	85
5.	PROYECCION INSTITUCIONAL	96
5.1	DIRECTRICES INSTITUCIONALES ORIENTADORAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRÁTEGICO DE DESARROLLO	96
5.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO POR DIRECTRICES E INSTITUCIONAL	100
5.2.1	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 1 Internacionalización de la universidad	101
5.2.2	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 2 Educación, calidad y competitividad	103
5.2.3	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 3 Formación humana desde el evangelio	105
5.2.4	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 4 Investigación de alta calidad	107
5.2.5	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 5 Regionalización, cobertura y pertenencia	109
5.2.6	Análisis estratégico interno y externo de la directriz 6 Efectividad administrativa	110
5.3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	113
5.4	LOS FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	117
5.5	RESULTADOS ESTRATEGICOS A OBTENER EL PROXIMO PERIODO	119
6.	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	130
	BIBLIOGRAFÍA	154

## LISTA DE TABLAS

		Pág
Tabla 1.	Composición de las instituciones de educación superior	27
Tabla 2.	Programas académicos con mayor número de matriculados en Colombia	28
Tabla 3.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo docencia	67
Tabla 4.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo de bienestar universitario	70
Tabla 5.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo de pastoral universitario	74
Tabla 6.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo investigación	80
Tabla 7.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo de proyección social	84
Tabla 8.	Ejes y componentes de la línea de desarrollo administrativa y financiera	93
Tabla 9.	Análisis estratégico externo directriz 1. Internacionalización de la universidad	101
Tabla 10.	Análisis estratégico interno directriz 1. Internacionalización de la universidad	102
Tabla 11.	Análisis estratégico externo directriz 2. Educación, calidad y competitividad	103
Tabla 12.	Análisis estratégico interno directriz 2. Educación, calidad y competitividad	104
Tabla 13.	Análisis estratégico externo directriz 3. Formación humana desde el evangelio	105
Tabla 14.	Análisis estratégico interno directriz 3. Formación humana desde el evangelio	106
Tabla 15.	Análisis estratégico externo directriz 4. Investigación de alta calidad	107
Tabla 16.	Análisis estratégico interno directriz 4. Investigación de alta calidad	108
Tabla 17.	Análisis estratégico externo directriz 5. Regionalización, cobertura y pertenencia	109
Tabla 18.	Análisis estratégico interno directriz 5. Regionalización, cobertura y pertenencia	110
Tabla 19.	Análisis estratégico externo directriz 6. Efectividad administrativa	111
Tabla 20.	Análisis estratégico interno directriz 6. Efectividad administrativa	112
Tabla 21.	Factores claves del éxito por directriz	118

Tabla 22.	Resultados finales a alcanzar de la directriz internacionalización de la universidad	120
Tabla 23.	Resultados finales a alcanzar de la directriz Educación, calidad y competitividad	122
Tabla 24.	Resultados finales a alcanzar de la directriz formación humana desde el evangelio	123
Tabla 25.	Resultados finales a alcanzar de la directriz investigación de alta calidad	124
Tabla 26.	Resultados a alcanzar de la directriz regionalización, cobertura y pertenencia	126
Tabla 27.	Resultados a alcanzar de la directriz efectividad administrativa	128
Tabla 28.	Proyectos institucionales por programa	131
Tabla 29.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa internacionalización de la universidad	133
Tabla 30.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Educación, calidad y competitividad	136
Tabla 31.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Formación humana desde el Evangelio	140
Tabla 32.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa investigación de alta calidad	143
Tabla 33.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Regionalización, cobertura y pertinencia	148
Tabla 34.	Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Efectividad administrativa	151
Tabla 35.	Formulación de planes tácticos para los proyectos de cada uno de los programas	153



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. El proceso administrativo	42
Figura 2. La fase de planeación	44
Figura 3. La planeación estratégica	48
Figura 4. Modelo de direccionamiento estratégico	53

## PRESENTACIÓN

En el marco de los 40 años, me es grato presentar a la comunidad universitaria el **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD MARIANA** propuesto para el periodo 2007– 2012, documento que contiene los lineamientos de tipo conceptual y filosófico sobre los cuales la Universidad definirá su quehacer en los próximos 5 años. El Plan se convierte en una guía, una bitácora a seguir, € un instrumento útil, que permitirá la toma de decisiones y, con el concurso de la comunidad universitaria, emprender acciones que facilitará la obtención de logros y el cumplimiento de objetivos propuestos en cada uno de los proyectos formulados.

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Mariana, es fruto del esfuerzo colectivo de personas con altas capacidades y cualidades profesionales quienes preocupados por el futuro humano, formativo, académico y administrativo de la universidad, asistieron con mucha voluntad y responsabilidad a los talleres citados y coordinados oportunamente por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Cabe resaltar la asesoría externa por demás eficiente, del Ingeniero William Ospina Garcés, docente de la Universidad tecnológica de Pereira, quien con su calidad humana y profesional, su paciencia y sabiduría, supo orientar de manera organizada la construcción de este documento tan necesario e indispensable dentro de toda Institución Educativa.

De dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos, fueron los interrogantes que permitieron construir paso a paso los ideales y sueños de la universidad, concebida ésta como una gran familia que no solamente educa a los jóvenes en una profesión sino en una escuela de vida. Es así como se obtuvo al final de reflexiones y discusiones académicas, la conformación de seis capítulos lógicos y coherentes con la realidad de la Institución:

**En el capítulo I, Situación De Contexto**, se realiza la descripción de diferentes escenarios: económico, social, político, educativo, cultural, a nivel global, nacional regional y local, destacando en cada uno de ellos las tendencias y desafíos más relevantes para la sociedad actual. Los desafíos educativos del presente siglo, se enmarcan dentro de un ámbito de pobreza, analfabetismo, inequidad social y falta de oportunidades laborales, por una parte y por nuevos escenarios tecnológicos, económicos, sociales y culturales, por otra. Será imposible eliminar la pobreza sin un aumento notable en la calidad y cobertura de la educación y será difícil superar el subdesarrollo con carencia de conocimientos y de capital humano capacitado, pues la educación es factor de desarrollo económico y el bienestar de sus habitantes.

**En el capítulo II, Marco Metodológico para la elaboración del Plan**, se describe la metodología a seguir para llegar a los resultados esperados,

focalizando el Direccionamiento Estratégico, como una de las herramientas más dinámicas y utilizadas por los dirigentes de hoy. Es imposible que una institución y sus integrantes naveguen sin un norte claro y, más aún, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

**En el capítulo III, Identidad Institucional,** se reflejan los elementos que identifican a la Universidad, su filosofía, las razones fundamentales de su existencia y el horizonte hacia donde se dirige todo esto definido en la Misión, la Visión, los Principios, las políticas, las estrategias y los objetivos institucionales. LA UNIVERSIDAD MARIANA define en su Misión, formar profesionales integrales, humana y académicamente competentes, con responsabilidad social, espíritu crítico y sentido ético, propiciando el diálogo permanente entre ciencia, fe y cultura desde la espiritualidad de San Francisco, evangelio vivo de Jesucristo, al estilo de la Beata Caridad Brader y se proyecta como una Universidad reconocida Nacional e Internacionalmente por su proyecto pedagógico, por la calidad educativa, por la excelencia en el ejercicio de la docencia, la investigación y la proyección social.

**El capítulo IV se refiere al quehacer Institucional,** en donde se describen todas aquellas actividades que se realizarán en la Universidad para lograr la excelencia, la sostenibilidad, la competitividad y un mayor posicionamiento en el medio. De acuerdo con los análisis realizados al interior de la Institución, se identificaron seis grandes líneas de desarrollo donde cada una se orienta al cumplimiento de la misión y la visión institucional: Docencia, Administrativa y Financiera, Investigación, Bienestar Universitario, Pastoral Universitaria y proyección social.

**En el capítulo V, Proyección Institucional,** se reflexiona sobre cuáles deberán ser las directrices orientadoras del quehacer de la universidad para el período 2007 – 2012 y se definieron las siguientes:

**Internacionalización de la Universidad,** como programa fundamental para trascender las fronteras geográficas locales en que se encuentra ubicada físicamente la Universidad Mariana.

**Educación, calidad y competitividad,** programa que pretende consolidar una propuesta pedagógica propia para orientar los procesos de enseñanza aprendizaje, además de establecer una cultura de auto evaluación y autorregulación al interior de la Institución y con la capacitación adecuada de docentes, lograr mejorar los resultados en las pruebas ECAES.

**Formación humana desde el evangelio,** como programa bandera para lograr inculturar el evangelio y la espiritualidad de San Francisco al estilo de la Beata Caridad Brader, y así construir una comunidad universitaria humanizante que integre razón, ciencia, fe y cultura en los procesos formativos.

**Investigación de Alta calidad**, programa que articulará la formación profesional de los educandos con la investigación, actividad fundamental en la academia por que hace posible el descubrimiento y la consolidación de nuevos conocimientos y permite establecer contacto con la realidad; de otra parte se pretende que los docentes actualicen sus conocimientos con la investigación en el área en la que enseñan, logren escalafonarse en Colciencias y sean reconocidos por la comunidad académica, porque la universidad es tal por sus investigaciones y sus docentes

**Regionalización, cobertura y pertinencia**, programa que liderará nuevos proyectos relacionados con la creación de programas académicos pertinentes para la región a nivel de pregrado y postgrado, a la par de las tendencias del momento como lo es la educación virtual. Y con el apoyo de la formación académica de los educandos, hacer presencia institucional en la población más vulnerable no únicamente en Nariño sino en otros departamentos.

**Efectividad Administrativa**, dentro de este programa se pretende realizar acciones para contar con una organización administrativa moderna y eficiente. De igual manera se emprenderán obras de modernización tecnológica y adecuación de infraestructura física para sustentar la creación de nuevos programas académicos y soportar los existentes.

**En el capítulo VI, Plan Estratégico de Desarrollo**, se consigna el resultado de las etapas abordadas, en donde las directrices se convierten en programas y para cada uno de ellos se formulan los proyectos concretos que reflejan el sentir y el querer de una comunidad académica comprometida, conocedora y visionaria, con anhelos y sueños, con capacidades necesarias y suficientes para aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos y desafíos de renovarse a sí misma y participar en la solución de los problemas regionales y nacionales.

**MARTHA ESTELA SANTA CASTRILLÓN**  
Rectora Universidad Mariana

## **RESUMEN EJECUTIVO**

### **ANTECEDENTES**

La Universidad Mariana consciente de la importancia de llevar a cabo y mantener procesos permanentes de planeación, decidió a finales del año 2006, iniciar la elaboración del nuevo plan de desarrollo para el próximo quinquenio y lo quiso hacer de forma participativa.

Para ello convocó a un grupo de directivos y representantes de diferentes áreas – tanto académicas como administrativas - para que de manera sistemática y organizada participasen de un proceso de construcción colectiva bajo una metodología definida de antemano conocida como direccionamiento estratégico.

Es así que después de un trabajo riguroso - cuya duración fue de seis meses en que se desarrollaron cinco talleres presenciales con duración de dieciséis horas cada uno – se logró obtener un producto consensuado cuyos resultados se presentan para estudio, revisión, análisis y aprobación de sus órganos directivos.

### **LA METODOLOGÍA**

Se caracteriza por atender a dos momentos fundamentales y complementarios entre sí: el conceptual o filosófico y el instrumental u operativo armonizándolos de manera secuencial y coherente, de tal manera que la Institución quede direccionada claramente hacia la consecución de unos resultados que permitan materializar o hacer tangible la visión que se defina para el período de la referencia.

En estos dos momentos quedan involucrados aspectos que identifican a la Organización tales como su misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, valores y principios así como el plan propiamente dicho, conformado por una serie de programas y proyectos de carácter estratégico.

Su esencia radica en lograr que todos estos elementos queden alineados estratégicamente para garantizar la coherencia y pertinencia de los logros finales a obtener al final del período.

### **LOS ASPECTOS CONTEMPLADOS**

Para la definición de los resultados institucionales que enmarcan la proyección del Plan, se tuvo la necesidad de abordar previamente los siguientes aspectos:

## **ANÁLISIS DE CONTEXTO**

Consistente en hacer una revisión y actualización de las situaciones existentes y las proyecciones identificadas en los contextos internacionales, nacionales, regionales y locales, para formarse una idea clara de los aspectos, tanto favorables como complejos que pueden afectar el desarrollo y proyecciones de la Universidad.

## **FORMULACIÓN DE DIRECTRICES INSTITUCIONALES**

A la luz de las anteriores orientaciones se establecieron las directrices institucionales que enmarcarán el quehacer de la Universidad en el próximo período, directrices que deben envolver el trabajo futuro de todas sus áreas y dependencias tanto académicas como administrativas. Como fruto de las reflexiones grupales, las directrices definidas son:

- Internacionalización de la Universidad
- Educación, calidad y competitividad
- Formación humana desde el evangelio
- Investigación de alta calidad
- Regionalización, cobertura y pertinencia
- Efectividad administrativa.

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Considerados el entorno y las directrices institucionales se hizo un cruce de información entre ambos para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de tal manera que de las listas resultantes se pudiese determinar claramente los puntos de focalización del trabajo futuro de la Universidad. y a la vez formarse una idea de todos los aspectos - tanto positivos como restantes - para enmarcar las diferentes acciones futuras.

Las matrices resultantes acompañan el estudio así como el análisis final efectuado.

## **FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Teniendo como referentes las directrices institucionales y los resultados del análisis DOFA llevado a cabo se pudieron identificar aquellos factores considerados como claves, y que al enfocar los esfuerzos de la Organización en asumirlos, se prevé el logro de aspectos tales como proyección, crecimiento, posicionamiento, diversificación y mejora de su competitividad.

## **RESULTADOS INSTITUCIONALES**

Una vez establecidos los factores claves de éxito para cada una de las directrices institucionales, se procedió a la determinación de los resultados estratégicos a obtener en el próximo período, resultados que permitirán la focalización del Plan y alrededor de los cuales se deben alinear las demás definiciones, conceptos y acciones de la organización.

## **OBJETIVOS Y PROYECTOS**

Definidos los resultados el siguiente paso consistió en establecer las acciones generales y específicas requeridas para el logro de los mismos, acciones que dan origen a los respectivos objetivos, permitiendo éstos a su vez la identificación de los proyectos que los soportan.

## **ARMONIZACIÓN DEL PLAN**

Hecho todo el recorrido conceptual y reflexivo anterior quedó elaborado el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad Mariana, requiriendo como etapa final la armonización del plan resultante con los elementos que identifican a la universidad como su misión, visión, políticas, estrategias, objetivos institucionales, valores y principios quedando alineados estratégicamente, es decir alrededor de resultados a obtener en el largo plazo.

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 - 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

**Capítulo I**  
**SITUACIÓN DE CONTEXTO**



## **1. SITUACIÓN DE CONTEXTO**

El plan de desarrollo es una guía para la acción, un instrumento útil que permite la toma de decisiones para emprender acciones que faciliten la obtención de logros y el cumplimiento de objetivos; es la mediación entre el presente y el futuro que comprometen a la institución en su conjunto.

En este sentido, el análisis de los contextos, mundial, nacional, regional e institucional, facilita el diseño y la definición de objetivos y metas de desarrollo en cualquier organización ya sea pública o privada. A continuación se describen los posibles escenarios a los cuales se enfrentará el mundo en el siglo XXI, y que serán de gran importancia por cuanto constituyen un norte para la reformulación de la misión, la visión y las políticas internas de la Universidad, y además servirán de base para el diseño del marco general del Plan de Desarrollo de la UNIVERSIDAD MARIANA 2007 – 2012.

### **1.1 ENTORNO GLOBAL**

Ante la idea de que la globalización, impuesta por la dinámica de las sociedades comandadas por los desarrollos científico-tecnológicos de punta, incluye sin contemplación a todas las sociedades de incipientes avances en estos ámbitos, se convoca a que, sin el atavismo de los fundamentalismos nacionalistas, se asuma la posibilidad de identificar en qué condiciones nuestras naciones y países se insertan competitivamente en la sociedad globalizada. Como lo advierte, Tunnermann, citando el Informe Delors, "La Educación para el Siglo XXI debe enseñarnos a vivir juntos en la "aldea planetaria" y a desear esa convivencia. Es el sentido del "aprender a vivir juntos" en la "aldea planetaria", uno de los pilares de la Educación para el Siglo XXI, de suerte de transformarnos en "ciudadanos del mundo", pero sin perder nuestras raíces".

Es indudable que el nuevo siglo estará influenciado por cambios acelerados y que ningún país del mundo escapará a éstas transformaciones. Cambios a nivel económico, político, social, cultural, ambiental, demográfico, educacional, regirán el destino de gobiernos, empresas, instituciones educativas y muy especialmente del ser humano.

El estudio de las megas tendencias o macro tendencias no se puede dejar de lado, principalmente en el campo de la planeación, porque éstas representan corrientes de cambio y desafíos que indican transformaciones de variables del entorno (sociales, económicas, culturales, políticas y tecnológicas) que cambian radicalmente el estilo de vida de las personas y de la sociedad en general. Una

mega tendencia, es una hipótesis viable sobre el futuro, basados en que el futuro se presentará a partir de los datos históricos del presente.

A continuación se describen algunas de las tendencias o escenarios más importantes que en la actualidad son tratadas y estudiadas por autores como Alvin Toffler, en su obra “la tercera ola” John Naisbit en “Mega tendencias año 2000” y Paul Kennedy en “Mega tendencias siglo XXI”.

**1.1.1 Escenario económico:** Estamos al frente de una creciente globalización de la economía que provoca mayor interdependencia entre los estados nacionales, siendo la causa fundamental de la globalización, la predominación mundial de la economía liberal, lo que se refuerza en la práctica con una estructura mundial de información y comunicación; con la globalización desaparecen los sistemas centralizados, la rigidez, el autoritarismo y el dogmatismo. Se genera ahora la competencia intensa; no solamente a nivel de bloques económicos comerciales, sino también en todos los escenarios de la vida diaria. El nuevo sistema exige rapidez en las decisiones, innovación, alta flexibilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones, renovación de conceptos tradicionales con una amplia visión de lo global y lo pluricultural.

**1.1.2 Escenario social:** La propia dinámica de cambio acelerado en la que nos encontramos reclama que se aborde el estudio de los procesos y tendencias desde una perspectiva prospectiva y de análisis de tendencias sociales (que nos permite identificar problemas, explicar desajustes y tensiones, detectar riesgos e incertidumbres, anticipar eventos y proporcionar información rigurosa que facilite la toma de decisiones adecuadas.

En este aspecto se prevé una fuerte tendencia hacia la estratificación de los segmentos sociales es decir diferenciación de clases muy marcadas entre pobres y ricos. La pobreza se localizará claramente en regiones del planeta y en naciones. Se buscarán nuevas formas de organización para poder satisfacer las necesidades básicas; el modelo neoliberal no logrará satisfacerlas. Habrá un creciente flujo de capital intelectual del norte al sur del Planeta.

Los núcleos familiares comenzarán una desintegración paulatina por la salida de la mujer de la casa pues otra tendencia significativa es la participación femenina cada vez mayor en el campo laboral, sobretodo en las economías del sur. La interacción con otras culturas por el uso intensivo de medios de comunicación también repercutirá en una pérdida del valor de la familia. Los jóvenes tenderán a casarse a mayor edad, el promedio de divorcios aumentará considerablemente y el número de hijos disminuirá. Se prevé, según estadísticas demográficas actuales, un crecimiento rápido de la población mundial en países del sur y envejecimiento en países del norte.

Se espera para el año 2010 una tendencia a la urbanización, es decir, más del 60% de la población mundial vivirá en ciudades intermedias, fenómeno que se puede explicar por la creciente industrialización de los países. Y debido a la creciente globalización en el mundo se espera que exista libre movilidad de los factores productivos especialmente el desplazamiento de grandes flujos de mano de obra "barata" proveniente de los países del sur hacia el norte.

**1.1.3 Escenario de ciencia y tecnología:** Al unísono con la crisis y con el cambio, la globalización y el desarrollo tecnológico caracterizan la época. Estamos ante lo que algunos han denominado "learning society" o "sociedad del conocimiento", por el papel central que éste juega en el proceso productivo; otros prefieren llamarla "sociedad de la información". Hay quienes afirman que es más apropiado llamarla "sociedad del aprendizaje", por el papel clave que el aprendizaje permanente está llamado a desempeñar en la sociedad del siglo XXI, hasta el punto que, dicen algunos autores, la habilidad más competitiva en el futuro será la de aprender y el aprendizaje será la materia prima estratégica para el desarrollo de las naciones.

En la sociedad del conocimiento, la información y el aprendizaje, las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o accedidos del exterior hacia el interior de las sociedades. En este siglo la creación de riqueza se fundamentará cada vez más en la tecnología y en la información. Las tendencias tecnológicas se pueden resumir así:

- Un mundo **inalámbrico**, un mundo sin cables, que permita la movilidad y la libertad, es la tendencia tecnológica que ganó más terreno en 2003. Centros de navegación por Internet (hot spots) sin estar conectado físicamente a una red local; esta tecnología permitirá mantenerse en línea en cualquier lugar del planeta y llevar equipo portátil como si se tratara de un accesorio más, tal y como se hace con el reloj, un bolígrafo o un teléfono celular.
- **Nanotecnología:** En la ciencia de lo más pequeño, comienza a centrarse las nuevas expectativas científicas y médicas. El desarrollo de la escala nano posibilitará la tele transportación, el aumento del almacenamiento digital, el desarrollo de técnicas médicas no invasivas y la construcción de dispositivos más diminutos que la punta de un alfiler.
- **La biometría:** La lucha contra el terrorismo y la delincuencia común tienen su gran aliado en la biometría, que no es más que la identificación humana por medio de la voz, el rostro, la retina y la huella dactilar, entre otras características. En todos los aeropuertos del mundo se comenzará a utilizar la biometría para verificar la identidad de los inmigrantes. En Colombia ya la usan las entidades correspondientes.

- **PC, todo en uno:** La multimedia, que se compone de imagen, sonido y texto, así como la Internet, lograron que el computador de escritorio o PC se convirtiera en un centro de entretenimiento, donde con sólo dar un clic se puede escuchar en MP3 canciones, ver fotos en línea de un amigo que se encuentra de vacaciones en Miami, oír la emisora preferida en FM o jugar en línea con familiares o amigos que se encuentren en cualquier lugar del planeta.
- **La biotecnología:** Es la tecnología basada en la biología, especialmente usada en agricultura, ciencia de los alimentos, ciencias forestales y medicina. Se puede definir como toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos, procesos o partes de los mismos, para mejorar plantas o animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos. La biotecnología permite clonar cualquier gen en un virus, microorganismo, célula de animal o de plantas sin descartar la clonación del *genoma humano*.

En el sector agrícola, ya existen variedades transgénicas de tomates, algodón, tabaco y soya, experimentadas al nivel de campo en pequeños cultivos que presentan características de resistencia a herbicidas, virus, insectos y cualidades específicas. Hoy en día, la moderna biotecnología es frecuentemente asociada con el uso de microorganismos alterados genéticamente como el *E. coli* o levaduras para producir sustancias parecidas a la insulina o antibióticos.

Pero así como existen ventajas por el uso de la tecnología y la ciencia, también existen riesgos por ejemplo la alteración de los genes naturales de los cultivos puede conllevar a que se generen insectos y plagas resistentes a las nuevas especies o también pueden afectar la salud humana pues, los organismos genéticamente modificados podrían introducir alérgenos en el cuerpo difíciles de controlar.

**1.1.4 Escenario político y cultural:** La sociedad exige menos inversión en partidos políticos, poca burocracia y sueldos justos para los funcionarios. Se observa una tendencia al hartazgo de los partidos y hacia el surgimiento de candidatos ciudadanos. La mujer tendrá un papel clave en las decisiones; los aspectos de género transformarán el futuro.

- Desarrollo sustentable. Las guerras por el agua; el agotamiento de los recursos naturales; el calentamiento global, la búsqueda de fuentes alternas al petróleo, así como de alimentación, provocarán conflictos de intereses entre desarrollo y respeto al medio ambiente.

- Materias primas vs. manufacturas. Los países dependientes y poco desarrollados, teniendo poca tecnología y conocimiento, continuarán importando manufacturas con alto contenido tecnológico, y exportando masivamente productos de poco valor agregado; esto es, continuarán exportando materias primas.
- Transferencias entre países. Las transferencias económicas de países con poco desarrollo hacia los países de alto desarrollo continuará; las transferencias serán por los términos del intercambio desigual, así como por el servicio de la deuda entre países.
- Eliminación de fronteras y aparición de grandes bloques culturales civilizacionales. Aunque las fronteras políticas aparentemente se perderán, las fronteras culturales seguirán existiendo.

El argumento de la apertura comercial se detendrá por una natural contención en los países de sus poblaciones; éste podría ser el caso del mundo musulmán que defiende su cultura. Los países comenzarán a agruparse en grandes bloques entre los que haya una cultura, religión y tradiciones comunes, de esta forma lucharán contra los demás grupos o civilizaciones.

- Las barreras técnicas. La aparición de barreras técnicas (no arancelarias) entre bloques se inició en los años ochenta con los productos, siguió con los sistemas de calidad y llegará al personal. Las certificaciones más importantes son:

a) Certificación de Productos: Se refiere a los requisitos de los productos que deben cumplirse. Fueron necesarios en las primeras etapas del intercambio comercial entre países.

b) Certificación de Sistemas de Calidad: Cuando fue evidente que los productos cumplían con los requisitos, el énfasis se puso en los sistemas que están atrás de los productos; así nacieron en los años ochenta las normas internacionales.

c) Certificación de Personal: Los recursos humanos tendrán también que ser certificados y esto pondrá en desventajas a los países subdesarrollados. (Normas técnicas de competencia laboral)

d) Empresa: Se forman ventajas competitivas con tecnología y capital intelectual; las empresas generan utilidades en relación directa con el número de nuevos productos; los servicios son ahora el gran factor de utilidad de las empresas transnacionales; se forman grandes “trusts” y “holdings” de empresas como monopolios; se acuerdan grandes fusiones empresariales; las organizaciones adelgazan y se subcontratan en outsourcing a los proveedores. Se darán alianzas

estratégicas o joint ventures poco a poco para enfrentar la competencia externa. Se buscarán redes de comercialización con brokers en el extranjero.

El paisaje de la llamada *Aldea Global*, está cambiando de tres maneras distintas:

a) Reducción de espacio: La vida de la gente – sus empleos, sus ingresos y su salud – se ve afectada por los acontecimientos que tienen lugar en el otro lado del mundo, con frecuencia por acontecimientos que ni siquiera conocen.

b) Reducción del tiempo: Los mercados y las tecnologías cambian ahora con rapidez sin precedentes, con acción transcurrida a la distancia en tiempo real, con efecto sobre gente que vive muy lejos. Un ejemplo de ello es la rápida marcha atrás de las corrientes de capital desde los mercados del Asia oriental y su contagio desde Tailandia hasta Indonesia y Corea, así como a la lejana Sudáfrica.

c) Desaparición de frontera: Las fronteras nacionales están eliminándose, no sólo respecto del comercio, los capitales y la información, sino además respecto de las ideas, las normas, la cultura y los valores. El perfil de las grandes capitales del norte del mundo es ahora cosmopolita, multiétnico y multicultural.

### **1.1.5 Escenario educativo a nivel global.**

La post-modernidad se caracteriza por la adquisición intensiva de tecnología y conocimiento, por la adopción de modelos económicos centrados en el mercado, por la irrupción de nuevos paradigmas y por un acelerado pragmatismo con el menosprecio a los valores y creencias tradicionales, la educación también ha sufrido y sufrirá modificaciones post-modernas. Mencionaremos algunas:

a) Flexibilización de la oferta educativa hacia formas nuevas como la educación a distancia,

b) Intensificación de la vinculación escuela-industria en forma de redes de colaboración,

c) Flexibilización del currículum,

d) Orientación de la oferta por necesidad de contar con mano de obra calificada; la escuela en la fábrica,

e) El currículum enfocado a normas de competencia,

f) Autoevaluación de las universidades y evaluación por pares académicos.

En medio de todo ello, el paradigma tradicional de universidad cambiará, pues el concepto de campus real emigra hacia el concepto de campus virtual. Así,

nacerán instituciones virtuales que transmitirán el conocimiento en formas nuevas e imaginativas; se conservará el contenido y se modificarán los medios.

El dilema será cómo mantener y acrecentar la cultura nacional y los valores que sustentan la convivencia entre las personas. Si efectivamente los modelos flexibles modificarán la oferta educativa y se tiende a investigar, enseñar y difundir solamente para lo que se requiere en el entorno del sector productivo, podría reducirse la función sustantiva de la educación.

Actualmente, las ocupaciones con mayor demanda se encuentran en el área de las tecnologías de la información que incluyen administradores y analistas en sistemas de red y comunicaciones, ingenieros en software computacional, administradores de bases de datos, programadores computacionales.

Otra de las áreas que muestra una alta tasa de crecimiento mundial es el área de las ingenierías, que agrupa sectores como la biotecnología, ésta se encuentra conformada por diversas disciplinas que constituyen la industria química, alimenticia y farmacéutica. Algunas de las ocupaciones que ilustran este sector a nivel mundial son los médicos científicos, los ingenieros biomédicos, los científicos ambientales y especialistas de la salud, los biólogos y los químicos entre otros.

Otro requerimiento educativo como parte del área de las ingenierías, es la de Tecnología Geoespacial, que se conforma por ingenieros ambientales, técnicos en ingeniería ambiental, técnicos en análisis y mapeo, cartógrafos, ingenieros industriales, ingenieros eléctricos, técnicos en electrónica y electricidad, entre otros. Ésta área tiene un alto potencial de crecimiento ya que se concibe como una de las ocupaciones con mayor futuro debido a las demandas de la economía actual.

El área de cuidados de la salud, ha tenido un alto crecimiento en la última década; médicos, terapistas, enfermeras, radiólogos, pediatras y otros especialistas en dichas áreas.

## **1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO NACIONAL**

Los indicadores de bienestar y calidad de vida de la población latinoamericana presentan un balance negativo en materia de empleo, salud, vivienda, alimentación, protección de los derechos humanos, violencia intrafamiliar, protección del medio ambiente, capital intelectual fugado, es decir, jóvenes quienes buscan nuevas oportunidades de vida en otros países por que en los propios no las encuentran y para complementar un porcentaje elevado de analfabetismo.

Estas son consecuencias que se han generado de la inadecuada implementación económica y política de sus gobernantes, quienes han caído en la trampa de

implementar estrategias de desarrollo propias de países más avanzados con diferentes estructuras económicas.

Colombia no está lejos de este panorama; el impacto de las reformas económicas emprendidas en la década de los noventa: apertura del comercio, la liberalización financiera y la privatización, han cambiado radicalmente las reglas del juego de acuerdo con las cuales operan empresas y trabajadores, y las exigencias educativas que se imponen como respuesta a los nuevos procesos y cambios estructurales, es mayor en nuestros días.

Hoy la crisis económica de los noventa se supera y la economía crece aproximadamente a un 5% anual. El reto de los próximos años será aumentar dicho crecimiento o por lo menos sostenerlo; reto que dependerá en su mayor parte del funcionamiento de un entorno internacional favorable.

A continuación se describe un breve panorama nacional:

**1.2.1 Escenario económico:** El desarrollo colombiano se caracteriza por la presencia de grandes diferencias económicas y sociales entre las zonas urbana y rural. En la zona urbana el ingreso per cápita, es cerca de dos veces y medio el sector rural. El progreso de Colombia es desigual no sólo entre áreas urbanas y rurales, sino también entre departamentos.

A lo largo de los últimos 14 años, los departamentos que se mantienen al extremo como los más atrasados, según su aporte al PIB nacional, son: Chocó. Cauca y Nariño y el distrito capital de Bogotá, Valle del Cauca, Atlántico y Antioquia como los más desarrollados.

**1.2.2 Escenario social:** El actual gobierno ha mostrado avances y resultados muy favorables en la construcción y conservación del capital humano, particularmente focalizando la inversión en aquellos sectores poblacionales pobres y vulnerables.

Los fenómenos sociales que aquejan a la población colombiana son el desplazamiento, la pobreza, el hambre, la delincuencia, el maltrato infantil, violación de derechos humanos entre otros; para lograr minimizar este panorama el gobierno propone en el plan de desarrollo 2002 – 2006 siete herramientas de reactivación: protección y seguridad social, impulso a la economía solidaria, manejo social del campo y de los servicios públicos, país de propietarios, calidad de vida urbana y revolución educativa. Como elemento adicional en la búsqueda de la reducción de la pobreza, el gobierno nacional ha buscado la continuidad de los subsidios condicionados a través del programa “familias en acción” y de la implementación de esta estrategia se derivan resultados favorables como la participación laboral de mujeres cabeza de hogar y la disminución del trabajo infantil.



**1.2.3 Escenario educativo:** se busca alcanzar mayor cobertura en la educación es así que para el año de 2003 se crearon casi 500.000 mil cupos en el sector oficial y en el año de 2004 alrededor de 260.000 cupos adicionales.

Igualmente se apoya a las entidades territoriales en la formulación de proyectos de infraestructura y dotación escolar, además se ha incrementado la cobertura para la población vulnerable (indígenas, desplazados, población rural y niños discapacitados). También se ha reducido el analfabetismo de adultos en un 1.7 %.

**1.2.4 Escenario de seguridad social en salud:** se han centrado esfuerzos en fortalecer y ampliar la cobertura de afiliación de la población, es así que en el período de 2002 a 2006 de registró un incremento de 4.7 de millones de nuevos afiliados.

Los esfuerzos también se centran en la erradicación de la desnutrición en los niños menores de 5 años, vacunación, promoción de lactancia, programas de control de crecimiento y desarrollo, mantenimiento de hogares de bienestar del ICBF los cuáles tienen como objetivo propiciar el desarrollo psicosocial, moral y físico de niños y niñas menores de 6 años; otro aspecto importante es el programa de restaurantes escolares para niños de estratos 1 y 2 en convenios con las alcaldías y gobernaciones.

En materia de educación sexual y reproductiva se ha extendido una campaña denominada “derechos convertidos en hechos” que busca la prevención de la fecundidad en adolescentes.

En la Agenda Interna del actual gobierno se diseñan políticas en distintas áreas para mejorar la productividad y la competitividad.

En particular, en el documento CONPES “Metas y estrategias para Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio año 2015”, se presentan a la comunidad, ocho objetivos a corto y mediano plazo que se relacionan estrechamente con los objetivos universales de desarrollo, a saber:

**Objetivo 1.** Erradicar la pobreza extrema y el hambre: reducir a la mitad entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que subsisten con menos de 1 dólar diario.

**Objetivo 2.** La educación primaria universal: lograr que para el año 2015, los niños y las niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de educación primaria.

**Objetivo 3.** Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer: eliminar las desigualdades en educación primaria y secundaria, entre los géneros, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles antes del 2015.

**Objetivo 4.** Reducir la mortalidad en niños menores de 5 años: implementando programas de salud y bienestar.

**Objetivo 5.** Mejorar la salud sexual y reproductiva: concientizando a la juventud sobre los riesgos de contraer enfermedades de transmisión sexual y embarazos no deseados.

**Objetivo 6.** Combatir el VIH/SIDA, la malaria y el dengue: implementando campañas de vacunación en las zonas de alto riesgo del país.

**Objetivo 7.** Garantizar la sostenibilidad ambiental.

**Objetivo 8.** Fomentar una sociedad mundial para el desarrollo.

No hay duda de que el crecimiento de la economía será básico para sustentar la prioridad de hacer frente a los problemas sociales y las estrategias deben contener varias acciones en favor de las metas propuestas.

**1.2.5 Escenario de ciencia y tecnología:** Colombia cuenta con el Observatorio de Ciencia y Tecnología. Su misión es investigar sobre el estado y las dinámicas de Ciencia, Tecnología e Innovación, producir indicadores, informar y transferir metodologías de medición a los diferentes actores del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología - SNCyT.

En este momento, la educación es indispensable para competir en el mercado internacional y la ciencia y la tecnología son sus componentes esenciales; de tal forma que sin invertir, integralmente, en el conocimiento, no se tienen alternativas esperanzadoras.

Como país para hacer negocios provechosos con las transnacionales, es necesario tener una comunidad bien preparada, de lo contrario se tendrán que aceptar las condiciones que deseen imponerse. A pesar de la importancia ascendente que va tomando el conocimiento, en Colombia, parece que el Gobierno Nacional no es consciente de esta realidad. Aunque también es cierto que el Estado ha asignado prioridad a la ciencia y la tecnología como factores de transformación social.

Particularmente desde 1994 se han realizado esfuerzos para desarrollar y fortalecer la capacidad nacional en ciencia y tecnología, especialmente en lo relacionado con investigación, formación de recursos humanos, consolidación de la comunidad científica, innovación, avance tecnológico, regionalización y funcionamiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, para lo cual se decidió darle solidez a la base financiera y presupuestal de Colciencias. Es importante resaltar que los recursos de inversión que ha obtenido esta entidad se constituyen en el eje principal para el funcionamiento del Sistema.

**1.2.6 Escenario de la educación superior a nivel nacional:** Según el Ministerio de Educación Nacional, cerca de cinco millones de colombianos se encuentran en edad de formación profesional, entre 18 y 23 años. Estos jóvenes constituyen el 10.9% del total de la población del país y representan el capital humano que posibilitará el crecimiento y desarrollo de la sociedad; de ahí la importancia de garantizarles el acceso a una formación profesional de calidad, que contribuya a mejorar sus niveles de vida, en concordancia con las exigencias del mercado, y posibilitando su permanencia en los lugares que los requieren, ya que muchos emigran con la esperanza de encontrar oportunidades profesionales y laborales.

En el período 2002 a 2005 la composición de la matrícula según el origen de las instituciones registró un cambio importante: en el sector público pasó de 41.7% en 2002 a 48.5% en 2005 (un aumento de 7 puntos porcentuales); la matrícula del sector privado, representó el 58.3% en 2002 y en 2005 tuvo una participación del 51.5% (disminuyó en 7 puntos).

Vale la pena resaltar la composición de la matrícula según el género: en el 2005 la participación de las mujeres fue de un 51.1%, superior en un 2.3% a la de los hombres (48.9%).

El país cuenta en la actualidad con un total de 276 instituciones de educación superior (IES). La Ley 30 de 1992 las divide - según su carácter - en cuatro grupos: instituciones técnicas profesionales, institutos tecnológicos, instituciones universitarias y universidades.

De estas 276 instituciones, 195 son privadas (71%) y 81 son públicas (29%); el 33% del total son instituciones universitarias, el 26.8% universidades, el 21.7% institutos tecnológicos y el restante 18.5%, instituciones técnicas profesionales. (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Composición de las instituciones de educación superior

COMPOSICIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR						
Carácter académico	Oficial	Privada	Total	Participación porcentual		
				Oficial	Privada	Total
Instituciones técnicas profesionales	11	40	51	13,6%	20,5%	18,5%
Instituciones tecnológicas	17	43	60	21,0%	22,1%	21,7%
Instituciones universitarias	22	69	91	27,2%	35,4%	33,0%
Universidad	31	43	74	38,3%	22,1%	26,8%
Total	81	195	276	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional 2005.

Con respecto a la tabla 2, se puede afirmar que las áreas de conocimiento corresponden a la agrupación de programas académicos por contenidos afines y del total, el 55% de la matrícula se concentra en programas de dos áreas: Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines (28.4%), y Economía, Administración, Contaduría y afines (26.6%); les siguen, en su orden, Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Políticas (9.7%) y Ciencias de la Educación (9.5%). (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Programas académicos con mayor número de matriculados en Colombia

PROGRAMAS ACADÉMICOS CON MAYOR MATRÍCULA POR ENTIDAD TERRITORIAL (PRIMER SEMESTRE 2005)						
PROGRAMA	NACIÓN	BOGOTÁ	ANTIOQUIA	VALLE	ATLÁNTICO	SANTANDER
Administración de Empresas	60,321	17,067	5,251	7,54	4,446	1,975
Contaduría pública	52,304	13,689	6,379	6,287	4,095	1,731
Derecho	69,867	21,942	9,044	5,598	6,056	4,938
Ingeniería de Sistemas	32,968	12,025	3,647	1,533	2,533	1,959
Ingeniería Electrónica	21,491	9,034	1,924	1,450	1,083	1,776
Ingeniería Industrial	34,810	13,835	2,001	4,335	4,916	2,261
Ingeniería Mecánica	12,367	4,234	2,216	916	1,662	1,202
Medicina	28,566	7,344	2,923	2,724	3,553	1,687
Psicología	26,002	8,581	3,482	2,887	2,301	1,429

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. 2006

La deserción estudiantil es un fenómeno que se presenta a menudo en las IES y se entiende como el proceso de abandono, voluntario o forzoso, del programa en el que se matriculó un estudiante.

El MEN afirma que “este fenómeno obedece a causas, internas y externas, que involucran factores personales, familiares, socioeconómicos, culturales e institucionales”. Se relaciona también con aspectos como el ausentismo, el retiro forzoso y la repitencia, la cual, cuando es recurrente, conduce al abandono definitivo de los estudios.

La deserción estudiantil tiene serias consecuencias: sentimientos de frustración en los estudiantes, baja eficiencia del sistema de educación superior y dificultades en el cumplimiento de la función social de la educación, particularmente como herramienta de equidad social y pérdida de recursos estatales, institucionales y familiares; su costo ha sido estimado en US \$11.1 billones de dólares al año en quince países de América Latina y el Caribe, según cálculos de la IESALC”

En general, el país ha avanzado en su meta de ampliar la cobertura de la educación superior, pero para cerrar la brecha entre las posibilidades de acceso de las personas de menores ingresos y las de los estratos más altos, y responder

con una fuerza laboral cada vez más calificada a las exigencias de los mercados modernos, los esfuerzos deben ser mayores.

“Para que un país como Colombia pueda aprovechar las ventajas de la globalización, sus políticas deben estar orientadas a impulsar la competitividad y la productividad a través del fortalecimiento y modernización del sistema educativo, la salud, el entrenamiento de la fuerza de trabajo, la construcción de infraestructura básica que apoye la producción, innovación tecnológica y acceso al financiamiento. Las inversiones en educación e infraestructura deben ser articuladas a las políticas productivas de manera integral, dinámica y con visión, propósitos y objetivos a largo plazo”.<sup>1</sup>

“La inversión en ciencia y tecnología no puede ser por discontinua, esporádica. Porque para desfortalecer a Colciencias no es necesario un decreto o una ley. Dejarla sin los recursos necesarios para alcanzar sus metas es otra manera de liquidarla”; afirma Luís Fernando Castro Ramírez, actual Decano Asociado de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle y anterior Subdirector de Programas de Desarrollo y Tecnología de Colciencias.

Definitivamente la educación de un país no progresa, no avanza, si no se invierte en ciencia y tecnología, explica Castro Ramírez. Luego agrega: “la ciencia y la tecnología generan bienestar, de tal manera que si no se invierte lo suficiente es este campo viviremos un retroceso social y seremos no un país en vía de desarrollo, si no en vía de desaparecer”.

La inversión del Estado Colombiano, en ciencia y tecnología, es similar a la de los países centroamericanos que poseen menos recursos. Hemos llegado a niveles tan bajos, en este aspecto, sostiene el catedrático, que la inversión en ella es inferior a la de cualquier universidad norteamericana y totalmente irrisoria si se compara con la Universidad de Harvard o el Instituto técnico de Massachussets (MIT).

El país debe hacer un gran esfuerzo si quiere tener los científicos requeridos y si existe la decisión política de formar al menos dos mil investigadores por año, sólo en el año 2016 llegaríamos a tener los investigadores que el país requiere, de acuerdo con la relación población activa/investigadores.

Es necesario que el Estado Colombiano aumente el presupuesto para ciencia y tecnología, pues el conocimiento produce desarrollo, bienestar, genera empleo, innovación y aumento de la producción, permitiéndonos ser más competitivos y equitativos. La falta de desarrollo en el conocimiento produce desequilibrio social e inseguridad, de tal manera que una de las formas de lograr la paz es mejorando la educación y para ello se requiere aumentar la inversión en todos los aspectos, especialmente en investigación, explica el docente del Departamento de Física.

---

<sup>1</sup> Gobernación de Nariño. La fuerza del cambio continúa. Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007

Con respecto al análisis de las causas de la deserción estudiantil, Colombia no cuenta con información suficiente que ilustre la dimensión del fenómeno, razón por la cual documentar la problemática, es acción prioritaria del proyecto “Estrategias para Disminuir la Deserción en la Educación Superior”, que promueve el Ministerio de Educación Nacional. Como parte de éste y por solicitud del Ministerio, el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, CEDE, de la Universidad de los Andes, lleva a cabo desde 2005 un estudio para identificar y ponderar determinantes de la deserción estudiantil en pregrado.

La metodología del CEDE ha sido aplicada a 33 instituciones de educación superior, donde la problemática ha sido frecuente. Los desarrollos obtenidos muestran que durante el período 1998–2004, el riesgo de deserción es mayor en los primeros semestres: el 80% de los estudiantes permanece en cada una de las cohortes al culminar el segundo semestre; en quinto semestre, ese promedio se reduce al 60%, y comienza a disminuir hasta llegar a un 44% en décimo semestre, es decir, este porcentaje equivale al número de estudiantes que habiendo ingresado se graduaron en el tiempo estipulado. En el grupo de instituciones con las que se lleva a cabo el estudio, la tasa de permanencia de los estudiantes ha mejorado, especialmente en los semestres en los que el riesgo de deserción es mayor.

Otros estudios han sido llevados a cabo entre 2002 y 2005 por instituciones como la misma Universidad de los Andes, la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Pedagógica Nacional y la Universidad Tecnológica de Pereira. A través de sus resultados se pueden encontrar indicios sobre causas o factores determinantes de la deserción estudiantil, tales como: condiciones socioeconómicas, tanto del estudiante como del grupo familiar (lugar de residencia, nivel de ingresos, nivel educativo de los padres, estudios y trabajos simultáneos); aspectos individuales (sexo, edad, aptitudes y habilidades, grado de satisfacción y orientación al elegir la carrera, expectativas al egresar de la carrera de cara al mercado laboral, dificultades personales de integración y adaptación, dedicación del alumno); aspectos académicos (formación académica previa, nivel de aprendizaje adquirido, capacitación de los docentes); y aspectos institucionales (normatividad, flexibilización curricular, uso de nuevas tecnologías, modelos pedagógicos y de evaluación inadecuados, disponibilidad de programas de apoyo a estudiantes con distintas características).

El estudio del CEDE también señala que el riesgo de deserción de los hombres es un 22% más alto que el de las mujeres, y más bajo en los estudiantes de mayor edad. El estudio de la Universidad Tecnológica de Pereira muestra que el 33.8% de un grupo de desertores, identificó las dificultades económicas como la causa de su retiro, lo que coincide con el impacto del mercado laboral en la permanencia del estudiante.

Los individuos que se enfrentan a tasas de desempleo más altas tienen un riesgo de desertar (27%) mayor que quienes se encuentran en un mercado laboral más favorable. Como se esperaba, los resultados señalan también que los estudiantes con mejor desempeño en las pruebas de Estado presentan un menor riesgo de deserción que los que registran los puntajes más bajos.

Sin embargo, esta diferencia es pequeña, lo que evidencia que otros factores como las aptitudes y habilidades, la dedicación al estudio, la metodología de enseñanza y los programas de apoyo inciden en el desempeño académico. En cuanto al tipo de institución, el riesgo de deserción en los estudiantes que asisten a instituciones públicas es un 54% menor que el de los que asisten a instituciones privadas.

Por otra parte, los resultados indican que los programas de apoyo, tanto de las instituciones de educación superior como del Gobierno Nacional, tienen un efecto considerablemente positivo en la retención. El riesgo de la deserción en los estudiantes que participan en un programa de ayuda financiera es un 35% más bajo que en los que no gozan de este tipo de ayuda. También es menor el riesgo (en un 53%) de las personas que se benefician de otros programas de apoyo, ayuda académica, terapia psicológica y orientación profesional.

Por otra parte, los estudiantes que cuentan con créditos de largo plazo del ICETEX enfrentan un riesgo de deserción un 35% menor que los estudiantes que no gozan de este beneficio.

### **1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO REGIONAL**

Ubicada en la parte sur-occidental de Colombia, la región andina del departamento de Nariño limita al norte con el Cauca; por el sur, con el Ecuador; al oriente con el medio y bajo Putumayo y por el occidente con la llanura del Pacífico. Por tratarse de un territorio donde confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonía, los Andes y la frontera internacional de Colombia con Suramérica, su posición es geoestratégica, con múltiples potencialidades ecosistémicas, económicas, culturales, sociales y políticas. El territorio está conformado por 64 municipios y la ciudad de Pasto, capital del departamento, es el principal centro administrativo, empresarial, comercial y académico. Otros municipios de importancia regional son: Ipiales, Túquerres, Tumaco, Samaniego y La Unión.

**1.3.1 Escenario económico:** La economía nariñense se caracteriza por ser periférica, marginal, eminentemente agropecuaria y artesanal con marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio y la economía informal ligada al contrabando. Esto permite entender la baja competitividad del departamento: “La economía nariñense se ha caracterizado por su bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo

cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras<sup>2</sup>.

Su crecimiento ha sido de 1.5% anual aproximadamente y su participación en el PIB nacional es de 1.7%. Al analizar el comportamiento del sector agropecuario, que es el de mayor dinamismo a nivel regional, se observa una disminución en las actividades agrícolas, y un incremento en las pecuarias, específicamente la ganadería de leche. La actividad pesquera se desarrolla en la costa pacífica especialmente en Tumaco de manera artesanal e industrial.

Se realizan además explotaciones de oro, plata, cobre, manganeso pero de manera artesanal debido a la falta de capital de inversión por parte de los dueños de las licencias mineras y ausencia de inversionistas por efectos de orden público.

Otros sectores representativos de la economía Nariñense son la industria manufacturera, la construcción, comercio, restaurantes y hoteles, transporte y comunicaciones, establecimientos financieros, de seguros, de inmuebles, servicios comunales, sociales y personales.

Según el último censo del DANE, con respecto a los establecimientos clasificados según la actividad económica, los resultados en Pasto fueron los siguientes 11.1% de los establecimientos se dedican a la industria, el 53.4% al comercio; el 30.9 % a servicios y el 4.6 % a otra actividad. Los anteriores datos corroboran que la estructura de la economía de la capital Nariñense tiende hacia la tercerización.

**1.3.2 Escenario demográfico y social:** La población de Nariño es de 1.719.162 personas<sup>3</sup> de las cuales cerca del 54.8% se ubica en las zonas rurales y al 45.2% en las zonas urbanas. En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con 89%, 80% y 50% respectivamente.

En el resto de municipios la mayoría de la población habita en las áreas rurales<sup>4</sup>. La población indígena constituye el 7.4%%, la población negra el 18.3% y la población mestiza el 74.3%. La densidad de Población: 49,1 Hb/km<sup>2</sup>.

Como referentes de la calidad de vida de la región se tiene que el 15% carece de vivienda adecuada, el 20.1% de servicios públicos adecuados, el 32.6% vive en hacinamiento crítico, el 11.3% reporta inasistencia escolar, el 16.6% tiene alta dependencia económica.

---

<sup>2</sup> Gobernación de Nariño. La fuerza del cambio continúa. Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 Concertación para el cambio. San Juan de Pasto. 2004. Pág.57

<sup>3</sup> Gobernación de Nariño. La fuerza del cambio continúa. Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007.

<sup>4</sup> Ibid, pág.



Vale la pena indicar que en el Departamento de Nariño existen zonas con mayores niveles de depresión en sus condiciones sociales de vida; prueba de ello es que existen municipios con un NBI superior al 90%, como el Rosario, Maguí, Providencia y la Florida.

Por otro lado, un indicador de la baja calidad de vida es el alto índice de analfabetismo que llega al 19.5%, (24.7% en las zonas rurales y de un 14.3% en los cascos urbanos). Las estadísticas nacionales están entre un 9% y 10% en la zona urbana y un 24% en la zona rural<sup>5</sup>. Los más altos índices de analfabetismo se encuentran en los municipios de la Costa Pacífica.

En una reciente investigación realizada por un grupo de profesionales de la Universidad Mariana de Pasto, se afirma que “un fenómeno que afecta las condiciones de vida de las familias del departamento de Nariño es, la situación de desplazamiento que ha dejado de considerarse como un fenómeno social y se ha convertido en un estilo de vida, puesto que en Colombia diariamente cientos de personas se ven obligadas a migrar hacia otros territorios, ya sea en forma dispersa (migra primero el jefe de familia y, posteriormente, el resto de integrantes) o en éxodo (la migración de familias completas en forma masiva)”<sup>6</sup> Además “las familias en situación de desplazamiento creen que son percibidas por la comunidad receptora como personas de poca confianza, agresivas, conflictivas, peligrosas y violentas. Debido a estas percepciones existe poca interacción con el grupo receptor, y de igual forma se minimizan las oportunidades laborales para los padres de familia”<sup>7</sup>

Según esta investigación, san Juan de Pasto se ha convertido en el principal receptor de familias en situación de desplazamiento, provenientes en su mayoría del departamento del Putumayo y de los diferentes municipios del departamento de Nariño afirman los autores que según la Red de Solidaridad Social, a 31 de agosto del año 2004 se presentaban en el departamento de Nariño 9.805 familias en desplazamiento, para un total de 39.849 personas desplazadas y en su mayoría son mujeres y niños.

**1.3.3 Escenario de seguridad social en salud:** La afiliación al Sistema General de Seguridad Social, presenta una cobertura en el régimen contributivo de 13.6% frente a un 41.4% en el régimen subsidiado, cifras que demuestran un desequilibrio financiero en el Sistema e indica que no se cumplen las políticas de cobertura enmarcadas en la Ley 100.

---

<sup>5</sup> Gobernación de Nariño. Visión 2030. San Juan de Pasto, 2003. Pág. 80

<sup>6</sup> BELALCÁZAR, Nancy y otros autores, Imaginarios Sociales y Desplazamiento, Universidad Mariana y Corporación Opción Legal, publicaciones UNIMAR, 2006, Pág. 29.

<sup>7</sup> Ibid, pág. 142

Además el Departamento, presenta insuficiencia en actividades de promoción y prevención de la salud, en modelos de atención enfocados a la habilitación y recuperación de la salud, débil capacidad de vigilancia y control de acuerdo a las competencias de la Ley 715 entre otros.

**1.3.4 Escenario de ciencia y tecnología:** El atraso económico de la región se debe en gran parte a la ausencia de inversión en Ciencia y Tecnología, por parte de entidades gubernamentales, privadas o de carácter mixto.

La cultura investigativa no se apoya de manera firme en las universidades o en entidades estatales. De ahí que los indicadores que demuestran el desarrollo investigativo en el departamento sean bajos. Según una encuesta realizada por la Gobernación de Nariño, en Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres y la Unión principalmente se han conformado grupos de investigación pero la mayoría de ellos no presenta sus investigaciones a Colciencias.

Los resultados de la encuesta muestran igualmente que el área sobresaliente en el Departamento de Nariño son las Ciencias Agropecuarias (agricultura, silvicultura y pesca) y posteriormente las Ciencia Humanas.

**1.3.5 Escenario educativo a nivel regional:** Según el plan de desarrollo 2004 – 2007, el Departamento de Nariño presta el servicio educativo a través de 2.450 instituciones y centros educativos de los cuales 2.306 son oficiales y 144 privadas.

Lo anterior para establecimientos que prestan sus servicios tanto para básica primaria como para secundaria. Cada año aproximadamente se gradúan en todo el Departamento de Nariño 130.0000 bachilleres, siendo esta la población potencial para las universidades de la región. Este fenómeno da lugar a que cada semestre se presente exceso de solicitudes sobre cupos ofrecidos sobre todo en las universidades públicas.

Según el censo realizado por el DANE en el período 2005 – 2006 sobre porcentajes educativos en Pasto el 38.8% de la población residente en este municipio, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 34.7 % secundaria; el 10.9% ha alcanzado el nivel profesional y el 1.9 de la población ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es 5.6%.

En Nariño existen actualmente 16 instituciones de educación superior, algunas con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, Samaniego, La Unión entre otros y además de capacitar en pregrado, también ofrecen especializaciones y maestrías en distintas ramas del saber. Incluidas entre éstas instituciones se encuentran la Universidad de Nariño, La Universidad Mariana y la Institución Universitaria CESMAG.

Entre otras opciones de capacitación, la educación técnica es impartida en la región por el SENA con extensiones en tres Municipios principalmente Ipiales, Túquerres y Tumaco.

En el plan de desarrollo de Nariño 2004 – 2007 “la fuerza el cambio continúa”, con respecto a la educación superior, se plantean 3 problemas fundamentales: **el primero** es que existen limitaciones para el acceso a la educación superior, especialmente en zonas apartadas, por cuanto la oferta se concentra en las ciudades y cabeceras municipales. **El segundo** problema se relaciona con la descontextualización de contenidos teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de la región y la idiosincrasia de sus habitantes. Y **el tercero** se refiere a un sistema educativo regional carente de pertinencia que incrementa la brecha generada por la pobreza y la exclusión.

En síntesis los desafíos que tiene el Departamento de Nariño y sus instituciones educativas son: mejorar la calidad de la educación superior, contextualizar currículos mejorar la pertinencia e involucrar al estudiante con el sector productivo; de esta manera tratar de cerrar la brecha establecida entre la academia y el sector empresarial.

#### **1.4 EDUCACIÓN SUPERIOR EN LA UNIVERSIDAD MARIANA**

La UNIVERSIDAD MARIANA se proyecta en el Departamento de Nariño como una Institución de Educación Superior de carácter privado, fundamentada en principios católicos, al servicio de la iglesia y de manera especial al servicio de la sociedad. Cuenta con personería jurídica reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, mediante resolución 1362 de febrero 3 de 1983 y sus acciones se enmarcan dentro de la libertad de enseñanza que se garantiza en la constitución política de Colombia y goza de la autonomía universitaria consagrada en la Ley 30 de 1992.

La UNIVERSIDAD MARIANA se proyecta en la región, como una Institución con muchas potencialidades competitivas, su función social, se enmarca dentro de los principios y valores humanos que son transmitidos a los estudiantes a través de las cátedras; el propósito fundamental de la Institución es formar personas íntegras capaces de liderar procesos regionales en pro del crecimiento y desarrollo de la región.

Actualmente la institución cuenta con seis Facultades y en cada una de ellas se ofrecen programas de manera presencial y por extensión así:

**Facultad de Educación:** Cuenta con 13 licenciaturas y 2 tecnologías así: Licenciaturas en: Educación Básica con énfasis en ética y valores humanos, educación básica con énfasis en matemáticas, educación básica con énfasis en

inglés, Educación Básica con énfasis en educación física, recreación y deporte, Educación Básica con énfasis en ciencias sociales y cultura democrática, Ciencias Naturales y Educación Ambiental, Filosofía y Teología, Educación Artística, Educación básica con énfasis en lengua castellana, Preescolar, Comercio y Contaduría, etnoeducación y organización y gestión empresarial. Además de las tecnologías en: Regencia de farmacia y Desarrollo y bienestar social.

**Facultad de Ciencias de la Salud:** la facultad ofrece 2 programas a nivel profesional: Enfermería y Terapia Ocupacional; un programa no formal de 3 semestres de auxiliares de enfermería y esporádicamente una capacitación en laboratorio clínico.

**Facultad de Ingeniería:** ofrece 3 programas a nivel profesional: Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Ingeniería Ambiental.

**Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas:** contaduría Pública, Administración de Negocios, Administración Financiera.

**Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales:** psicología, Comunicación Social y Periodismo, Trabajo y Bienestar Social.

**Facultad de Formación Avanzada:** cuenta con especializaciones en diferentes áreas del conocimiento así:

Especializaciones en áreas de la salud: Cuidado del paciente en estado crítico, Gerencia en promoción de la salud y prevención de la enfermedad.

Especializaciones en áreas Administrativas: Alta gerencia, Ciencias fiscales y tributarias, Revisoría fiscal

Especializaciones en áreas de la educación: Educación sexual, Educación matemática, Educación con énfasis en pedagogía, Intervención y evaluación educativa en procesos lectoescritores, Intervención social y problemas humanos, Pedagogía e investigación con énfasis en la educación superior.

Postgrados en convenio: Auditoria en salud con el CES de Medellín, Gerencia en salud pública con el CES de Medellín, Gestión ambiental local con la Universidad Tecnológica de Pereira, Redes y servicios telemáticos con la Universidad del Cauca y Desarrollo de software con la Universidad EAFIT DE Medellín.

## 1.5 A MANERA DE SÍNTESIS

De acuerdo con la información e ideas consignadas a lo largo del presente documento, los principales retos y expectativas a los que deberá enfrentarse

paralelamente la Universidad Mariana, en el próximo quinquenio, a nivel internacional, nacional y regional tienen que ver con:

### **1.5.1 Escenario internacional:**

- La creciente globalización de la economía
- Los desarrollos científico-tecnológicos de punta
- Los cambios de todo orden: a nivel económico, político, social, cultural, ambiental, demográfico, educacional
- El necesario estudio de las megatendencias o macro tendencias
- La mayor interdependencia entre los estados nacionales
- La predominancia mundial de la economía liberal
- La existencia de una estructura mundial de información y comunicación
- La competencia intensa, no solamente a nivel de bloques económicos comerciales, sino también en todos los escenarios de la vida diaria
- Rapidez en las decisiones, innovación, alta flexibilidad y capacidad de adaptación de las organizaciones
- Estudio de los procesos y tendencias desde una perspectiva prospectiva y de análisis de tendencias sociales.
- Diferenciación de clases muy marcadas entre pobres y ricos
- Creciente flujo de capital intelectual del norte al sur del Planeta
- Los núcleos familiares continuarán en una desintegración paulatina
- La creación de riqueza se fundamentará cada vez más en el uso de la tecnología y la información
- La habilidad más competitiva en el futuro será la de aprender y el aprendizaje será la materia prima estratégica para el desarrollo de las naciones. Sociedad del conocimiento
- La importancia dada al Desarrollo Sustentable
- La eliminación de fronteras y aparición de grandes bloques culturales
- La flexibilización de la oferta educativa hacia nuevas formas
- El concepto de campus real emigra al aparecer el concepto de campus virtual
- El responder a la pregunta: ¿Cómo mantener y acrecentar la cultura nacional y los valores que sustentan la convivencia entre las personas?

### **1.5.2 Escenario nacional:**

- Las grandes diferencias económicas y sociales entre zonas urbana y rural, departamentos y grupos de ingreso.
- Los departamentos que se mantienen al extremo como los más atrasados - a lo largo de los últimos 14 años - Chocó. Cauca y Nariño.

- Principales fenómenos sociales que aquejan a la población colombiana: el desplazamiento, la pobreza, el hambre, la delincuencia, el maltrato infantil y la violación de derechos humanos entre otros.
- Metas y estrategias establecidas por el Gobierno Nacional para el logro de los objetivos del milenio:
  - Erradicar la pobreza extrema y el hambre
  - La educación primaria universal.
  - Promover la equidad de género y la autonomía de la mujer
  - Reducir la mortalidad en niños menores de 5 años
  - Mejorar la salud sexual y reproductiva
  - Combatir el VIH/SIDA, la malaria y el dengue
  - Garantizar la sostenibilidad ambiental
  - Fomentar una sociedad mundial para el desarrollo
- Las políticas deben estar orientadas a impulsar la competitividad y la productividad a través del fortalecimiento y modernización del sistema educativo, la salud, el entrenamiento de la fuerza de trabajo, la construcción de infraestructura básica que apoye la producción, innovación tecnológica y el acceso al financiamiento.
- Se requiere hacer un gran esfuerzo si se quieren tener los científicos requeridos y si existe la decisión política de formar al menos dos mil investigadores por año.
- Combatir o disminuir las causas o factores determinantes de la deserción estudiantil, tales como: condiciones socioeconómicas, aspectos individuales, orientación al elegir la carrera, aspectos académicos y aspectos institucionales.

### **1.5.3 Escenario regional:**

- La economía nariñense se caracteriza por ser periférica, marginal, eminentemente agropecuaria y artesanal con marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio y la economía informal ligada al contrabando.
- Igualmente se ha caracterizado por su bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología.
- Disminución en las actividades agrícolas, e incremento en las pecuarias, específicamente la ganadería de leche.
- Se cuenta con explotaciones artesanales de oro, plata, cobre, manganeso, debido a la falta de capital de inversión por parte de los dueños de las licencias mineras y ausencia de inversionistas por efectos de orden público.
- Otros sectores representativos de la economía nariñense lo constituyen la industria manufacturera, la construcción, comercio, restaurantes y hoteles,

transporte y comunicaciones, establecimientos financieros, de seguros, inmuebles, servicios comunales, sociales y personales.

- Como referentes de la calidad de vida de la región se tiene que el 15% de la población carece de vivienda adecuada, el 20.1% de servicios públicos adecuados, el 32.6% vive en hacinamiento crítico, el 11.3% reporta inasistencia escolar, el 16.6% tiene alta dependencia económica.
- El Departamento presenta insuficiencia en actividades de promoción y prevención de la salud, en modelos de atención enfocados a la habilitación y recuperación de la salud, débil capacidad de vigilancia y control
- El atraso económico de la región se debe en gran parte a la ausencia de inversión en Ciencia y Tecnología, por parte de entidades gubernamentales, privadas o de carácter mixto.
- En el plan de desarrollo de Nariño 2004 – 2007 con respecto a la educación superior, se plantean 3 problemas fundamentales:
  - 1. Existen limitaciones para el acceso a la educación superior, especialmente en zonas apartadas, por cuanto la oferta se concentra en las ciudades y cabeceras municipales.
    2. La descontextualización de contenidos teniendo en cuenta las necesidades y potencialidades de la región y la idiosincrasia de sus habitantes.
    3. Un sistema educativo regional carente de pertinencia que incrementa la brecha generada por la pobreza y la exclusión.

En el siguiente capítulo se aborda la metodología utilizada para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo y se involucran las definiciones de los conceptos más importantes dentro del lenguaje de la planeación.

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007- 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

**Capítulo II**  
**MARCO METODOLÓGICO PARA**  
**LA ELABORACIÓN DEL PLAN**



## **2. MARCO METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN**

El mundo organizacional moderno requiere de organizaciones sólidas que manejen estrategias de competitividad y productividad para hacerle frente a un mundo cambiante y altamente interrelacionado con el fin de ofrecer productos y/o servicios obtenidos con altos niveles de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

El direccionamiento estratégico por resultados se ha convertido en una herramienta que permite sortear de alguna manera los escollos que se presentan en esta aldea globalizada. A lo largo del contenido del capítulo, el lector encontrará elementos conceptuales y teóricos como también operativos que le aporten ideas, conocimientos, técnicas y herramientas útiles para la práctica administrativa y para comprender mejor el enfoque metodológico con el que fue elaborado el Plan estratégico de Desarrollo de la Universidad Mariana.

Partiendo de esta actividad como elemento fundamental a la hora de obtener resultados concretos y palpables, se describe en forma genérica el proceso administrativo, fuerza y dinámica de la gestión del día a día, ubicando luego al lector en el quehacer planificador donde prácticamente se institucionaliza el proceso de planeación y su importancia como herramienta direccionadora.

Se focaliza el Direccionamiento Estratégico como una de las herramientas más dinámicas utilizadas por los dirigentes de la época actual, contribuyendo al mundo de las organizaciones modernas y a sus administradores, lo que sin lugar a dudas les permitirá avanzar en el desarrollo y crecimiento.

### **2.1 GENERALIDADES**

En la mayoría de los casos se puede afirmar que no existen organizaciones subdesarrolladas sino mal administradas.

Con el contenido de la premisa anterior se destaca la importancia de esta ciencia en el crecimiento y desarrollo de cualquier institución; tal criterio se hace más relevante cuando se enfoca al manejo de procesos de cualquier tipo: académicos, investigativos, de extensión, comerciales, técnicos, humanos, financieros y legales respectivamente en el medio colombiano, ya que la generalidad y necesidad de la administración no se corresponde con la realidad diagnosticada; se observa con las consabidas excepciones, que no se ha pasado de una etapa empírica y falta de racionalidad, en donde la ausencia de actividades funcionales como la planeación, organización, dirección y control se encuentran al orden del día, tanto

a nivel macro – refiriéndose al manejo de los procesos a nivel general – como a nivel micro – en las áreas operativas de la organización .

Es precisamente esta falta de integración de funciones y de conciencia sobre las influencias – favorables y desfavorables – del medio ambiente externo que se ejerce sobre la organización, la que ha determinado en gran parte, el incipiente

Figura 1. El Proceso Administrativo



FUENTE: Ing. William Ospina

desarrollo de sistemas educativos de nivel administrativo en nuestro medio, que consulten las potencialidades de los sectores de la economía y la valoración de los grandes recursos de que disponemos. Se pretende con este tema introducir los conceptos básicos de lo que representa la administración de organizaciones y el “ser” administrador, aplicando un nuevo enfoque y formas de comprensión, análisis y aplicación de tales criterios.

A partir del postulado anterior se pretende generar una reflexión sobre la planeación y como ésta tiene grandes repercusiones sobre la actividad cotidiana de las organizaciones.

Cuando se habla de administrar se refiere a obtener resultados concretos mediante el desarrollo de procesos – planear, organizar, dirigir y controlar –, desempeñar unas funciones y utilizar unos recursos físicos, económicos, tecnológicos, de información, know-how, etc.

Por tal razón se requiere de información permanente actualizada, precisa y confiable sobre lo que se debe hacer, el diseño de procesos, el empoderamiento y facilitación de los colaboradores y el establecer sistemas de autoevaluación. Lo anterior facilita la obtención de resultados concretos y palpables tales como: productividad, competitividad, rentabilidad, utilidad, felicidad, mejoramiento de la calidad de vida, etc.

Se concluye entonces que el proceso administrativo es fundamental cuando se busca dirigir la organización hacia logros definidos previamente mediante la intervención de los colaboradores de todos los niveles y áreas operativas. (Ver figura 1)

## 2.2 DESCRIPCION GENERAL DE LA FASE DE PLANEACIÓN

A continuación se describen brevemente cada una de las fases que la componen.

Como el Modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto, está enfocado en la fase de planeación es necesario contar previamente con un referente conceptual.

Fase del proceso administrativo, que consiste en:

- Una toma anticipada de decisiones.
- Seleccionar un curso de acción entre varias opciones.
- Definición anticipada de objetivo.
- Teniendo en cuenta la última idea (definición anticipada de objetivos), es necesario recordar que todo proceso planificador tiene dos momentos básicos: un momento conceptual o de definiciones e identidad, y un momento instrumental u operativo. (Figura 2)

A continuación se explicitan cada uno de los elementos que comprenden LA FASE CONCEPTUAL.

**MISION:** Propósito fundamental. Identifica el quehacer específico de una Organización, empresa o Institución, o de una parte de ésta. **Señala el para qué se constituye, su razón de ser.** Una misión bien redactada debe expresar claramente a qué se dedica la organización como razón básica, su radio de acción (local, regional, nacional, internacional), sus usuarios externos, el grado de desarrollo tecnológico que posee y sus principales fortalezas o cualidades.

Debe permitir a una persona externa entender claramente sus características fundamentales sin entrar a preguntarlas.

**VISION:** Sueño con fecha. Identificación clara de lo que la Organización quiere llegar a lograr en un tiempo determinado.

Por sus mismas características debe ser retante, concreta, estimuladora de la acción y del compromiso, y formularse para un período concreto de tiempo.

**POLITICAS DIRECCIONADORAS:** Es una guía para el pensamiento y la acción. Orienta las decisiones que se deben tomar. Armazón básica de Principios que se usan como referencia para tomar decisiones.

Se caracterizan por estar claramente definidas y expuestas, por cubrir los diferentes aspectos que intervienen en un proceso para ser flexible ante imprevistos o desviaciones. Debe ser sometida a revisiones continuas

Enunciados o criterios generales establecidos por quienes dirigen la organización que permiten orientar y encausar el pensamiento y la acción de los diferentes colaboradores en su actuación cotidiana.

Delimitan un área dentro de la cual se establecen unas reglas de comportamiento, buscando asegurar que las decisiones de rutina sean consistentes y contribuyan tanto a la definición como al logro de objetivos.

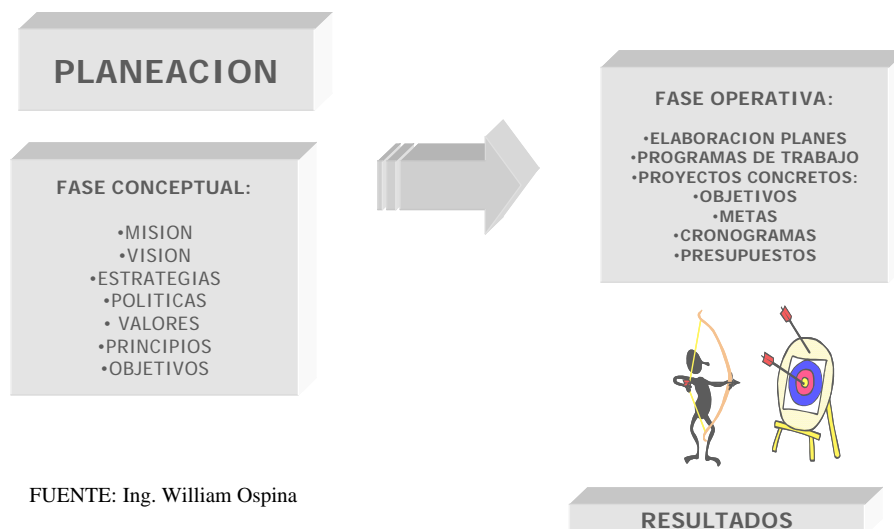
Tienden a determinar de antemano la estabilidad en las respuestas a las aspiraciones y deseos de los colaboradores, a evitar repetidos análisis sobre la misma cuestión.

Permiten dar coherencia y directrices generales para la elaboración de un plan y delegar autoridad sin perder el control.

Son ejemplos de políticas:

- Fomentar e impulsar la capacitación a todos los niveles.
- Prestar con calidad, atención oportuna y eficiente a los usuarios.
- Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores.
- Fortalecer y privilegiar la investigación formativa a nivel institucional.
- Mantener niveles bajos de endeudamiento.

Figura 2 La Fase de la Planeación



FUENTE: Ing. William Ospina

En este caso los verbos normalmente utilizados no denotan acciones concretas sino orientaciones genéricas (Verbos Pilatos)

**ESTRATEGIAS ORIENTADORAS:** Es la forma de usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, aún en la presencia de obstáculos. Señala cursos específicos de acción. Es un plan que envuelve a toda la Organización en forma integrada a través del tiempo, dentro de su ambiente.

Las estrategias tienen como propósitos los siguientes:

- Asegurar el éxito en la realización de los proyectos.
- Superar los obstáculos y garantizar la supervivencia de los procesos.
- Enfrentar los problemas mediante procedimientos adecuados, producto de la reflexión.
- Crear nuevas formas de solución que den respuestas a circunstancias de espacio y tiempo, y a los problemas que se puedan resolver.

Pueden manejarse de dos maneras diferentes:

**COMO IDEA GENERAL:** Alternativas, formas o medios que se predeterminan para alcanzar la visión, partiendo de la respectiva misión, y dar respuesta efectiva a los retos planteado en el tiempo.

Orienta el programa general de acción y de trabajo y presupone el despliegue de esfuerzos y recursos para obtener los resultados, cumpliendo con los objetivos formulados.

Son ejemplos de estrategias orientadoras:

- Modernización y actualización tecnológica permanente.
- Celebración de convenios, contratos y alianzas estratégicos.
- Impulso y fortalecimiento de la capacitación especializada.
- Diversificación de la oferta educativa.
- Ampliación de cobertura y aumento de la tasa de retención.

**COMO IDEA PARTICULAR:** Selección de un curso específico de acción, orientado a la mejor utilización de los recursos disponibles. Escogencia de la alternativa más viable entre varias disponibles.

Dentro de este contexto, se emplea en un marco de referencia más puntual: logro de una meta o de una acción particular.

**VALORES:** Código de conducta que se hace deseable en la práctica cotidiana de los miembros de la Organización (corresponden al factor humano) honradez, tolerancia, respeto, solidaridad. (ver figura 2)

**PRINCIPIOS:** Verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la Organización (corresponden al factor empresa): Calidad, eficiencia, rentabilidad, servicio (ver figura 2).

**TACTICA:** Estrategia del corto plazo. Medio que se emplea para conseguir un intento e Implica la utilización de un verbo en infinitivo que conlleve acciones concretas.

**OBJETIVO INSTITUCIONAL:** Fines hacia los cuales se dirigen las diferentes actividades de la organización. Se definen a la luz de las circunstancias que rodean a la misma.

**RESULTADOS ORGANIZACIONALES:** Logros concretos a obtener en un período de tiempo. Visualizarlos como un **hecho cumplido** y no como una intención o propósito. Esto permite generar retos de entrada y no permitir desviaciones o actos fallidos.

Los resultados pueden referirse a cualquiera de las áreas funcionales de la Organización: docencia, investigación, extensión, administración, finanzas, aspectos legales, prestación del servicio, personal, instalaciones físicas, posicionamiento externo, etc.

Logros concretos obtenidos con la ejecución o desarrollo de los objetivos. Se redacta con verbos en participio pasado, como si ya fuese una realidad. De igual manera su enunciado debe ser verificable, comprobable o medible. Por lo general se acostumbra redactarlo o acompañarle de indicadores.

**PLAN:** Producto final (documento) de la planeación, que reúne en forma organizada, el conjunto de programas y proyectos resultantes de los objetivos formulados. Según su orientación y finalidad recibe diferentes denominaciones: de desarrollo, estratégico, de acción, táctico, de inversiones, de trabajo.

**PROGRAMA:** Parte del plan que se enfoca a un área determinada de la Organización y que contiene un conjunto relativamente amplio de proyectos. Por ejemplo: programa de producción, mercadeo y ventas, personal, calidad, inversiones, entre otros.

**PROYECTO:** Componentes específicos e independientes de cada Programa. Señala un conjunto relativamente grande de actividades, que obedecen a objetivos concretos, establece las etapas principales para lograrlos, y su orden y oportunidad para hacerlos efectivos.

**OBJETIVOS:** Acciones concretas a desarrollar en un período de tiempo determinado con el fin de obtener logros concretos (mediano y largo plazo).

Blanco que hay que alcanzar para que la Organización cumpla sus Metas y Pueden ser manejados en dos contextos:

**OBJETIVO GENERAL:** Acción macro que se establece para obtener un resultado del mediano o largo plazo.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Resultan de la desagregación de un objetivo general en sus etapas internas que deben ser desarrolladas para lograrlo.

**META:** Objetivo del corto plazo (objetivo específico). Resulta de desagregar un objetivo específico en las etapas internas a ser desarrolladas para lograrlo. Objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico más corto, dentro del período que abarca el Plan.

**ACTIVIDAD:** Acciones puntuales que deben realizarse para obtener las metas en el caso de un plan o de un procedimiento en el caso de un estudio de procesos.

**PRESUPUESTO:** Presentación cuantitativa formal de los recursos necesarios para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecido y puede expresarse en términos financieros, horas - hombre, unidades de producto, horas - máquina.

**CRONOGRAMA:** Ubicación en el tiempo (de forma ordenada) de cada una de las actividades a llevar a cabo para la elaboración y/o ejecución de un proyecto.

### **2.3 OPERACIONALIZACION DE LA PLANEACION**

La fase operativa a su vez, consiste en ordenar, agrupar y clasificar los OBJETIVOS definidos en categorías conocidas como PROYECTOS, los que también se agrupan según su afinidad en categorías más amplias denominadas PROGRAMAS.

El conjunto de programas articulados coherentemente constituyen **EL PLAN DE LA ORGANIZACIÓN**, que según su enfoque puede denominarse de diferentes maneras:

**DE DESARROLLO:** Cuando busca cambios graduales planificados

**ESTRATEGICO:** Se enfoca en la obtención de resultados en el mediano y largo plazo.

**DE INVERSIONES:** Señala la forma en que se invertirán los recursos económicos asignados, disponibles, o necesarios.

**TACTICO:** Referido al logro de resultados en períodos más cortos de tiempo.

## 2.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Modelo de planeación que permite definir objetivos generando directrices y marcos de actuación hacia el futuro, enfocándose en aquellos aspectos considerados como críticos o **FACTORES CLAVES DE ÉXITO** para el tipo de negocio u organización, alrededor de los cuales deben girar las diferentes acciones y actividades para garantizar el cumplimiento de la Misión, la Visión y la efectividad en resultados. (Ver figura 3)

Constituye el punto de partida de un modelo de direccionamiento estratégico, ya que al tener claramente identificados los aspectos críticos o factores claves de éxito relacionados, es necesario proceder a definir **LOS RESULTADOS CONCRETOS** a obtener en cada uno de ellos, soporte conceptual de todo el proceso posterior.

## 2.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A partir de la identificación de los atributos de satisfacción de los actores responsables que demandan atención de la Organización, es importante conceptualizar, contextualizar, integrar y estructurar el direccionamiento estratégico de un negocio, empresa o institución.

Este proceso consiste en el establecimiento de un sistema gerencial que permite construir, desplegar y controlar las metas fundamentales y los correspondientes medios para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización y se desarrolla para identificar e implementar estrategias fundamentales de cambio en los procesos críticos de la misma.

A continuación se presenta una serie de pasos que llevan a una buena práctica de este modelo.

Figura 3 La Planeación Estratégica



FUENTE: Ing. William Ospina

### PLANEACION ESTRATEGICA

- Genera directrices y marcos de acción hacia el futuro, identificando aspectos críticos o factores claves de éxito alrededor de los cuales deben girar las acciones de la Organización para garantizar el cumplimiento de la misión y la efectividad en el cumplimiento de sus funciones básicas



**Tener actitud positiva hacia el cambio:** Hacer direccionamiento estratégico es ordenar los procesos de cambio requeridos por la organización en un futuro. Encarar un programa de esta naturaleza sin una mentalidad abierta a la generación y aceptación del cambio es caer en el “estar a la moda” y por lo tanto generar el desprestigio del esquema planificador.

**Compromiso de la alta dirección:** El conocimiento, el respaldo y el compromiso de la Alta Dirección constituyen condición indispensable para la puesta en marcha de la Planeación Estratégica, pues sólo el equipo directivo está habilitado organizacionalmente para:

- a. Visualizar la organización como un todo y sus interrelaciones con los elementos de “su” entorno, y
- b. Entender la organización integralmente y la sinergia entre sus áreas.

**Hacer el plan para el direccionamiento estratégico:** El cual consta generalmente de los siguientes aspectos:

1. Lo que la organización pretende con su esquema planificador: su filosofía, sus objetivos, sus compromisos, etc.
2. La metodología de trabajo para la elaboración del Plan. Esto es, que cada organización desarrolle su propio modelo de Planeación Estratégica, pues no existe uno generalizable para toda la tipología empresarial.
3. Un cronograma de actividades y
4. Un glosario de términos en el área de Planeación para que cada término adquiera un sentido propio en la organización.

**Capacitarse en el área:** Consecuente con la guía anterior, cuando una organización decide adoptar el Direccionamiento Estratégico como mecanismo de dirección, se recomienda iniciarlo con un programa de capacitación.

**Crear un ambiente organizacional propicio:** El Direccionamiento Estratégico produce nuevos compromisos y una nueva disciplina de trabajo, lo cual acrecienta la predisposición hacia ella; de allí que se pueda fracasar si no se adecuan las condiciones internas para su implementación.

**Dedicarle tiempo a la planeación:** La realidad gerencial permite ver cómo tiende a absorberse por las decisiones rutinarias y se pasan las horas resolviendo problemas inmediatos (“apagando incendios”) dejando la planeación para cuando “haya tiempo”, parecemos no darnos cuenta de que hoy no tenemos tiempo de planear porque no lo hicimos ayer.

El problema no es pues su cantidad sino el uso y distribución que le demos. La Dirección por la naturaleza de su trabajo tiene serias dificultades para la administración del tiempo, pues se debate entre la resolución de la problemática del momento y los retos presentes en las oportunidades y amenazas del futuro.

**Definir “su propio horizonte de tiempo”:** Tanto la literatura administrativa como la económica presenta grandes especulaciones acerca de los conceptos de corto, mediano y largo plazo para horizontes de tiempo para diferentes tipos de planes que van desde los operativos hasta los estratégicos. Sin embargo a la hora de definir sobre el lapso de planeación de una empresa dichos conceptos se quedan cortos y son de difícil aplicación.

¿Cuál es la recomendación al respecto? Se propone a las instituciones que sea cada una en particular dentro del conocimiento que tenga de sí misma y de su propio entorno, que defina cuál es el horizonte de tiempo de su planeación, el cual no necesariamente tiene que ser igual para todas.

En varias de ellas se ha optado por un horizonte de tres años, el cual parece se acomoda bien a las características del entorno empresarial colombiano.

**Poseer una base de datos actualizada y un sistema de información institucional:** La Base de Datos debe estar enmarcada dentro de un sistema de información general (MIS), entendido éste como una estructura de carácter permanente e interactiva, conformada por personas, equipos, software y procedimientos que faciliten la reunión, el análisis y la distribución de la información relevante, confiable y oportuna que surta el efecto planificador.

**Establecer grandes delineamientos del plan estratégico:** Una de las razones típicas por las cuales fracasa un programa de Direccionamiento Estratégico es por la desorientación de las áreas funcionales y/o de negocios acerca de la coherencia entre sus objetivos y estrategias.

Esta desorientación es causada en el mayor de los casos por la carencia de dos o tres postulados, emanados de la Alta Dirección que guíe la acción planificadora. Estos postulados pueden ser en relación con aspectos tales como: niveles de rentabilidad, índices de crecimiento, calidad, relaciones con los entes públicos, usuarios, entre otros.

**Definir papeles claros entre la alta dirección y la unidad planificadora:** Se define como unidad planificadora aquella persona o grupo que externamente, con el carácter de asesor, o internamente bajo diferentes denominaciones (Rector,

Vicerrector, Decano, Director de Planeación), asume el monitoreo y la logística del proceso de planeación.

**Comprometer al personal ejecutivo en la elaboración y ejecución:** La mejor manera de comprometer a los ejecutivos de las áreas de negocios y de apoyo en los planes estratégicos, es hacerlos partícipes tanto en la elaboración de los planes como en su seguimiento. Los planes elaborados en la Alta Dirección o en la “oficina de Planeación caen en un desprestigio pues son calificados como maná del cielo, por el que nadie trabajó”.

**Hacer del direccionamiento estratégico un proceso permanente y no coyuntural:** Se han identificado en el país Organizaciones que han hecho sus planes con un horizonte de tiempo de tres, cuatro o cinco años y sólo después de transcurrido este tiempo vuelven y miran que pasó en la ejecución del plan “anterior”. Esto es convertir la Planeación en algo terminal o coyuntural en la vida de las mismas.

**Ser objetivo para reconocer la real capacidad de respuesta organizacional:** La verdadera capacidad de respuesta de la empresa está en relación directa a su mezcla de fortalezas y debilidades. El análisis de esta combinación exige del equipo gerencial ser altamente objetivo y honesto al examinar los puntos fuertes y débiles de la compañía, pues esto en la práctica se asimila a una autoevaluación y por lo tanto pone en juego la calidad de la gestión de los directores.

**Identificar, interpretar y ponderar el entorno propio de la empresa:** La Planeación Estratégica conlleva a afirmar sin ambages que cada organización está rodeada por un entorno que le es propio, del cual recibe influencia y el cual no sólo puede sino que debe influenciar y modificar si quiere sobrevivir.

**Establecer objetivos no deseo:** En otras palabras, considerar que el fijar objetivos estratégicos no es permisible la posición ideal o teórica del “deber ser” ni la posición romántica del “deseo de ser”. Se exige una posición del “poder ser” que reúne el realismo y la voluntad organizacional necesarias para definir los resultados a los cuales se espera llegar en un futuro.

**Reconocer que la estructura no sólo facilita el desarrollo de la estrategia y a la vez la limita:** En consecuencia al hacer Planeación Estratégica se debe analizar la estructura organizacional como una de las variables del medio ambiente interno de la empresa, señalando como con cualquier otro elemento ambiental, sus oportunidades y amenazas.

**Articular el proceso de presupuestación al de planeación estratégica y viceversa:** Existen organizaciones que han hecho de la Planeación Estratégica una obsesión gerencial y el esfuerzo se ha concentrado en tener un documento

llamado “plan...” olvidándose un poco de dónde van a salir los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos contemplados en el mismo.

**Incorporar el avance hacia los objetivos estratégicos en la medición de la actuación:** Dadas las limitaciones de los estados financieros para servir de únicos patrones para medir la eficiencia gerencial, algunas Organizaciones en nuestro medio han empezado a utilizar el avance hacia los objetivos estratégicos como parte importante de la evaluación de la gestión de su equipo de Dirección. Es así como en los primeros días del año todos los niveles estratégicos de la empresa con base en los objetivos establecidos en el plan, presentan ante su inmediato superior sus estándares de desempeño personal los cuales servirán de termómetro para cada cual durante el año.

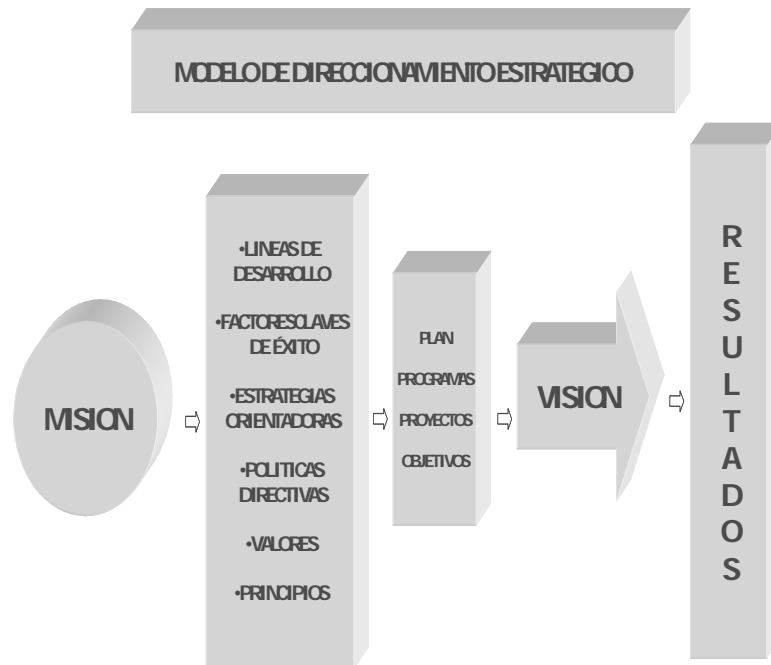
## **2.6 MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR RESULTADOS**

Un buen modelo, debe contemplar como mínimo los siguientes elementos: (ver Figura 4)

- Un período de tiempo específico, tomado como referencia
- Unos RESULTADOS claramente establecidos
- Una misión concebida y ajustada en términos de esos resultados.
- Unas líneas de desarrollo, frentes de trabajo o radios de acción identificados, con sus correspondientes factores claves de éxito o fracaso. En la gran mayoría de las organizaciones del mundo, los factores claves de éxito giran alrededor de cuatro grandes elementos básicos, a saber: perspectiva mercado cliente, perspectiva financiera, perspectiva desarrollo tecnológico y perspectiva de desarrollo del talento humano
- Unas políticas direccionadoras que generen estabilidad y posibiliten el encauzamiento a los retos formulados
- Unas grandes estrategias orientadoras que permitan marcar pautas claras y precisas de actuación
- Un conjunto de valores y principios organizacionales que orienten y estimulen el comportamiento habitual de todos los miembros de la Organización.
- Una visión proyectiva, estimulante y retante para el alcance de grandes logros

- Un Plan clara y coherentemente formulado, en el cual se identifiquen los

Figura 4 Modelo de Direccionamiento Estratégico



FUENTE Los autores

programas de trabajo, proyectos a ejecutar, objetivos a desarrollar y resultados a lograr.

En el capítulo siguiente se define la identidad institucional que enmarcará todos los proyectos y aspiraciones de la Universidad para los próximos 5 años.

**Plan estratégico de Desarrollo 2007- 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

**Capitulo III LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

### 3. LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Dentro del programa de direccionamiento estratégico de una organización y especialmente en las organizaciones de tipo educativo, es fundamental el tener una identidad claramente establecida que refleje la filosofía institucional, las razones fundamentales de su existencia, las pautas orientadoras que enmarcan su cultura y el horizonte hacia donde se quiere dirigir.

De conformidad con lo establecido en la metodología descrita en el Capítulo anterior, se procede a consignar los aspectos fundamentales que identifican a la Universidad Mariana.

#### 3.1 ELEMENTOS QUE IDENTIFICAN LA INSTITUCION

Se tienen los siguientes:

- Misión.
- Visión.
- Políticas directivas.
- Estrategias corporativas.
- Principios institucionales.
- Objetivos institucionales.

En armonía con lo anterior, la Universidad Mariana los tiene definidos de la siguiente manera:

**3.1.1 Misión consolidada:** ésta formulación es una síntesis de la misión explicativa y se define de la siguiente manera:

La UNIVERSIDAD MARIANA es una institución educativa de carácter católico y privado. Forma profesionales integrales, humana y académicamente competentes, con responsabilidad social, espíritu crítico y sentido ético, propiciando el diálogo permanente entre fe, ciencia y cultura desde el Evangelio de Jesucristo, la espiritualidad de San Francisco de Asís, y al estilo de vida de la Beata Caridad Brader.

**3.1.2 Misión explicativa:** la siguiente formulación contiene la ilustración de la misión de manera más detallada:

La UNIVERSIDAD MARIANA es una Institución educativa de carácter católico y privado, que realiza toda su acción educativa desde la espiritualidad del evangelio de Jesucristo en los campos de las humanidades, las ciencias, las disciplinas y las tecnologías, en un contexto de pluralismo, participación y respeto por la diversidad y el ejercicio responsable de la autonomía.

Desde la pedagogía del amor forma personas, ciudadanos y profesionales integrales en las dimensiones: espiritual, trascendente, humanística, científico-disciplinar y tecnológica, para hacer de ellos seres humanos con responsabilidad social y política, y con sentido ético y crítico capaces de ser artífices de su propio destino.

Propende por la excelencia académica propiciando el diálogo permanente entre fe, ciencia y cultura desde la docencia, la investigación y la proyección social, para producir, transformar, transmitir, transferir y aplicar saberes y conocimientos.

Se compromete con el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades regionales para la construcción de una sociedad democrática, justa, pacífica y solidaria, proponiendo horizontes y alternativas de solución a los problemas del contexto.

**3.1.3 Visión 2012:** la Universidad Mariana en virtud de sus anhelos para los próximos 5 años formula la siguiente visión:

Es reconocida nacional e internacionalmente por su proyecto pedagógico que, inspirado en el Evangelio de Jesucristo y en los valores franciscanos, forma integralmente personas, ciudadanos y profesionales.

Mediante una oferta educativa de calidad y la excelencia en el ejercicio de la docencia, la investigación y la proyección social, demuestra permanentemente su compromiso con el fortalecimiento de la identidad cultural, la restauración del tejido social, y el desarrollo sostenible a nivel regional y nacional.

**3.1.4 Políticas directivas:** En concordancia con la visión definida, se establecen como políticas rectoras de la Universidad, las siguientes:

- Ser reconocida nacional e internacionalmente por su Proyecto Educativo Institucional que, inspirado en el Evangelio de Jesucristo y en los valores franciscanos, forma integralmente personas, ciudadanos y profesionales; por la calidad del servicio educativo, y por su excelencia en el ejercicio de la docencia, la investigación y la proyección social, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los nariñenses y colombianos.



- Aportar a la construcción de identidad cultural y al desarrollo sostenible de la región, especialmente en el sur occidente colombiano (Cauca, Nariño y Putumayo), mediante la interacción permanente con los sectores productivo y social.
- Proyectar la acción educativa mediante una propuesta pedagógica centrado en el educando y en los valores del amor, la paz, la fraternidad, la solidaridad, la inclusión, la responsabilidad y demás valores franciscanos, en un contexto de formación integral, aprendizaje significativo y logro de competencias.
- Promover el bienestar de la comunidad universitaria y la construcción de conciencia histórica orientada hacia la restauración del tejido social, mediante la promoción de valores ambientales, democráticos, éticos y políticos, la crítica argumentada y la práctica de la justicia social.
- Mantener vínculos con organizaciones académicas, sociales y culturales, y con instituciones de educación superior regionales, nacionales e internacionales para proyectar el mejoramiento de la oferta universitaria, facilitar la movilidad académica y el intercambio de experiencias significativas.
- Ofrecer programas académicos tecnológicos, de maestría y doctorado, así como programas acreditados de pregrado y postgrado, propios y en convenio.
- Contar con grupos reconocidos que realizan investigación de alta calidad y de impacto a nivel regional, nacional e internacional.
- Promover la formación profesoral permanente y de alto nivel en maestrías y doctorados que permitan la innovación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el desarrollo tecnológico y en una docencia calificada que se fundamenta en procesos de investigación.
- Desarrollar la gestión en forma planificada, delegada y participativa, en un clima laboral y organizacional que promueve el debate académico, el respeto por la diferencia, y el crecimiento humano y cultural de la comunidad universitaria.
- Realizar una gestión administrativa y financiera flexible y efectiva acorde con las políticas institucionales.

**3.1.5 Principios institucionales:** se entienden como orientadores del comportamiento individual y colectivo y como soporte de la cultura organizacional.

## **Evangélico – teológicos**

- Opción preferencial por la persona de Jesucristo y su Evangelio, razón de ser de la Universidad, para iluminar el ser y quehacer institucional.
- Formación de la conciencia moral, la responsabilidad de las acciones, comportamientos y compromisos personales, ciudadanos y profesionales en la comunidad universitaria.
- Responsabilidad en el anuncio del Evangelio de Jesucristo, expresada en el compromiso de vida de los agentes que conforman la comunidad universitaria.
- Vivencia de la verdad del Evangelio en un diálogo abierto, continuo y progresivo entre fe, ciencia y cultura.
- Concepción del ser humano como imagen y semejanza de Dios, único e irreplicable; con conciencia histórica; con capacidad de encuentro consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia; abierto al diálogo, y en esfuerzo constante por construir la libertad y la paz a partir de su proyecto de vida.

## **Educativos y pedagógicos**

- Una propuesta pedagógica centrada en el educando y en los valores del amor, la paz, la fraternidad, la solidaridad, la inclusión, la responsabilidad y el respeto por la vida y el medio ambiente.
- Excelencia en los procesos académicos y administrativos para alcanzar los objetivos misionales de la Universidad.
- Flexibilidad y pertinencia en la construcción y desarrollo del currículo de los programas académicos presénciales y a distancia.
- Diálogo, construcción y transferencia de saberes, con base en procesos multidisciplinares, interdisciplinares y transdisciplinares.
- Equidad y justicia en la toma de decisiones sobre las situaciones que afectan la convivencia universitaria.
- Apropiación del espíritu institucional por parte de la comunidad universitaria, manifestada en el compromiso con el ser y quehacer de la Universidad.

- Autonomía para la toma de decisiones en los procesos académicos, administrativos y financieros, y de bienestar universitario.
- Integralidad en el proceso formativo de los educadores y educandos.
- Espíritu crítico para expresar su propio pensamiento, opinar diferente al otro y comprometerse con el desarrollo social.
- La Universidad Mariana reconoce como fuentes inspiradoras de su acción formativa la Doctrina de la Iglesia Católica y el legado espiritual y educativo de la Beata Caridad Brader.

### **Sociales**

- Concepción del campus universitario como un laboratorio de paz y convivencia donde impere el respeto por las diferencias, la tendencia a incluir en vez de excluir, y la armonía alegre de la fraternidad evangélica al estilo de Jesús, de María nuestra Señora, de San Francisco de Asís y de la Beata Caridad Brader.
- Compromiso solidario con la situación, los intereses, las aspiraciones y la lucha de los más necesitados de la sociedad.
- Autenticidad y sinceridad para vivir de conformidad con lo que se piensa, se siente, se dice y se hace.
- Responsabilidad para asumir las consecuencias de las propias decisiones y actuaciones.
- Compromiso orientado a formar profesionales responsables y sensibles.
- Espíritu creativo y emprendedor para promover el desarrollo empresarial y el crecimiento económico de la región y del país.

**3.1.6 Estrategias corporativas:** se definen como las grandes acciones orientadoras del quehacer institucional, para el logro de la misión y visión definidas, se establecen las siguientes:

- Internacionalización de la Universidad.
- Aseguramiento de la calidad educativa.
- Ampliación de cobertura académica y geográfica.

- Educación basada en valores franciscanos.
- Fortalecimiento de la cultura investigativa.
- Modernización de la gestión administrativa, tecnológica y de los recursos físicos y financieros.

**3.1.7 Objetivos institucionales:** en concordancia con los elementos que identifican a la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, se definen como objetivos generales de la Institución para el próximo período los siguientes:

**Directriz: Internacionalización de La Universidad.**

Lograr la internacionalización de la Universidad a través de la celebración de convenios interinstitucionales, la movilidad de educandos y educadores, la promoción del bilingüismo y el reconocimiento de sus procesos educativos.

**Directriz: Educación, Calidad y Competitividad.**

Fortalecer la calidad educativa de los programas académicos, mediante el desarrollo de la propuesta pedagógica institucional, la formación permanente de sus docentes y el mejoramiento de los procesos de auto evaluación.

**Directriz: Formación Humana desde el Evangelio**

Inculturar el Evangelio, la Espiritualidad de San Francisco de Asís y el estilo de vida de la Beata Caridad Brader, formando al ser humano como persona, ciudadano y profesional, mediante el diálogo entre fe, razón, ciencia y cultura, en los procesos de docencia, investigación y proyección social.

**Directriz: Investigación de Alta Calidad**

Desarrollar investigación de calidad a través de proyectos con pertinencia e impacto social, mediante el fomento de la cultura investigativa, la publicación y divulgación de resultados y la oferta de servicios.

**Directriz: Regionalización, Cobertura y Pertinencia**

Ampliar la cobertura educativa a través de la diversificación de la oferta de programas, académica y socialmente pertinentes, y el uso de metodologías virtuales y a distancia.

**Directriz: Efectividad Administrativa**

Ampliar la infraestructura física y tecnológica y fortalecer la estabilidad financiera y económica de la Universidad - que garanticen su permanencia en el tiempo - implementando procesos de planeación estratégica y prospectiva, y modernizando la estructura administrativa.

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 - 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan De Pasto**

**Capítulo IV**  
**EL QUEHACER INSTITUCIONAL**

## 4. EL QUEHACER INSTITUCIONAL

A continuación se presenta un detallado inventario de las actividades cotidianas que desarrolla la universidad o deberá desarrollar en su quehacer permanente, en búsqueda de la excelencia, la sostenibilidad, la competitividad y un mayor posicionamiento en el medio.

Todas ellas se encuentran enmarcadas en sus seis grandes líneas de desarrollo a saber:

- Docencia.
- Bienestar Universitario.
- Pastoral Universitaria.
- Investigación.
- Proyección Social.
- Administrativa y financiera.

Cada una de ellas debidamente conceptualizadas y focalizadas en la filosofía, políticas y directrices institucionales. Cada línea presenta una serie de divisiones internas denominadas Ejes Temáticos, donde cada eje contempla a su vez los componentes básicos en que se divide, así como las acciones específicas que se llevan a cabo para cumplirlos.

El inventario detallado tiene como mérito visualizar la Universidad como un todo, en donde cada una de sus líneas se orienta al cumplimiento de la misión y visión institucional, y a la vez permite formarse una idea del volumen de trabajo a realizar, en forma ordenada, sistémica y armónica.

### 4.1 LINEAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

De acuerdo con las reflexiones y análisis hechos al interior de la Universidad, se definen como líneas de desarrollo - que señalarán los ejes temáticos sobre los cuales se construye el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo Institucional - las siguientes:

#### 4.1.1 Línea de Desarrollo 1: Docencia

**Desarrollo con calidad, excelencia académica e identidad de Francisco al estilo de la Beata Caridad Brader. La calidad y la excelencia académica un propósito común.**

Los avances, la enorme transformación que está sufriendo la educación superior y el cambio profundo donde confluyen múltiples dinámicas, entre ellas: la internacionalización y el surgimiento de proveedores transnacionales, la expansión de la cobertura, la autonomía y la coordinación, la exigencia de la calidad, el cuestionamiento epistemológico sobre la organización de los saberes, las restricciones financieras, el uso de las tecnologías de comunicación e información, la privatización, y las nuevas demandas de acceso, pertinencia e inclusión de los sectores fuertemente marginados con anterioridad, como los pueblos indígenas, las personas con discapacidad o los emigrantes, hacen del tema de la calidad un proceso inacabado y para los planes, un eje básico para que se formule y aparezca como propósito recurrente.

La calidad, como referente inicial, orienta la dinámica de la institución, para que el plan de desarrollo con sus programas, proyectos y plan de acción, atiendan el compromiso con la excelencia académica, la cual parte de un deber ser de la educación superior, y se plasme en las utopías de realización de la Universidad planteados en su misión, visión, objetivos y principios.

La gestión en la Institución debe evidenciarse en varios escenarios y en la búsqueda de metas claras para la construcción de una docencia de calidad. Por ello, se considera que la línea de desarrollo DOCENCIA se orienta mediante tres ejes estratégicos: el fortalecimiento académico, la consolidación de la identidad y de la comunidad Franciscana-Mariana y la internacionalización de la Universidad.

Los ejes estratégicos y los componentes de la docencia se describen y se enumeran para mayor claridad y precisión de la siguiente manera:

**Eje 1. Fortalecimiento académico:** Se entiende como la combinación de lineamientos de políticas, actividades y acciones que conducen a la Universidad hacia el logro de la excelencia académica en sus programas de pregrado, postgrado, investigación y proyección social. Los componentes básicos son:

#### **Componente 1: Renovación pedagógica y curricular**

- Actualización de currículos
- Consolidación del modelo pedagógico y del enfoque por competencias
- Educación virtual
- Sistemas de evaluación de educadores y educandos
- Reflexión permanente en la Educación Superior

#### **Componente 2: Crecimiento y ampliación de la oferta académica**

- Creación, modificación o supresión de programas académicos.



### **Componente 3: Aseguramiento y fomento de la calidad**

- Cultura de la auto evaluación y autorregulación
- Obtención de Registros Calificados
- Acreditación de alta calidad de los programas institucionales
- Preparación y participación en los ECAES
- Cumplimiento a las exigencias del SNIES

### **Componente 4: Fortalecimiento del personal académico**

- Planes de formación docente
- Certificación en dominio de la segunda lengua
- Avanzada en maestrías y doctorados
- Calidad del cuerpo profesoral
- Jóvenes docentes, tutores e investigadores

### **Componente 5: Consolidación del sistema de bibliotecas y laboratorios**

- Documentación soporte (bibliografía, hemeroteca, bases de datos)
- Fortalecer la modernización administrativa y tecnológica
- Comunicación, divulgación y capacitación
- Recursos para laboratorios y talleres
- Consolidación de archivos institucionales y bases de datos de Registro y Control

### **Componente 6: Reglamentaciones específicas**

- Educandos.
- Educadores.

### **Componente 7: Movilidad académica Nacional y Regional**

- Intercambio de Educandos
- Intercambio de Educadores
- Convenios

### **Componente 8: Impulso a la Educación no formal**

- Formación de Auxiliares en sus diversas modalidades
- Proyectos alternativos para ayudar a los jóvenes

**Eje 2. Consolidación de la identidad y de la comunidad Mariana:** Este eje se desarrollará mediante el fortalecimiento de la comunicación e imagen institucional y cultura e identidad Mariana.

**Componente 1: fortalecimiento de la comunicación e imagen institucional**

- Mecanismos de comunicación académica, de servicio, de investigación y proyección social
- Campaña de cooperación con instituciones educativas
- Estudio de imagen de la Universidad y de sus unidades académicas

**Componente 2: conocimiento de la cultura e identidad Mariana**

- Cátedra Mariana
- Transversalidad de la espiritualidad Franciscana
- Espacio de Reflexión Teológica

**Eje 3. Internacionalización de la universidad:** Tiene el propósito de insertar a la Universidad en una comunidad académica sin fronteras y generar una cultura internacional e intercultural.

**Componente 1: internacionalización en casa**

- Internacionalización del currículo
- Dominio de otras lenguas

**Componente 2: cooperación y colaboración internacionales**

- Convenios con agencias de cooperación e instituciones de educación superior internacional.

**Componente 3: educación transfronteriza.**

- Movilidad académica internacional.
- Exportación de programas y servicios universitarios.

**Componente 4: evaluación de la calidad de la internacionalización.**

- Acreditación internacional de programas.

A continuación se presenta en la matriz, la línea esquematizada con cada uno de sus componentes internos.

Tabla 3. Ejes y componentes de la línea de desarrollo Docencia

LÍNEA DE DESARROLLO NÚMERO 1	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
DOCENCIA	1. FORTALECIMIENTO ACADEMICO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación pedagógica y curricular</li> <li>2. Crecimiento y ampliación de la oferta académica</li> <li>3. Aseguramiento y fomento de la calidad</li> <li>4. Fortalecimiento del personal académico</li> <li>5. Consolidación del sistema de bibliotecas y laboratorios</li> <li>6. Reglamentaciones específicas</li> <li>7. Movilidad académica Nacional y Regional</li> <li>8. Impulso a la Educación no formal</li> </ol>
	2. CONSOLIDACION DE LA IDENTIDAD Y DE LA COMUNIDAD MARIANA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento de la comunicación e imagen institucional</li> <li>2. Conocimiento de la cultura e identidad Mariana</li> </ol>
	3. INTERNACIONALIZACION DE LA UNIVERSIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internacionalización en casa</li> <li>2. Cooperación y colaboración internacionales.</li> <li>3. Educación transfronteriza.</li> <li>4. Evaluación de la calidad de la internacionalización.</li> </ol>

#### **4.1.2 Línea de Desarrollo 2: Bienestar Universitario**

##### **Formación integral, Calidad de Vida y Construcción de Comunidad Educativa**

El Bienestar es Integral desde lo humano y lo institucional. Es decir, tiene en cuenta las dimensiones biológicas, psicológicas, sociales y espirituales de las personas. Trasciende la vida universitaria, su cotidianidad y sus miembros, puesto que su misión se orienta al desarrollo integral de la comunidad educativa en un medio ambiente que facilita el crecimiento del ser humano, además propende por la formación integral, a través del desarrollo de procesos que permitan explorar, equilibrada y armónicamente, las dimensiones de la persona.

Las prácticas sociales del Bienestar Universitario se estructuran desde los lineamientos Nacionales para todas las instituciones de educación superior: Formación Integral de sus miembros, Mejoramiento de su Calidad de Vida y Construcción de Comunidad Educativa, por medio de prácticas que contribuyan a la formación de ciudadanos y personas éticas que se integren armónicamente a la sociedad, a la cultura universal y particular, sensibles a las manifestaciones artísticas y vitales calificadas profesionalmente, capaces de afrontar creativamente los desafíos de un mundo globalizado, con un adecuado estilo y calidad de vida en armonía con el universo.

En la Universidad Mariana Bienestar Universitario es el sistema que concentra sus energías en la creación y promoción de un clima propicio para la formación integral de la comunidad educativa, articulando todos los quehaceres y acciones entorno al bien estar, al bien ser, al bien actuar y al bien vivir de la persona en su plenitud; está comprometido con la creación de un clima de convivencia y armonía donde todos los miembros de la comunidad sean respetados en sus derechos y desarrollen las dimensiones de su personalidad de una manera libre y espontánea; desde la convivencia fraterna y solidaria, bajo la filosofía institucional de San Francisco al estilo de la Beata Caridad Brader.

**Eje 1. Formación integral:** Pretende fortalecer el bienestar integral de la persona es decir pensar en su realización humana, contribuyendo de esta manera al desarrollo libre y espontáneo de las dimensiones del ser: física, espiritual, ética, ecológica, económica cultural y personal en el contexto de la vida universitaria y de su proyección a la sociedad, desarrollando estas dimensiones mediante acciones intencionalmente formativas y propendiendo por el equilibrio; en esa medida Bienestar Universitario esta llamado a gestionar procesos de integralidad.

### **Componente 1: Desarrollo humano.**

- Proyecto de vida de educadores profesionales.
- Proyecto de vida de educadores Administrativos
- Proyecto de vida de estudiantes
- Preparación al mundo laboral.

### **Componente 2: Estilos de vida saludables**

- Prevención frente al consumo de sustancias psicoactivas
- Manejo de sexualidad responsable.

### **Componente 3: Sentido de pertenencia**

- Proyecto Formación de líderes
- Proyecto Formación de representantes de curso
- Proyecto de Asesoría a Tutores Acompañantes

**Eje 2. Calidad de vida:** Este eje encierra un triple significado:

1. La persona como fin con sus valores intelectuales, espirituales, humanos, culturales y sociales que exigen respeto y trascienden al desarrollo de la persona y la realización de sus múltiples potencialidades.
2. Satisfacción de necesidades.
3. Vivir bien equivale a crecer personal y espiritualmente.

### **Componente 1: Cultura física y desarrollo volitivo.**

- Deporte y recreación
- Cultura.

### **Componente 2: Conservación de la salud y prevención de la enfermedad.**

- Salud
- Asesoría Psicológica

**Eje 3. Construcción de Comunidad Educativa:** Ligada al proyecto educativo y a la filosofía institucional, permite el aprendizaje permanente de la convivencia y así mismo la extensión a la sociedad de ese aprendizaje. El sistema de Bienestar, esta comprometido con la convivencia y armonía donde todos los miembros de la comunidad educativa son sujetos de deberes y derechos para poder desarrollar las dimensiones de su personalidad de una manera libre y espontánea dentro de los límites establecidos por las normas sociales para la convivencia ciudadana y para nosotros, fraterna y solidaria.

### Componente 1: Estudios socioeconómicos

- Apoyos Económicos

### Componente 2: Investigación en bienestar

- Investigaciones relacionadas con los estudiantes y administrativos de la institución

### Componente 3: Imagen institucional.

- Evaluación de clima organizacional
- Celebraciones patronales y sociales
- Acompañamiento frente a eventos alegres y dolorosos
- Programación de actividades recreativas para administrativos

A continuación se presenta la línea esquematizada en la matriz que se acompaña, lo que permite apreciarla en sus componentes internos:

Tabla 4. Ejes y componentes de la línea de desarrollo de Bienestar Universitario

LÍNEA DE DESARROLLO NUMERO 2	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
BIENESTAR UNIVERSITARIO	1. FORMACIÓN INTEGRAL.	1. Desarrollo humano. 2. Estilos de vida saludables. 3. Sentido de pertenencia
	2. CALIDAD DE VIDA.	1. Cultura física y desarrollo volitivo. 2. Conservación de la salud y prevención de la enfermedad
	3. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD EDUCATIVA.	1. Estudios socioeconómicos. 2. Investigación en bienestar. 3. Imagen institucional.

### **4.1.3 Línea de Desarrollo 3: Pastoral Universitaria**

**Su propósito es prestar un servicio que ofrece la posibilidad de vivir la experiencia salvífica del Amor de Dios, en todas las instancias que constituyen la comunidad universitaria, teniendo como centro de acción a Jesús y su Palabra.**

Queremos anunciar a Jesucristo, verdadero Rostro de Dios Padre para formar una comunidad universitaria que acoja, viva y anuncie el Reino de Dios.

#### **Eje 1. Anuncio Del Evangelio Hoy**

##### **Componente 1: Formación Bíblica y Teológica**

Se desarrollará en torno a núcleos problémicos que se identifiquen en la comunidad, en un proceso de formación por niveles, así:

- Taller bíblico
- Cristología
- Eclesiología
- Mariología
- Franciscanismo
- Catequesis pre-sacramental
- Proyecto de Dios sobre el hombre y la mujer
- Proyecto de Dios sobre la sociedad.

##### **Componente 2: Formación Agentes de Pastoral**

- Plan de formación: discipulado
- Catecumenado
- Formación para la misión (interna y externa), navidad, semana Santa
- Práctica pre-profesional
- Formación para acompañamiento en consejería espiritual.

##### **Componente 3: Publicaciones**

- Maná, periódico, mensajes específicos

#### **Eje 2. Celebración de la vida**

##### **Componente 1: Sacramentos**

- Formación litúrgica
- Celebración: Eucaristía, penitencia, confirmación

## **Componente 2: Convivencia: “Universidad Mariana, territorio de paz”.**

- Convivencias
- Proyecto “Acompañamiento en convivencia a diferentes actores de la comunidad universitaria”

## **Componente 3: Consejería**

- Ayuda espiritual y psicológica para estudiantes administrativos y comunidad en general

## **Componente 4: Experiencia de Oración.**

- Taller de oración
- Lectio divina
- Oración ante Jesús Eucaristía.

## **Componente 5: Fiestas Litúrgicas.**

- Adviento
- Navidad
- Cuaresma
- Pascua
- Fiesta patronal.

## **Eje 3. Praxis de la fe**

### **Componente 1: VUSCA (Voluntariado Universitario Social Católico)**

- Taller formación equipo de voluntarios
- Acciones solidarias

### **Componente 2: Identidad Cristiana Universitaria en Práctica Pre-Profesionales**

- Taller de sensibilización
- Celebración de envío

### **Componente 3: Inserción en Pastoral Parroquial y Diocesana**

- Pastoral con profesionales
- Pastoral familiar: Nuevas familias - Curso Prematrimonial.



#### **Componente 4: Acompañamiento a Trabajo Pastoral de la Provincia**

- Docentes de instituciones de la Provincia
- Pastoral infantil
- Pastoral juvenil
- Pastoral familiar
- Celebraciones litúrgicas

#### **Componente 5: Misiones**

- Semana Santa
- Navidad.

#### **Componente 6: Pastoral Interuniversitaria**

- Congreso de universitarios católicos.

#### **Componente 7: Difusión Pastoral**

- Página Web
- “Gestos de amor” programa de televisión
- Material didáctico para trabajo pastoral

A continuación se presenta la línea esquematizada en la matriz que se acompaña, lo que permite apreciarla en sus componentes internos:

Tabla 5. Ejes y componentes de la línea de desarrollo de Pastoral Universitaria

LINEA DE DESARROLLO NUMERO 3	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
<b>PASTORAL UNIVERSITARIA</b>	1. ANUNCIO DEL EVANGELIO HOY.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación Bíblica y Teológica.</li> <li>2. Formación Agentes de Pastoral.</li> <li>3. Publicaciones.</li> </ol>
	2. CELEBRACIÓN DE LA VIDA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sacramentos.</li> <li>2. Convivencia: “Universidad Mariana, territorio de paz”.</li> <li>3. Consejería Espiritual.</li> <li>4. Experiencia de Oración.</li> <li>5. Fiestas Litúrgicas.</li> </ol>
	3. PRAXIS DE LA FE.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voluntariado Universitario Social Católico. VUSCA</li> <li>2. Identidad cristiana universitaria en prácticas pre – profesionales.</li> <li>3. Inserción en Pastoral Parroquial y Diocesana.</li> <li>4. Acompañamiento a trabajo pastoral de la Provincia.</li> <li>5. Misiones.</li> <li>6. Pastoral Interuniversitaria.</li> <li>7. Difusión Pastoral.</li> </ol>

#### **4.1.4 Línea de Desarrollo 4: Investigación**

##### **Por una Universidad comprometida con la producción de conocimiento con pertinencia social y académica.**

Uno de los indicadores que da sentido a la Universidad y a su quehacer formativo es la investigación, entendida como el proceso sistemático orientado a la generación de conocimientos, a la reevaluación de los ya existentes y a su aplicación práctica en la solución de problemas, reales y sentidos por la población, en los contextos regional y nacional.

La investigación es un elemento fundamental para la formación de la persona, del ciudadano y del profesional que Pasto, Nariño y Colombia requieren. En ella pueden conjugarse de manera privilegiada las otras dos funciones misionales de la Universidad: la docencia y la Proyección Social, y es por eso que el Proyecto Educativo Institucional expresa que las tres funciones deben desarrollarse de manera armónica y equilibrada.

La condición básica para que la producción de conocimiento en y desde la Universidad Mariana sea posible es la creación de la cultura investigativa en la comunidad universitaria que se expresa en una actitud reflexiva y crítica frente a la realidad, en la habilidad para el cuestionamiento y la formulación de problemas, en la disposición permanente para enriquecer el campo disciplinar y, sobre todo, en un compromiso serio por aportar a la transformación de la realidad desde la cotidianidad académica; cultura investigativa que hace posible una estrecha articulación del quehacer pedagógico con la actividad investigativa en el marco de un currículo problémico y problematizador del conocimiento que posibilita la realización de investigaciones desde Líneas Institucionales y grupos de investigación, que integran voluntades y esfuerzos en torno a temas y problemas de interés tanto para la academia como para la sociedad y que, en fin, hace posible leer, interpretar y transformar la realidad con acciones de Proyección Social pertinentes y de impacto en las comunidades.

Se trata de lograr que la Universidad Mariana se constituya en una comunidad académica que enseña porque investiga; que desarrolla una docencia estrechamente articulada con las características y necesidades del entorno, y que interviene positivamente los contextos porque los conoce a través de la investigación y la docencia. Esto es lo que entendemos por una universidad comprometida con la producción de conocimiento con pertinencia social y académica.

**Eje 1. Compromiso Institucional con la Investigación:** Toda la actividad investigativa en la Universidad Mariana debe fundamentarse en una concepción clara sobre la misma, las políticas a desarrollarse al respecto, los procedimientos a seguir para obtener los fines a los cuales se orienta, y enmarcada en un análisis

de tendencias en Educación Superior, a nivel regional, nacional y mundial, todo ello orientado y coordinado por un Sistema de Investigaciones debidamente estructurado a nivel institucional.

### **Componente 1: Sentido y alcances de la Investigación**

- El concepto institucional sobre investigación
- Investigación disciplinar e investigación aplicada
- Relación docencia – investigación – Proyección Social.

### **Componente 2: Líneas de investigación**

- Identificación (revisión en función de su pertinencia institucional y regional)
- Documentos de Línea

### **Componente 3: Normatividad relacionada.**

- Reglamento de investigación (Educadores y Educandos)
- Estímulos y reconocimientos
- Normas y procedimientos para las publicaciones UNIMAR
- Políticas sobre Investigación
- Comité Central de Investigaciones

### **Componente: Presupuesto para la Investigación**

- Asignación de presupuesto institucional
- Gestión de recursos externos.

**Eje 2. Investigación Profesoral:** La investigación profesoral debe mirarse desde una doble perspectiva: como componente esencial de la docencia, y como proceso sistemático plasmado en proyectos de investigación, es decir como investigación propiamente dicha, realizada por equipos de investigadores.

Lo anterior implica un proceso de formación integral de los docentes que los familiarice con la investigación y que rompa las barreras con la docencia. Es imperativo entonces que en torno de las líneas se conformen Grupos, los cuales se constituirían en el alma de la actividad investigativa de la Universidad, pues allí se gestarían los proyectos en temas de interés específico, en función del desarrollo de las líneas correspondientes.

### **Componente 1: Grupos de Investigación**

- Planes estratégicos para la actividad investigativa
- Inscripción y reconocimiento por COLCIENCIAS
- Relaciones de los Grupos con investigadores y redes de Investigación
- Investigaciones Inter - Unidades Académicas
- Gestión de recursos para la investigación
- Nuevas Líneas
- Programas de Postgrado y acompañamiento a la generación de Maestrías y Doctorados
- Productos en Ciencia y Tecnología (Prototipos).

### **Componente 2: Actividad investigativa**

- Proyectos Institucionales
- Proyectos interinstitucionales en convenio, contratados, o cofinanciados por COLCIENCIAS
- Difusión de resultados de investigación mediante ponencias en eventos regionales, nacionales e internacionales
- Investigación desde el aula (Investigación formativa)

### **Componente 3: Capacitación y actualización en investigación**

- Eventos de carácter interno
- Eventos con orientación de personal externo
- Eventos nacionales e internacionales
- Seminarios sobre reflexión epistemológica y metodológica.

**Eje 3. Investigación Estudiantil:** La Universidad Mariana considera la investigación como un elemento fundamental para el desarrollo de la institución y la transformación de su entorno; por ello impulsa la investigación formativa como una reflexión sistemática de la educación al interior de la comunidad universitaria, abriendo espacios hacia una investigación en sentido estricto que fortalezca la calidad y la pertinencia social del servicio educativo que ofrece a la región y al país.

Es necesario mejorar y proponer nuevas formas que estimulen las acciones en torno al aprendizaje de la investigación. Es importante la modalidad investigativa de docentes con participación de estudiantes, realizada en torno de líneas de investigación, las cuales a su vez se articulan con los campos institucionales en las diferentes Unidades Académicas.

### **Componente 1: Formación del espíritu investigativo**

- Espacios Académicos de la Subárea de Investigación
- Semilleros de Investigación
- Grupos de investigación.

### **Componente 2: Trabajos de Grado**

- Expedición y actualización de normas y procedimientos
- Designación de asesores y jurados
- Divulgación y socialización de resultados.

**Eje 4: Publicaciones:** Además de constituirse en posibilitador de la difusión y divulgación de los resultados del quehacer investigativo y de la actividad académica en general - generados por la comunidad universitaria - y de hacer visible el acceso de la misma a la publicación de sus reflexiones, ensayos y demás productos de la actividad lecto – escritora, propende por crear espacios de capacitación y actualización orientados a desarrollar actitudes y habilidades que hagan posible a la Universidad Mariana, en un futuro próximo, influir de manera real en la comunidad académica y científica regional, nacional e internacional.

Se considera de gran importancia que los docentes publiquen reflexiones sobre su práctica pedagógica, bien sea en las revistas de la Universidad, en libros o en Cuadernos Docentes.

### **Componente 1: Editorial Unimar**

- Creación y fortalecimiento del Comité Editorial
- Establecimiento de procedimientos para las publicaciones
- Apoyo a Proyectos editoriales
- Régimen de propiedad intelectual

### **Componente 2: Indexación de revistas**

- Revista Unimar
- Revista Criterios
- Revista Atríz

**Eje 5. Autoevaluación actividad investigativa:** Conjunto de estrategias y actividades encaminadas a la revisión crítica del quehacer del CIP, para establecer logros, identificar debilidades y, con base en ello proponer planes de mejoramiento; todo esto de manera continua.

### **Componente 1: Indicadores de Gestión.**

- Número de proyectos: iniciados, en proceso, terminados
- Número de investigaciones en COLCIENCIAS
- Número de grupos escalafonados en COLCIENCIAS
- Número de artículos de investigación publicados por docentes
- Cantidad y calidad de estímulos para la investigación
- Número de obras escritas por los docentes, publicadas por la Universidad
- Número de estudiantes monitores y auxiliares de investigación
- Número de horas que los docentes dedican a la investigación
- Número de alianzas estratégicas entre grupos de investigación.

### **Componente 2: Planes de Mejoramiento**

- Investigación estudiantil
- Investigación profesora
- Publicaciones.

A continuación se presenta la matriz que esquematiza la línea acompañada de sus componentes internos:

Tabla 6. Ejes y componentes de la línea de desarrollo Investigación

LINEA DE DESARROLLO NUMERO 4	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
<b>INVESTIGACION</b>	1. COMPROMISO INSTITUCIONAL CON LA INVESTIGACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sentido y alcances de la Investigación</li> <li>2. Líneas de investigación.</li> <li>3. Normatividad relacionada.</li> <li>4. Presupuesto para la Investigación</li> </ol>
	2. INVESTIGACIÓN PROFESORAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupos de Investigación.</li> <li>2. Actividad investigativa.</li> <li>3. Capacitación y actualización en investigación.</li> </ol>
	3. INVESTIGACIÓN ESTUDIANTIL.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación del espíritu investigativo.</li> <li>2. Trabajo de Grado</li> </ol>
	4. PUBLICACIONES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Editorial Unimar</li> <li>2. Indexación de revistas</li> </ol>
	5. AUTOEVALUACION ACTIVIDAD INVESTIGATIVA.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de Gestión</li> <li>2. Planes de mejoramiento</li> </ol>



#### **4.1.5 Línea de Desarrollo 5: Proyección Social**

##### **Fortalecimiento de los ejes estratégicos de la proyección social.**

Las tendencias que en la actualidad cobran relevancia acerca de la proyección social, la evidencian como el componente que hace posible la relación permanente y directa de la Universidad con la sociedad; dando lugar a un doble sentido de proyección de la Institución a la sociedad y viceversa.

Para su desarrollo ejecuta procesos y programas en los cuales participan diversos sectores y actores sociales. De igual manera, se podría empoderar a través de actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultoría, asesoría e interventoría, en programas destinados a la difusión de las artes, de los conocimientos y el intercambio de experiencias de apoyo, de acuerdo con los lineamientos instituciones de las universidades que las desarrollan.

Desde esta perspectiva con los programas y proyectos de extensión se logra crear conocimientos al entrar en contacto con la sociedad y por consiguiente se está dinamizando la formación y la investigación, es decir a través de la proyección la sociedad le plantea los problemas a la Universidad, para que ellos sean transformados por su gestión; regulada ésta por el diálogo de saberes, mediante el desarrollo de una acción pedagógica de doble vía, donde la sociedad y universidad se retroalimentan.

Teniendo en cuenta esta tendencia la proyección social, se incorpora como una función sustantiva de la Instituciones de Educación Superior, junto a la docencia e investigación, vinculada fundamentalmente con los procesos de desarrollo y construcción social del entorno.

En este orden de ideas, la Universidad Mariana, no es ajena a las innovaciones y paradigmas que invitan cada vez más a vincularse desde su compromiso y responsabilidad social, en las diferentes problemáticas del contexto. Entiende la proyección social, por su vocación evangélica de su saber, como un encuentro entre la academia y la realidad social, que obliga a prestar un servicio sobre todo a los menos favorecidos no con lo que la Universidad tiene de sobrante, sino en respuesta a las demandas específicas que impiden el bienestar y desarrollo humano.

Como ejes de acción fundamental de la proyección social, se identifican los siguientes:

**Eje 1. Programas no formales e informales:** Conjunto de procesos de enseñanza - aprendizaje, debidamente planeados y organizados, que se ofertan con el propósito de profundizar en temas especializados de las áreas del

conocimiento, pretende formar además en temas generales alrededor de necesidades específicas o problemas concretos.

### **Componente 1: Educación Continuada.**

- Diplomados
- Cursos libres
- Seminarios
- Talleres
- Conversatorios
- Coloquios
- Congresos

**Eje 2. Prácticas Formativas:** Acciones individuales de estudiantes en el medio social, que se desarrollan a partir de líneas de profundización, prácticas curriculares de los últimos semestres en pregrado o postgrado, u otras experiencias de proyección que posibilitan la aplicación del conocimiento en programas y proyectos que contribuyen al mejoramiento de las condiciones del medio social.

### **Componente 1: Relación Docencia- Servicios. Aplicación del Saber Específico.**

- Prácticas curriculares
- Articulación del saber y quehacer
- Intervenciones con individuos, grupos y comunidades.
- Trabajo interdisciplinario
- Convenios institucionales
- Procesos de Autoevaluación
- Proyectos de Mejoramiento

**Eje 3. Gestión Social:** Comprende las acciones que, bajo enfoques participativos, se encaminan al tratamiento continuo y sistemático de problemáticas o necesidades sociales y comunitarias, y se orientan a su transformación y desarrollo.

### **Componente 1: Voluntariado social y pasantías. Implementación y desarrollo de programas y proyectos sociales.**

- Mapeo social.
- Contactos institucionales
- Trabajo en red
- Gestión de recursos
- Trabajo interdisciplinario

**Eje 4. Gestión tecnológica:** Tiene como propósito propiciar acciones de cooperación entre la universidad y los sectores público y privado con el fin de generar, desarrollar y aplicar tecnologías que contribuyan a la modernización y al desarrollo del país, y que orienten la investigación universitaria hacia la búsqueda de soluciones de los problemas actuales.

**Componente 1: Fortalecimiento de vínculos institucionales.**

- Visitas técnicas
- Asesorías
- Interventorías

**Eje 5. Egresados:** Los egresados de las Instituciones de Educación Superior son parte activa y dinámica de la sociedad y de la comunidad universitaria, por tanto es fundamental que exista al interior de la mismas, un programa especial para ellos. De acuerdo con la propuesta del MEN (Ministerio de Educación Nacional), las mismas deben contar con una Oficina de Egresados.

**Componentes 1: Fortalecimiento de la relación de la Universidad con sus egresados.**

- Desarrollo del proyecto de Egresados
- Creación de la oficina de Egresados.
- Creación de la Fundación de Egresados
- Actualización permanente de la base de datos de Egresados
- Trabajo con egresados desde cada Facultad
- Creación del Observatorio Laboral
- Diseño y Elaboración de la Revista del Egresado Mariano.

**Eje 6. Evaluación e impacto:** La universidad, adelanta una investigación sobre proyección social, a fin de contribuir con una reflexión clara y precisa sobre el impacto que produce en el entorno, a través del posicionamiento de sus egresados en el medio laboral, de las prácticas formativas, las investigaciones, los programas de educación continua, y la academia desde el saber.

**Componentes 1: Estudios para la Evaluación del Impacto de la Proyección Social**

- Consolidación del proyecto de investigación “Evaluación del Impacto de la Proyección Social de la Universidad Mariana.”
- Elaboración de instrumentos de recolección de información
- Análisis del impacto de la universidad según las modalidades
- Agenda y balance social
- Plan de mejoramiento.

**Eje 7. Relación docencia - investigación y proyección social:** La Universidad como institución social debe involucrarse activamente en el desarrollo económico, social y cultural de las regiones. Para dar cumplimiento a este encargo social, debe trabajar por la preservación, desarrollo y promoción de la cultura, concebidas como funciones que se concretan en la ejecución de los procesos universitarios: Docencia, Investigación y proyección Social. Estos procesos al relacionarse entre si, responden a la integración de las funciones básicas de toda Universidad.

**Componente 1: Articulación de las funciones sustantivas de la Universidad.**

- Simposio permanente sobre la Realidad Colombiana
- Diseño e implementación de proyectos transversales
- Grupos de investigación con impacto social
- Experiencias de Proyección Social desde los Espacios Académicos.

En la tabla 7 se presenta la línea esquematizada en la matriz que se acompaña, lo que permite apreciarla en sus componentes internos:

Tabla 7. Ejes y componentes para la línea de desarrollo de Proyección Social

LÍNEA DE DESARROLLO NÚMERO 5	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
<b>PROYECCION SOCIAL</b>	1 PROGRAMAS NO FORMALES E INFORMALES.	1. Educación Continuada.
	2. PRÁCTICAS FORMATIVAS.	2. Relación Docencia – Servicios. Aplicación del Saber Específico
	3. GESTIÓN SOCIAL.	3. Voluntariado Social y Pasantías. Implementación y desarrollo de programas y proyectos sociales.
	4. GESTION TECNOLÓGICA.	4. Fortalecimiento de vínculos institucionales.
	5. EGRESADOS.	5. Fortalecimiento de la relación de la Universidad con sus egresados.
	6. EVALUACIÓN E IMPACTO.	6. Estudios para la Evaluación del Impacto de la Proyección Social.
	7. RELACION DOCENCIA - INVESTIGACION Y PROYECCION SOCIAL.	7. Articulación de las Funciones Sustantivas de la Universidad.

#### **4.1.6 Línea de Desarrollo 6: Administrativa Y Financiera**

##### **Gestión administrativa y financiera para garantizar el desarrollo sostenible y la optimización de recursos.**

El resultado de las actividades de una organización está definido por la efectividad con que se lleven a cabo las tareas y el grado de competencia que tenga dentro del medio en el cual se desempeña.

En la Universidad Mariana la gestión administrativa y financiera como línea estratégica, cumple con las funciones de planeación, organización, ejecución y control de los procesos correspondientes, con el propósito de optimizar los recursos disponibles y proporcionar un servicio con calidad que promueva la función social de la Universidad y le permita participar de manera activa en el desarrollo regional y nacional.

Además facilita el cumplimiento de la misión institucional mediante el diseño de estrategias que aseguren la sostenibilidad y faciliten el desempeño de las labores académicas enmarcadas dentro de un propósito de calidad y excelencia.

La administración institucional consolida seis componentes que se interrelacionan para ofrecer el soporte necesario en el desempeño de las actividades institucionales, a saber:

**Eje 1. Redireccionamiento de políticas y estrategias financieras:** Orientar los procesos administrativos y financieros hacia el óptimo uso de los recursos, sustentados en un sistema de información oportuno y confiable.

##### **Componente 1: Planeación Financiera.**

- Evaluación del futuro previsible
- Definición de objetivos y metas
- Definición de estrategias
- Establecer Indicadores.

##### **Componente 2: Consolidación de procesos.**

- Definición, documentación y asignación de funciones
- Definición, documentación e implementación de procedimientos
- Definición, documentación y evaluación de competencias.

##### **Componente 3: Implementación de controles y monitoreo.**

- Seguimiento de procesos
- Análisis de resultados

- Actualización de procesos
- Seguimiento y actualización de controles

**Componente 4: Información y comunicación.**

- Definición canales de comunicación efectivos
- Direccionamiento del flujo de información

**Componente 5: Evaluación del rendimiento.**

- Establecimiento y aplicación de indicadores
- Evaluación de resultados

**Componente 6: Aprovechamiento de los recursos tecnológicos.**

- Conocimiento de las funciones del sistema
- Identificación de posibles mejoras en el desempeño del sistema
- Sistematización de procesos de ejecución mecánica.

**Eje 2. Proceso integrado de gestión humana basado en competencias:**

Constituir un proceso integrado de gestión humana orientado al desarrollo organizacional y humano, que se vea reflejado en la eficiencia de las actividades realizadas en función de la misión institucional.

**Componente 1: Selección y enganche de personal.**

- Definición del perfil de cargos por competencias
- Selección por competencias
- Actualización base de datos empleados
- Conocimiento integral de candidatos y empleados

**Componente 2: Clima organizacional.**

- Desarrollo de la cultura organizacional
- Promover el compromiso empresarial
- Implementar procesos de mejoramiento de la productividad
- Integración hombre – organización.
- Definir líneas de información y comunicación.

**Componente 3: Medición de resultados.**

- Evaluación del desempeño
- Valoración de competencias
- Análisis de potencial de los empleados

- Implementación de indicadores de calidad, oportunidad y productividad
- Reconocimiento de competencias laborales

#### **Componente 4: Desarrollo profesional y humano.**

- Gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento
- Diseño de programas de capacitación.
- Dirección y potenciación del desarrollo de competencias
- Reducción del trabajo manual e incremento del intelectual
- Diseño de planes de mejoramiento individual y grupal
- Acompañamiento en el mejoramiento de resultados.

#### **Componente 5: Salud ocupacional.**

- Implementación de programas de promoción y prevención de enfermedades y accidentes de trabajo.
- Reducción o eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.
- Acompañamiento del trabajador en el proceso de atención y solución de problemas de salud y accidentes de trabajo.
- Estimulo al desarrollo de una actitud positiva respecto a la prevención de accidentes o enfermedades que puedan derivarse de la actividad laboral.

**Eje 3. Administración efectiva de la tecnología informática:** Gestionar la actualización permanente y promover el uso óptimo de los recursos tecnológicos como herramienta del proceso de enseñanza – aprendizaje y soporte necesario para el desarrollo de las actividades administrativas y académicas.

#### **Componente 1: Actualización permanente de recursos de tecnología de información.**

- Evaluación y análisis de necesidades
- Programas de capacitación permanente.
- Ampliación de porcentaje de aprovechamiento de recursos tecnológicos
- Convenios con proveedores de hardware y software
- Actualización permanente de la base de equipos para educandos y educadores.

#### **Componente 2: Integración a redes regionales, nacionales y mundiales.**

- Diseño e implantación de programas de seguridad informática

- Acceso inalámbrico a los servicios informáticos institucionales
- Integración con redes de instituciones universitarias locales, nacionales e internacionales
- Inteligencia de negocios
- Consolidación de los sistemas de información institucionales
- Definición de metodologías para transformación de datos en información y conocimiento
- Capacitación permanente al personal técnico
- Programas de difusión y capacitación al personal no técnico
- Ampliación de servicios a través del portal universitario
- Diseño de estrategias para actualización permanente de la información del portal
- Masificación del uso del correo y el portal institucional
- Integración de los sistemas de información institucionales al portal.

**Eje 4. Aprovechamiento de los recursos físicos:** Proveen a la Universidad de los recursos necesarios para el normal desarrollo de las actividades académicas y administrativas y promover el uso adecuado y el aprovechamiento efectivo de estos recursos.

**Componente 1: Optimización de la utilización de los recursos físicos.**

- Actualizar y mantener inventario físico sobre todos los bienes muebles e inmuebles
- Realizar valoración periódica del inventario
- Distribuir adecuadamente el uso del espacio físico
- Conocer y promover el uso adecuado de los muebles y equipos de oficina
- Conocer y promover el uso adecuado de los recursos educativos
- Diseño e implementación de protocolos
- Implementación de indicadores.

**Componente 2: Mantenimientos preventivo y correctivo.**

- Diseño e implementación del plan anual de adecuaciones y reparaciones de planta física.
- Capacitación, orientación y seguimiento permanente del personal de servicios generales
- Diseño e implementación de controles permanentes para el adecuado mantenimiento de la planta física
- Diseño e implementación de normas de calidad y efectividad
- Actualización y mantenimiento permanente de los recursos educativos
- Capacitación en el mantenimiento y manejo de equipos



- Implementación de sistema de calidad en el servicio y control de procesos.

**Eje 5. Promoción y posicionamiento de la imagen institucional:** Consolidación de una estructura que garantice el posicionamiento y fortalezca la promoción de la Universidad Mariana

**Componente 1: Crecimiento y fortalecimiento de las relaciones públicas.**

- Actualización de las Bases de Datos de empresas e instituciones reconocidas
- Generación de canales de comunicación que garanticen información oportuna y óptima con el medio externo
- Estrechar relaciones con los medios de comunicación como aliados en una estrategia de comunicación
- Realización de eventos Institucionales que permitan una mayor participación, compromiso y por lo tanto sentido de pertenencia y orgullo.
- Capacitación y actualización de normas protocolarias.
- Desarrollo de actividades que motiven e integren a la Comunidad Universitaria, en especial a la comunidad administrativa.
- Cumplimiento, asistencia y participación de actividades sociales.
- Desarrollo de un Plan de capacitación en el personal de Atención que garantice un trato con respeto que nos guíe al cumplimiento de objetivos.
- Identificación de puntos críticos dentro del proceso de Atención y flujo de información.

**Componente 2: Eficacia y eficiencia en la promoción de la universidad.**

- Generación de estrategias de cubrimiento geográfico que garanticen una mayor cobertura del público objetivo.
- Administración de los recursos necesarios para llegar al público objetivo con el mensaje adecuado.
- Identificación de medios de comunicación óptimos (mayor cobertura al menor costo).

- Diseño e implementación de campañas publicitarias que garanticen la captación de nuestro público y la diferenciación de la competencia.
- Desarrollo de un Plan de mercadeo estratégico.

### **Componente 3: Optimización en el manejo de la publicidad.**

- Definición de la Imagen Institucional de la Universidad.
- Generación de planes y estrategias que refuercen el posicionamiento de la Institución y la diferenciación de la competencia.
- Definición de parámetros que direccionen el trabajo publicitario desarrollado en la Universidad.
- Generación y optimización de recursos que garanticen la imagen Institucional.

### **Componente 4: Eficiencia en la comunicación.**

- Generar un plan de comunicaciones permanente que permita generar cambios actitudinales frente a la imagen Institucional.
- Generación de procedimientos que garanticen una eficiente comunicación.
- Identificación de canales de comunicación.
- Consolidación de la Dependencia como ente integrador de la información.
- Desarrollo de estrategias y planes que ayuden al cumplimiento de la misión y objetivos de la institución.

### **Componente 5: Promoción de bienes y servicios.**

- Crecimiento en la comercialización y posicionamiento del “laboratorio de Análisis Ambiental”.
- Desarrollo de convenios con empresas que realicen controles permanentes de la calidad ambiental.

- Asesoría a estudiantes que están preparando su proyecto de investigación.
- Actualización y dotación del Laboratorio en cuanto a material y equipos requeridos para estar a la vanguardia en tecnología y recursos.
- Evaluación de la ubicación y posible reubicación del lugar físico del laboratorio.
- Acreditación del laboratorio en el 2.007, para ser más competitivos y tener el completo respaldo del IDEAM.
- Diseño e implementación de un nuevo portafolio de servicios del Laboratorio de Análisis Ambiental.
- Estructuración y ofrecimiento de planes de asesoramiento y consultoría a diferentes empresas, municipios y alcaldías en las diversas normas ambientales.
- Desarrollo de planes de capacitación y seminarios a estudiantes y personas de interés.
- Capacitar a los empresarios creando la cultura de actualización de normas ambientales.
- Posicionar a Unimar Radio y Televisión como la mejor alternativa en el campo audiovisual.
- Elaborar un portafolio de servicios que nos permita realizar la comercialización de sus servicios de Unimar Radio y Televisión.
- Comercializar y generar un portafolio de clientes, ojala con convenios permanentes.
- Estimular al estudiante a la generación de ideas para la creación y puesta en marcha de programas a escala regional, generando así una imagen y exclusividad del diseño realizado por nuestro personal y estudiantes.
- Identificación del portafolio de productos apropiado para la oferta de la Tienda Mariana.
- Generación de políticas comerciales de la Tienda Mariana.
- Diseño, ubicación, organización de un sitio comercial de la Tienda Mariana.

- Desarrollar estrategias de ventas con proveedores para lograr mejores precios, mayores promociones y mas oportunidades en la Tienda Mariana

**Eje 6. Sistema de control interno efectivo:** Implementación de un sistema de control interno que proporcione seguridad razonable sobre la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones tanto externas como internas al ente universitario.

**Componente 1: Ambiente de control.**

- Procesos debidamente documentados
- Reglamentos claramente definidos, aprobados y documentados
- Procedimientos claramente establecidos y documentados.

**Componente 2: Evaluación institucional.**

- Compromiso por la competitividad
- Efectividad en la operación de la administración
- Valoración de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

**Componente 3: Valoración del riesgo.**

- Medición en cumplimiento de objetivos globales a través de indicadores de gestión.
- Medición en cumplimiento de objetivos a nivel de actividad, mediante índices de gestión.
- Mapas de Riesgos y análisis de los mismos
- Manejo del cambio.

**Componente 4: Actividades de control.**

- Efectividad en el manejo de controles físicos.
- Procesamiento y análisis de información
- Utilización de Indicadores de desempeño y análisis de resultados
- Análisis sobre resultados de la segregación de responsabilidades.

**Componente 5: Evaluación de la información y comunicación.**

- Sistemas de Información y su efectividad institucional

- Logros y limitaciones de la comunicación interna y externa.
- A continuación se presenta la línea esquematizada en la matriz que se acompaña, lo que permite apreciarla en sus componentes internos:

Tabla 8. Ejes y componentes de la línea de desarrollo administrativa y Financiera

LÍNEA DE DESARROLLO NÚMERO 6	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
<b>ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	1. REDIRECCIONAMIENTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS FINANCIERAS.	1. Planeación financiera. 2. Consolidación de procesos. 3. Implementación de controles y monitoreo. 4. Información y comunicación. 5. Evaluación del rendimiento. 6. Aprovechamiento de los recursos tecnológicos.
	2. PROCESO INTEGRADO DE GESTIÓN HUMANA BASADO EN COMPETENCIAS.	1. Selección y enganche de personal. 2. Clima organizacional. 3. Medición de resultados. 4. Desarrollo profesional y humano. 5. Salud ocupacional.
	3. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA	1. Actualización permanente de recursos de tecnología de información. 2. Integración a redes regionales, nacionales y mundiales.
	4. APROVECHAMIENTO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS FÍSICOS	1. Optimización de la utilización de los recursos físicos. 2. Mantenimientos preventivo y correctivo.

LÍNEA DE DESARROLLO NÚMERO 6	EJES TEMATICOS	COMPONENTES
	5. PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento y fortalecimiento de las relaciones públicas.</li> <li>2. Eficacia y eficiencia en la promoción de la universidad.</li> <li>3. Optimización en el manejo de la publicidad.</li> <li>4. Eficiencia en la comunicación.</li> <li>5. Promoción de bienes y servicios.</li> </ol>
	6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente de control.</li> <li>2. Evaluación institucional.</li> <li>3. Valoración del riesgo.</li> <li>4. Actividades de control.</li> <li>5. Evaluación de la información y comunicación.</li> </ol>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 -. 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan De Pasto**

**Capítulo V**  
**LA PROYECCION INSTITUCIONAL**

## **5. PROYECCIÓN INSTITUCIONAL**

En el presente Capítulo se consigna la información resultante de los análisis y reflexiones realizadas con el Equipo Directivo de la Universidad, respecto a cuáles deben ser las grandes directrices orientadoras del quehacer de la Universidad para el próximo período a proyectar, si se tiene en cuenta paralelamente las situaciones existentes en el contexto internacional, nacional, regional y local y el quehacer habitual de la Institución, explicitado en sus líneas de desarrollo.

Como fruto de ese análisis se obtuvo la siguiente información relevante para la construcción definitiva del Plan Estratégico de Desarrollo:

5.1 Las grandes directrices orientadoras institucionales.

5.2 Análisis estratégico de la Universidad frente a cada una de las directrices establecidas.

5.3 Análisis estratégico institucional

5.4 La identificación de los factores claves de éxito para cada directriz, los que aseguran en principio con su abordaje y cumplimiento la sostenibilidad, crecimiento y proyección en el próximo período.

5.5 Los resultados estratégicos a obtener en cada uno de ellos.

A continuación se consignan cada uno de ellos.

### **5.1 DIRECTRICES INSTITUCIONALES ORIENTADORAS PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**

Teniendo en cuenta la diversidad de aspectos que contemplan las líneas de desarrollo institucional en su quehacer del día a día, se hace necesario focalizar la elaboración del Plan alrededor de unas grandes directrices orientadoras, que impidan la dispersión de esfuerzos y recursos en una variedad de propuestas que poco o ningún valor agreguen al desarrollo institucional.

De conformidad con lo anterior, el equipo directivo constituido para la realización de los segundos talleres programados para continuar la elaboración del plan estratégico de desarrollo período 2007 – 2012, llegaron por consenso a formular las siguientes grandes directrices orientadoras para la proyección de la universidad en el quinquenio establecido como referente.



### **Directriz Número 1: Internacionalización de la Universidad.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- El actuar para responder a necesidades globales y no locales.
- Trascendencia de los límites geográficos locales en que se encuentra ubicada físicamente la Universidad Mariana.
- El establecimiento de alianzas estratégicas y la firma de convenios con Universidades e instituciones relacionadas con su quehacer de otros países.
- El ajustar y adecuar currículos a estándares internacionales.
- El obtener reconocimiento internacional, movilidad de la comunidad académica, intercambios y homologaciones de títulos y certificaciones académicas.
- El bilingüismo, manejo de una segunda lengua.

### **Directriz Número 2: Educación, Calidad y Competitividad.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- Mejoramiento continuo de todos sus procesos internos: académicos, administrativos, legales y financieros.
- Mayor aceptación e inclusión en los mercados objetivo.
- Oferta académica en relación directa con las necesidades del entorno social y productivo.
- Modernización curricular permanente.
- Obtención de la acreditación de sus programas académicos.
- Calificación continua de docentes.
- Modelo pedagógico institucional establecido, interiorizado y reconocido, interna y externamente.

- Obtención de la acreditación institucional.
- Consolidación de la cultura de la evaluación.
- Mejoramiento permanente de resultados de las pruebas ECAES de los alumnos de la Institución.
- Efectividad (eficiencia y eficacia) en sus resultados.
- Cumplimiento a estándares y regulaciones internacionales pertinentes.

### **Directriz Número 3: Formación Humana Desde El Evangelio.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- Formación de la persona para ser con el Otro y con los otros.
- Formación en la pluralidad cultural para la paz y la convivencia, la sensibilidad social y el servicio solidario.
- Formación en ética y derechos humanos.
- Formación para la equidad y la justicia.
- Formación para la criticidad frente a un mundo neoliberal y excluyente.
- Predominio de la cultura de la vida sobre la cultura de la muerte.
- Construcción de proyecto de vida.
- Énfasis en la trascendencia del ser humano.

### **Directriz Número 4: Investigación de Alta Calidad.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- Formación de comunidad científico – académica.
- Consolidación de una cultura investigativa institucional.
- Construcción de conocimiento pertinente.
- Relación permanente Universidad –sectores social y productivo.

- Desarrollo del espíritu investigativo en docentes y estudiantes.
- Privilegiar el desarrollo de la investigación aplicada.
- Fomento de la producción intelectual y socialización del conocimiento.
- Cultivo del gusto por la investigación y el compartir el conocimiento desde lo disciplinario, lo transdisciplinario y lo interdisciplinario.
- Creación y consolidación de Centros de Debate Intelectual.
- Fomento y estímulo a la innovación y adaptación tecnológica.

#### **Directriz Número 5: Regionalización, Cobertura y Pertinencia.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- Liderazgo regional en materia de educación superior.
- Contribución a la solución de las necesidades regionales.
- Contribución a minimizar la inequidad educativa mediante alternativas diversas de oferta (aumento de cobertura).
- Responsabilidad social con el medio local, regional, nacional e internacional.
- Inclusión de la multipluralidad étnica (poblaciones distantes).
- Aumento en oferta de educación virtual y educación no presencial.
- Auto reconocimiento a la identidad regional.

#### **Directriz Número 6: Efectividad Administrativa.**

Referenciada a los siguientes aspectos:

- Optimización de recursos físicos, tecnológicos, y humanos.
- Flexibilidad y agilidad en procesos.
- Implementación de nuevos procesos administrativos y operativos.
- Diversificación de fuentes de ingreso.

- Adopción e implementación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- Implementación de sistemas de control interno administrativos, tecnológicos y financieros.

## **5.2 ANALISIS ESTRATEGICO POR DIRECTRICES E INSTITUCIONAL**

Identificadas y definidas las grandes directrices orientadoras para la proyección de la Universidad en el próximo período, que abarcará el nuevo Plan Estratégico de Desarrollo se hace necesario hacer una revisión de la situación actual (interno) que posee la Universidad frente al entorno (externo), según cada directriz definida. Para ello se procedió a llevar a cabo el conocido análisis DOFA, buscando obtener respuestas a los siguientes interrogantes:

1. Frente a cada Directriz definida, ¿cuáles son las oportunidades existentes en el medio, que la Universidad puede aprovechar?
2. ¿Cuáles las principales amenazas, que de no tenerlas en cuenta puede generarle grandes dificultades o contratiempos?
3. ¿Para asumir lo anterior, tanto en los aspectos positivos como en los negativos, cuáles son internamente las principales fortalezas?
4. ¿Cuáles las principales debilidades, que de no corregirse o superarse, le impedirá o dificultará asumir positivamente las unas o evitar o disminuir el efecto de las otras?

Realizada la reflexión colectiva, se obtuvieron las respuestas consignadas en cada una de las matrices que se presentan a continuación, como panorama evidenciado, fruto de los análisis grupales.

### **DIRECTRICES INSTITUCIONALES:**

- Directriz número 1: Internacionalización de la universidad.
- Directriz número 2: Educación, calidad y competitividad.
- Directriz número 3: Formación humana desde el evangelio.
- Directriz número 4: Investigación de alta calidad.
- Directriz número 5: Regionalización, cobertura y pertinencia.
- Directriz número 6: Efectividad administrativa.

5.2.1 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 1 Internacionalización de la universidad: En la tabla 9 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 10 el análisis estratégico interno, así:

Tabla 9. Análisis estratégico externo de la directriz 1. Internacionalización de la Universidad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 1: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación fronteriza de la Universidad.</li> <li>- Reconocimiento de la Universidad en el medio.</li> <li>- Existencia de redes internacionales y posibilidad de vincularse a ellas.</li> <li>- Posibilidades de realizar intercambios con otros países en materia de docencia, investigación y proyección social.</li> <li>- Establecer alianzas estratégicas y formalizar convenios con otros países en temas de interés.</li> <li>- Mejoramiento de la calidad de la Universidad para ser más competitiva.</li> <li>- Estandarización de currículos a nivel internacional para lograr movilidad, homologación e intercambios.</li> <li>- Consolidación del bilingüismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de identidad local, regional y nacional por entrada de programas académicos no pertinentes, de universidades de otros países.</li> <li>- Competencia desleal debido a lo anterior.</li> <li>- Fuga de cerebros – profesionales calificados – a otros países.</li> <li>- Programas foráneos de baja calidad y bajos costos.</li> </ul>

Tabla 10. Análisis estratégico interno directriz 1. Internacionalización de la Universidad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 1: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Talento humano cualificado y comprometido de la Universidad.</li> <li>- Infraestructura tecnológica disponible.</li> <li>- Reconocimiento como universidad católica, que le permite interactuar con presencia, en el sector religioso.</li> <li>- El reconocimiento que posee a nivel local, regional y aún nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existencia de una cultura investigativa ni grupos de investigación consolidados.</li> <li>- Modalidad actual de contratación docente.</li> <li>- Escasa cualificación del personal docente a nivel de doctorados.</li> <li>- Carencia de gestión para consecución de recursos internacionales que permitan financiar proyectos.</li> <li>- La no asignación específica en el presupuesto de recursos financieros para la investigación.</li> <li>- La limitación de espacios físicos para dar cobertura a programas de intercambios.</li> <li>- Programas académicos existentes no acreditados.</li> <li>- El no dominio colectivo de una segunda lengua.</li> </ul>

5.2.2 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 2 Educación, calidad y competitividad: En la tabla 11 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 12 el análisis estratégico interno, de la siguiente manera:

Tabla 11. Análisis estratégico externo de la directriz 2. Educación, calidad y competitividad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 2: EDUCACION, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones favorables externas que propician la cualificación docente. Ofertas existentes en el medio.</li> <li>- Las actuales exigencias planteadas a nivel de política gubernamental sobre calidad en la educación.</li> <li>- Diversificación de la oferta académica teniendo en cuenta necesidades regionales, nacionales e internacionales.</li> <li>- Tratado de Libre Comercio y sus efectos posibles en la generación de empleo.</li> <li>- Las actuales exigencias existentes para obtener la acreditación de los programas.</li> <li>- La ubicación fronteriza y las posibilidades derivadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasez de fuentes de empleo local y regional, a nivel general.</li> <li>- Saturación de profesionales en la región. Escasez de oferta de empleo</li> <li>- El tratado de Libre Comercio y su posible impacto negativo sobre la competitividad de la Universidad, al llegar programas foráneos de baja calidad.</li> <li>- Los factores endémicos que afectan la región tales como: pobreza, desplazamientos, delincuencia común, drogadicción y sus consecuentes impactos sobre la demanda educativa.</li> </ul>

Tabla 12. Análisis estratégico interno de la directriz 2. Educación, calidad y competitividad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 2: EDUCACION, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseños curriculares basados en competencias y módulos integradores.</li> <li>- Adopción del sistema de horas crédito que generan flexibilidad y movilidad.</li> <li>- El equipo docente comprometido con la Institución.</li> <li>- Existen lineamientos definidos para impartir investigación formativa adecuada.</li> <li>- Prácticas profesionales institucionales exigentes, que se desarrollan en contextos productivos y sociales reales.</li> <li>- La infraestructura tecnológica disponible.</li> <li>- El Centro de Recursos Bibliográficos (Biblioteca) con el que se cuenta.</li> <li>- La inversión de remanentes en infraestructura y dotación física y tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un modelo pedagógico claramente institucionalizado, con una sistematización teórica y debidamente interiorizado colectivamente.</li> <li>- Carencia de Escalafón Docente.</li> <li>- Actualmente la formación impartida a los estudiantes, no está orientada a la creación de empresa ni a la generación de empleo.</li> <li>- Baja producción intelectual docente y estudiantil.</li> <li>- Inadecuada distribución de cargas de trabajo y de funciones para los docentes.</li> <li>- Carencia de recursos educativos en cantidad suficiente o inadecuada planeación para su utilización.</li> <li>- Investigación docente desarticulada del contexto.</li> <li>- Dependencia de ingresos casi exclusivamente de las matrículas de los estudiantes.</li> </ul>



5.2.3 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 3 Formación humana desde el evangelio: En la tabla 13 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 14 el análisis estratégico interno, de la siguiente manera:

Tabla 13. Análisis estratégico externo de la directriz 3. Formación humana desde el evangelio

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 3: FORMACIÓN HUMANA DESDE EL EVANGELIO.</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Universalidad del Evangelio. En él se encuentra el modelo de ser humano a construir.</li> <li>- La existencia de la Federación Internacional de Universidades Católicas.</li> <li>- El cumplimiento al Plan Diocesano vigente.</li> <li>- El cumplimiento a la Constitución Política de Colombia, en sus aspectos legales.</li> <li>- La Declaración Universal de Derechos Humanos.</li> <li>- Los apoyos internacionales que se pueden obtener por esta vía.</li> <li>- La globalización y el correspondiente acceso a la tecnología y los diferentes medios de comunicación.</li> <li>- El reto que tiene la iglesia para cumplir con su función social y la consecuente demanda de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proliferación de sectas religiosas que dividen a la población.</li> <li>- La globalización en cuanto al peligro de concentración de poder y riqueza, aumentando la desigualdad.</li> <li>- El conflicto armado que incida sobre la Zona, dificultando la movilidad y contribuya al hacinamiento en las ciudades y a los cinturones de miseria.</li> <li>- El narcotráfico y la drogadicción que contribuye a disminuir la demanda de servicios y programas ofrecidos por la Universidad. Inversión de valores.</li> <li>- La desintegración familiar en aumento.</li> <li>- Los adelantos científicos y tecnológicos que atenten contra la vida del ser humano.</li> <li>- La mercantilización y negocio con el conocimiento</li> </ul>

Tabla 14. Análisis estratégico interno de la directriz 3. Formación humana desde el evangelio

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 3: FORMACIÓN HUMANA DESDE EL EVANGELIO.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El respeto consagrado en la Institución a la pluralidad religiosa.</li> <li>- La clara intención y acción institucional para trabajar por el ser humano.</li> <li>- La calidad humana del personal de la Universidad.</li> <li>- La filosofía y orientación institucional claramente definidas.</li> <li>- La infraestructura disponible tanto física como tecnológica.</li> <li>- El alto sentido de solidaridad de la Universidad con los necesitados.</li> <li>- La actual solvencia económica.</li> <li>- La existencia como Dependencia claramente establecida, de la Pastoral Universitaria.</li> <li>- La existencia del Colectivo de Humanidades.</li> <li>- La existencia de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La separación y desarticulación funcional y operativa entre la Pastoral, Bienestar y el Colectivo de Humanidades.</li> <li>- La escasa formación bíblica, teológica y pastoral de la comunidad universitaria.</li> <li>- El marcado individualismo, fruto de la cultura tradicional.</li> <li>- La no interiorización colectiva de los principios institucionales.</li> <li>- La ausencia de diálogo entre la fe y la razón.</li> </ul>

5.2.4 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 4 Investigación de alta calidad: En la tabla 15 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 16 el análisis estratégico interno, de la siguiente manera:

Tabla 15. Análisis estratégico externo de la directriz 4. Investigación de Alta calidad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 4: INVESTIGACION DE ALTA CALIDAD</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La consolidación de convenios interinstitucionales firmados para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesoría de proyectos profesorales</li> <li>· Formación docente</li> <li>· Alianzas estratégicas sobre aspectos específicos</li> </ul> </li> <li>- Las condiciones socioeconómicas regionales permiten el desarrollo de proyectos de investigación e intervención.</li> <li>- Ampliar la visión de una cobertura local en investigación hacia una investigación interdisciplinaria nacional e internacional.</li> <li>- Las convocatorias externas para proyectos de investigación que hacen entidades nacionales o internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mentalidad regionalista que inhibe la creación de proyectos investigativos e interventivos a mayor escala.</li> <li>- La ubicación geográfica de la Universidad alejada de los principales polos de desarrollo del País, que limita posibilidades de capacitación y formación.</li> <li>- La falta de reconocimiento por Colciencias del valor científico de la investigación social.</li> <li>- Poca participación académica de las universidades – especialmente las privadas- en las convocatorias regionales que brindan apoyo financiero para el desarrollo de proyectos de investigación e intervención, particularmente en los de enfoque social.</li> </ul>

Tabla 16. Análisis estratégico interno de la directriz 4. Investigación de Alta calidad

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 4: INVESTIGACION DE ALTA CALIDAD</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El contar con un Centro de Investigaciones y Publicaciones dentro de la estructura organizacional de la Universidad.</li> <li>- Contar dentro de la asignación de carga académica de tiempo para coordinar comités investigativos, grupos y semilleros de investigación.</li> <li>- La existencia de semilleros de investigación que posee alto reconocimiento institucional.</li> <li>- El disponer de un buen talento humano de investigadores.</li> <li>- Las revistas y los medios de difusión institucional existentes para la socialización de la actividad investigativa.</li> <li>- Los recursos físicos disponibles para el desarrollo de la actividad investigativa, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratorios: ingeniería de sistemas, ambiental y psicología.</li> <li>Radio y televisión.</li> </ul> </li> <li>- Los 17 grupos de investigación institucionales inscritos en Colciencias.</li> <li>- Las expresiones concretas existentes para socialización del conocimiento, tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>Revista UNIMAR.</li> <li>Cuadernos docentes. (Libros)</li> <li>Cuadernos de trabajo.</li> <li>Revista CRITERIOS.</li> <li>Boletín informativo CIP.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de convicción de algunos docentes para relacionar en el aula la docencia con la investigación.</li> <li>- El no reconocer el plan de trabajo de los docentes en términos de procesos, privilegiando el sistema de cumplimiento de determinadas horas por actividad.</li> <li>- La falta de articulación funcional entre investigación, pastoral universitaria y proyección social.</li> <li>- La carencia de proyectos de investigación de alta envergadura e impacto social.</li> <li>- La falta de socialización de la actividad investigativa en la comunidad académica.</li> <li>- El deficiente presupuesto asignado para una mayor socialización del conocimiento.</li> <li>- Las dificultades prácticas existentes para conformar grupos de investigación interdisciplinarios e interinstitucionales.</li> <li>- La no existencia de revistas institucionales indexadas.</li> <li>- El no poseer un Comité editorial Externo que aumente el nivel de exigencia para aprobar publicaciones.</li> <li>- La normatividad actual (Estatuto General, Reglamento Estudiantil, etc.) existente. Algunos de sus aspectos pueden interferir con el Plan de Desarrollo.</li> <li>- Asimetría entre los PAI y la realidad investigativa en cada Facultad y/o Programa Académico.</li> </ul>

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 4: INVESTIGACION DE ALTA CALIDAD</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los esfuerzos presupuestales que se realizan para apoyar a los docentes y personal administrativo en su formación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La predominancia de investigaciones de tipo descriptivo ante las limitaciones presupuestales y la falta de capacitación especializada.</li> <li>- La insuficiencia operativa del Departamento de Publicaciones para dar cumplimiento a las necesidades de divulgación de los resultados de la actividad investigativa.</li> </ul>

5.2.5 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 5 Regionalización, cobertura y pertinencia: En la tabla 17 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 18 el análisis estratégico interno, de la siguiente manera:

Tabla 17. Análisis estratégico externo de la directriz 5. Regionalización, cobertura y pertinencia

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 5: REGIONALIZACIÓN, COBERTURA Y PERTINENCIA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La ubicación geográfica fronteriza de la Universidad.</li> <li>- El actual proceso de innovación y desarrollo tecnológico para la educación virtual.</li> <li>- La necesidad de personal calificado a nivel tecnológico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La globalización de la educación superior y la pérdida de competitividad por parte de la Universidad.</li> <li>- La apertura en la región de nuevas instituciones educativas.</li> <li>- Las altas exigencias existentes para obtener la acreditación institucional.</li> <li>- La actual situación económica, política y social de la región.</li> <li>- Los altos índices de desempleo.</li> </ul> <p>Las actuales vías y medios de transporte de la región. Aislamiento geográfico.</p>

Tabla 18. Análisis estratégico interno de la directriz 5 Regionalización, cobertura y pertinencia

<b>ANALISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 5: REGIONALIZACIÓN, COBERTURA Y PERTINENCIA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de programas académicos que cuentan con registro calificado.</li> <li>- La presencia de la Universidad cuenta con prestigio y confianza en regiones apartadas.</li> <li>- El talento humano capacitado disponible para el desarrollo de programas en educación a distancia.</li> <li>- El actual proceso de creación de nuevos programas académicos con orientación tecnológica que respondan a las necesidades del Entorno.</li> <li>- Los convenios existentes para dar apoyo económico a la población estudiantil perteneciente a los estratos uno y dos.</li> <li>- El posicionamiento regional actual de la Universidad.</li> <li>- El personal docente con alto nivel de formación y su sentido de compromiso con la Institución.</li> <li>- La infraestructura física y tecnológica disponible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El débil posicionamiento a nivel investigativo.</li> <li>- La ausencia de gestión interinstitucional para generación de recursos, convenios y alianzas.</li> <li>- La falta de participación institucional en la elaboración de los planes de desarrollo municipal y departamental y por ende de presentar propuestas para solución de problemas o atención de necesidades del entorno.</li> <li>- La baja cobertura actual de los diferentes programas académicos y de proyectos con alto impacto social.</li> <li>- La débil relación existente entre la Universidad y sus egresados.</li> <li>- La carencia de docentes con formación de doctorado.</li> <li>- La ausencia de un equipo capacitado para ofrecer consultorías y asesorías externas.</li> </ul>

5.2.6 Análisis estratégico interno y externo de la directriz 6 Efectividad administrativa: En la tabla 19 se consignan los resultados del análisis externo y en la tabla 20 el análisis estratégico interno, de la siguiente manera:

Tabla 19. Análisis estratégico externo de directriz 6 Efectividad administrativa

<b>ANALISIS ESTRATEGICO EXTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 6: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La realización de convenios nacionales e internacionales.</li> <li>- Los apoyos gubernamentales e internacionales existentes para fomentar la educación.</li> <li>- Los tratados de libre comercio.</li> <li>- La ubicación en zona fronteriza.</li> <li>- Los planes de desarrollo gubernamentales y los posibles nichos existentes para la actuación de la Universidad.</li> <li>- Las líneas de crédito existentes para formación docente.</li> <li>- La integración con otras universidades a través de redes de datos.</li> <li>- La cofinanciación de investigaciones.</li> <li>- La acreditación institucional como oportunidad de mejoramiento integral.</li> <li>- Las nuevas tecnologías de comunicación e información. TIC</li> <li>- La nueva normatividad existente para el ofrecimiento de servicios educativos.</li> <li>- La identificación regional de cadenas productivas.</li> <li>- La baja cobertura en educación existente en la región.</li> <li>- La baja oferta disponible a nivel regional de educación tecnológica.</li> <li>- El impulso gubernamental actual a la educación técnica y tecnológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los altos niveles de inseguridad existentes en la región.</li> <li>- La alta tasa de desempleo regional, lo que incide en los niveles de deserción.</li> <li>- Las restricciones en políticas gubernamentales extranjeras para suscribir convenios.</li> <li>- La permisividad existente por parte del Gobierno Nacional para apertura de nuevas instituciones de educación superior.</li> <li>- Las altas cargas impositivas existentes para educación y tecnología.</li> <li>- Los continuos cambios en normas y regulaciones que rigen el sistema educativo.</li> <li>- La escasa oferta de ocupación productiva y su incidencia directa en los egresados.</li> <li>- La tendencia tradicional al aislamiento existente en el Departamento de Nariño.</li> <li>- La tendencia actual a recortar la duración de los programas académicos.</li> </ul>

Tabla 20. Análisis estratégico interno de directriz 6 Efectividad administrativa

<b>ANÁLISIS ESTRATEGICO INTERNO DIRECTRIZ NÚMERO 6: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La actual autosuficiencia financiera de la Institución.</li> <li>- El contar con un sistema financiero consolidado.</li> <li>- La disponibilidad de sistemas de información articulados.</li> <li>- La estructura organizacional funcional.</li> <li>- La permanente y estrecha relación academia – administración.</li> <li>- El contar con una infraestructura tecnológica de vanguardia.</li> <li>- Un equipo humano capacitado e idóneo.</li> <li>- Facilidades de acceso a crédito por parte de los educandos.</li> <li>- Los apoyos en auxilios económicos a estudiantes de pocos recursos.</li> <li>- El Centro de Publicaciones.</li> <li>- La imagen e identidad institucional.</li> <li>- La experiencia acumulada.</li> <li>- La estabilidad laboral.</li> <li>- La alta capacidad de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La centralización y rigidez de determinados procesos.</li> <li>- Infraestructura física insuficiente para crecimiento en cobertura.</li> <li>- La alta dependencia de las matrículas como fuente de ingresos.</li> <li>- Carencia de profesionales con títulos de maestría y doctorados.</li> <li>- La no verificación del impacto real del egresado en el mercado laboral.</li> <li>- La no pertinencia en la promoción de los servicios.</li> <li>- La baja venta de servicios conexos.</li> <li>- Poco contacto con el sector empresarial.</li> <li>- No renovación continua de los programas académicos. Poca diversificación de la oferta institucional.</li> <li>- El no contar con un Estatuto Docente.</li> <li>- El no hacer inteligencia de mercados para conocer la pertinencia regional.</li> <li>- Las investigaciones no pertinentes con los problemas del entorno.</li> <li>- La no existencia de una cultura institucional de medición, soportada en indicadores de resultados y de gestión.</li> </ul>



**5.3 ANALISIS ESTRATEGICO INSTITUCIONAL:** Extrayendo los elementos comunes relevantes de los diferentes análisis consignados en las matrices anteriores, se obtiene el siguiente panorama para la Universidad en su relación con los aspectos externos e internos.

**OPORTUNIDADES:**

Las principales tienen que ver con:

- La ubicación fronteriza de su sede física central y las alternativas para incursionar en el hermano país del Ecuador principalmente.
- La existencia de la Federación Católica de Universidades y de otras redes de instituciones de educación superior a las que puede acceder.
- La posibilidad de establecer convenios y alianzas estratégicas que permitan intercambios, movilidad, proyectos y actividades conjuntas en materia de docencia, investigación o proyección social.
- En la misma dirección anterior, el aprovechamiento oportuno de los tratados de libre comercio, y todas aquellas circunstancias favorables que puede aportar la globalización.
- El acceder a la acreditación institucional y a la estandarización de currículos a nivel internacional, como instrumentos de movilidad, mejoramiento y competitividad.
- Las ofertas existentes a nivel nacional e internacional para cualificación de su talento humano.
- Las políticas gubernamentales de fomento y apoyo a la educación superior, especialmente a la de carácter técnico y tecnológico.
- Las posibilidades reales de diversificar la oferta académica teniendo en cuenta la pertinencia con el entorno. Educación virtual, educación a distancia, entre otros.
- Los nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, especialmente los que tienen que ver con las nuevas tecnologías de la comunicación e información.
- Las condiciones socio económicas de la región en cuanto presentan oportunidades para elaborar proyectos de investigación social, principalmente.

- Los planes de desarrollo nacionales, regionales y municipales como nichos específicos para acceder a proyectos o contratos específicos.
- La baja cobertura actual de la educación superior a nivel regional, que en un momento dado puede facilitar el interés hacia nuevas ofertas académicas pertinentes.

## **AMENAZAS.**

Las principales tienen que ver con:

- La globalización, los tratados de libre comercio y la pérdida de identidad local o regional y de competitividad institucional, por la entrada de nuevos programas académicos de buena o mala calidad, provenientes de universidades de otras regiones países. Competencia desleal. Mercantilización y negocio que se derive, del conocimiento.
- La fuga de cerebros o personal calificado local o institucional hacia otras regiones o países.
- La escasez de empleo y la situación socioeconómica de pobreza generalizada, desplazamientos, drogadicción, conflicto armado, desintegración familiar en la región, sede de la Universidad que dificultan el acceso a la educación superior especialmente.
- La saturación de profesionales en el mercado y la consiguiente escasez de demanda de talento humano calificado.
- La posición geográfica de la Universidad en cuanto su distancia frente a los principales polos de desarrollo del país, así como la situación de vías y medios de transporte, que dificultan tanto el acceso como la movilidad.
- La mentalidad regionalista que inhibe la proyección hacia escenarios más amplios de actuación. Tendencia al aislamiento del Departamento de Nariño.
- Las actuales cargas impositivas para educación y tecnología, así como los continuos cambios en la normatividad que rige la educación superior.

## **FORTALEZAS:**

Las principales tienen que ver con:

- El talento humano disponible, su grado de cualificación, identidad y pertenencia con la Institución. El grado de estabilidad laboral.

- La infraestructura física y tecnológica existente en el momento.
- La existencia de una estructura orgánica definida y funcional que contempla áreas y dependencias vitales para su quehacer como publicaciones, biblioteca, pastoral, bienestar universitario, investigaciones, humanidades, administración, además de todo el esquema docente.
- Su sello de distinción como universidad católica frente a un medio caracterizado por su religiosidad.
- Reconocimiento obtenido hasta la fecha, en los contextos local, regional y aún nacional. Credibilidad y confianza de que goza.
- Sus diseños curriculares basados en competencias, módulos integradores y créditos académicos, así como la metodología en proceso de implementación de investigación formativa.
- Programas académicos con registros calificados actualizados.
- La experiencia adquirida a la fecha con las prácticas profesionales realizadas en medios productivos y sociales.
- La actual forma de distribución de la carga académica de los docentes que los involucra paralelamente en actividades de docencia, investigación y proyección social.
- Los medios existentes (aunque insuficientes en la práctica) para la socialización y divulgación del conocimiento y de los productos de la investigación.
- Los grupos de investigación inscritos en Colciencias, así como los semilleros en curso que cuentan con reconocimiento institucional.
- Los convenios, líneas de crédito y apoyos económicos a estudiantes de bajos recursos.
- La autosuficiencia financiera, solvencia económica y capacidad de inversión.

### **DEBILIDADES:**

Las principales tienen que ver con:

- La actual modalidad de contratación docente y la carencia de un estatuto específico para esta población. Puede generar alta movilidad, rotación y pérdida de talento humano calificado, así como subutilización del mismo.
- Pocos docentes con títulos de maestría y doctorado.
- La incipiente cultura investigativa, la carencia de proyectos de investigación de cobertura y alto impacto, así como los recursos económicos destinados a esta actividad que son insuficientes o no tienen una clara asignación presupuestal. Investigación desarticulada del contexto.
- Los espacios físicos actuales son insuficientes para considerables aumentos de cobertura en programas y actividades. Aumento de población, intercambios, prácticas deportivas y culturales.
- La no acreditación institucional y de programas académicos la colocan en desventaja frente al medio.
- El no dominio colectivo de una segunda lengua dificulta un más rápido acceso a la internacionalización.
- La no adopción de un modelo pedagógico claramente sistematizado en su teoría e interiorizado en la comunidad.
- La baja productividad intelectual y de conocimiento, tanto de los docentes como de los estudiantes. Ausencia de equipos capacitados para ofrecer servicios externos de asesoría y consultoría.
- La no articulación funcional y operativa de algunas dependencias, que al hacer sinergia tendrían resultados de mejor calidad y mayor impacto.
- Incipiente socialización de la actividad investigativa y de sus resultados. Carencia de un Comité Editorial Externo y de revistas indexadas.
- Poca participación en los escenarios gubernamentales y sectores productivos donde se definen las políticas y proyecciones locales y regionales.
- Débil relación con los egresados. No se han hecho mediciones de su real impacto en el medio.
- Centralización, rigidez y poca flexibilidad de algunos procesos institucionales.

- La alta dependencia económica de ingresos por matrículas. No realización a la fecha de inteligencia de mercados que permita identificar necesidades pertinentes del medio y ofrecer respuestas adecuadas. No renovación continua de programas, poca venta de servicios conexos y promoción no pertinente del portafolio de servicios.
- La no incursión en otros escenarios diferentes al local, para acceder a convenios, alianzas, recursos de financiación de proyectos o diversificación de ingresos.
- Carencia de una cultura consolidada de autoevaluación y evaluación orientada a la medición y soportada en indicadores.

#### **5.4 LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Frente al panorama anterior, y teniendo en cuenta la cantidad y diversidad de situaciones identificadas, se hace necesario FOCALIZAR la proyección de la Universidad y de sus directrices hacia aquellos aspectos, que de ser abordados efectivamente, contribuirán significativamente a su proyección y verdadero desarrollo y crecimiento.

Tras la revisión de esta situación y hecha la reflexión colectiva pertinente, el equipo participante de esta etapa de la experiencia, detectó como FACTORES CLAVES de cada una de las directrices definidas, los que se consignan a continuación en la tabla 21.

Tabla 21 Factores claves de éxito por directriz

DIRECTRIZ ORIENTADORA	FACTOR CLAVE DE ÉXITO
1. Internacionalización de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas y convenios internacionales.</li> <li>- Acreditación institucional.</li> <li>- Modernización de currículos.</li> <li>- Bilingüismo.</li> </ul>
2. Educación, calidad y competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acreditación de Programas Académicos.</li> <li>- Certificación de calidad con Norma ISO.</li> <li>- Cualificación docente.</li> <li>- Infraestructura tecnológica.</li> </ul>
3. Formación humana desde el evangelio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgación y apropiación espiritualidad de San Francisco de Asís, al estilo de la Beata Caridad.</li> <li>- Confrontación de la condición humana desde el evangelio.</li> <li>- Construcción de comunidad educativa universitaria.</li> </ul>
4. Investigación de alta calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de investigación reconocidos y escalafonados.</li> <li>- Publicaciones en revistas indexadas.</li> <li>- Proyectos de investigación de grupos interinstitucionales.</li> <li>- Verificación del impacto investigativo sobre la docencia y la proyección social.</li> </ul>
5. Regionalización, cobertura y pertinencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento de las necesidades del medio desde la integración docencia, investigación y proyección social.</li> <li>- Diversificación de programas y oferta de servicios.</li> </ul>
6. Efectividad administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación y optimización de recursos.</li> </ul>

## **5.5 RESULTADOS ESTRATEGICOS A OBTENER EN EL PRÓXIMO PERÍODO**

Como consecuencia directa del análisis y reflexión sobre la información obtenida, procesada y estudiada en el presente capítulo, se llegó finalmente a la definición de los RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES a obtener en el próximo quinquenio, los cuales a su vez se convierten en la fuente directa para la construcción del Plan Estratégico de Desarrollo.

Los mismos se presentan a continuación:

Tabla 22. Resultados finales a alcanzar de la directriz Internacionalización de la universidad

MATRIZ DE RESULTADOS FINALES A ALCANZAR		
DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
1. Internacionalización de la Universidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas y convenios internacionales.</li> <li>- Adecuación de los currículos a políticas y estándares internacionales.</li> <li>- Movilidad académica de educadores y educandos</li> <li>- Promoción del Bilingüismo.</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> 4 Convenios con instituciones de educación superior internacionales reconocidas firmadas, ejecutadas y evaluadas en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> 1 Programa académico de Pregrado de la Universidad, adecuado y certificado conforme a políticas y estándares Internacionales en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> 6 educadores de la universidad movilizados internacionalmente en 5 años</p> <p><b>LOGRO 4:</b> 12 educandos de la universidad movilizados internacionalmente en 5 años</p> <p><b>LOGRO 5:</b> El 50% de los estudiantes de programas de Pregrado y Postgrado de las cohortes agosto 2007 en adelante, han alcanzado el nivel B2 (manejo segunda Lengua), según estándares Internacionales en 5 años.</p>



<b>MATRIZ DE RESULTADOS FINALES A ALCANZAR</b>		
<b>DIRECTRIZ INSTITUCIONAL</b>	<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>RESULTADOS FINALES PROPUESTOS</b>
1. Internacionalización de la Universidad		<p><b>LOGRO 6:</b> El 100% de los docentes de la Universidad diferentes a los adscritos al departamento de idiomas han alcanzado el nivel B1 en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 7:</b> El 30% del personal administrativo ha alcanzado el nivel B1 en cinco años.</p>

Tabla 23. Resultados finales a alcanzar de la directriz Educación, calidad y competitividad

MATRIZ DE RESULTADOS FINALES A ALCANZAR		
DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
2. educación, calidad y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualificación docente en Magíster y doctorado</li> <li>- Elaboración y apropiación de un modelo pedagógico institucional.</li> <li>- Consolidación de una cultura de la autoevaluación</li> <li>- Presentación de pruebas ECAES con niveles de desempeño sobresaliente.</li> <li>- Mejoramiento de las condiciones salariales de los educadores por formación y productividad académica.</li> <li>- Acreditación de Programas Académicos para la acreditación institucional.</li> <li>- Actualización de los Registros calificados de programas académicos.</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> El 50% de los docentes han acreditado título de Magíster en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> El 10% han acreditado el título de Doctorado en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> La Comunidad universitaria ha estructurado apropiado y evaluado el modelo pedagógico universitario en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 4:</b> Los Programas de Pregrado y Postgrado han implementado el proceso de auto evaluación y autorregulación en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 5:</b> El 100% de los programas de Pregrado han obtenido anualmente un promedio superior a la media nacional y han disminuido su desviación estándar en 5 puntos en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 6:</b> El 100% de los docentes beneficiados por un sistema de incentivos y reconocimientos por productividad académica en 5 años.</p>

Tabla 24. Resultados finales a alcanzar de la directriz formación humana desde el evangelio

DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
<p>3. Formación humana desde el evangelio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de un ambiente institucional coherente con la Espiritualidad de San Francisco al estilo de la Madre Caridad Brader</li> <li>- Divulgación, apropiación y vivencia de la espiritualidad de San Francisco al estilo de la Madre Caridad.</li> <li>- Confrontación de la condición humana desde el evangelio.</li> <li>- Construcción de comunidad universitaria.</li> <li>- Generación de una cultura de bienestar institucional</li> <li>- Promulgación y vivencia de la ética y los valores humanos desde la espiritualidad de san francisco al estilo de la Madre Caridad</li> <li>- Manifestación de la espiritualidad franciscana en el liderazgo frente al cuidado y la transformación del medio ambiente.</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> El 30% del personal directivo, docentes, Administrativos y Servicios Generales han participado en el programa Misión Compartida en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> En la Comunidad Universitaria se ha disminuido la problemática social mediante la confrontación de la condición humana desde la fe, la razón, la ciencia y la cultura en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> El 100% de estudiantes de Pregrado y Postgrado han sido formados a la luz de los principios del evangelio y de la espiritualidad de san Francisco en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 4:</b> El 70% de los miembros de la comunidad universitaria, han mejorado su calidad de vida, fortalecido su formación integral y han construido comunidad educativa en 5 años.</p>

Tabla 25. Resultados finales a alcanzar de la directriz Investigación de alta calidad

DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
<p>4. Investigación de alta calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de grupos de investigación reconocidos y escalafonados.</li>   <li>- Generación de Proyectos de investigación con pertinencia e impacto regional</li>   <li>- Impacto de la investigación sobre la docencia y la proyección social.</li>   <li>- Publicación de libros</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> El 70% de los grupos de investigación de la institución inscritos en Conciencias escalafonados en cualquier categoría por esa entidad en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> El 100% de los docentes vinculados a grupos institucionales de investigación se encuentran escalafonados en cualquiera de las categorías internas establecidas en 5años.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> El 70% de los informes finales de los proyectos de investigación aprobados institucionalmente han obtenido el aval de pares nacionales o internacionales sobre su pertinencia social y académica en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 4:</b> Cada una de las facultades de la Universidad ha publicado como mínimo dos libros según reglamentación institucional en 5 años.</p>

DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
<p>4. Investigación de alta calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de servicios investigativos y consultoría.</li>   <li>- Participación e interacción con redes nacionales e internacionales de investigación</li>   <li>- Publicaciones en revistas indexadas.</li> </ul>	<p><b>LOGRO 5:</b> El 100% de los grupos de investigación de la Universidad se han consolidado como comunidad académica, divulgando y socializando actividades propias de su quehacer en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 6:</b> El 50% de los grupos de investigación ha establecido alianzas estratégicas con otros grupos y redes de investigación nacional o internacional en 5 años</p> <p><b>LOGRO 7:</b> 5 investigaciones de origen externo contratadas y ejecutadas en su totalidad en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 8:</b> Una revista institucional en proceso de indexación en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 9:</b> Cada uno de los grupos institucionales de investigación ha publicado como mínimo un artículo científico en revistas indexadas de circulación nacional o internacional en 5 años.</p>

Tabla 26. Resultados a alcanzar de la directriz Regionalización, cobertura y pertinencia

DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
<p>5. Regionalización, cobertura y pertinencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta a las necesidades del medio desde la integración docencia, investigación y proyección social.</li>   <li>- Diversificación de programas académicos y de la oferta de servicios en relación con las necesidades del entorno social y productivo</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> 10 nuevos programas académicos universitarios con Registro Calificado otorgado por el MEN en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> 10 nuevos programas académicos a nivel tecnológico con Registro Calificado otorgado por el MEN en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> nuevos programas de Maestría activos por convenio interinstitucional o con Registro Calificado otorgado por el MEN en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 4:</b> 1 programa de Doctorado activo por convenio interinstitucional o con Registro Calificado otorgado por el MEN en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 5:</b> La Universidad Mariana ha hecho presencia con educación virtual en su zona de influencia nacional e internacional. En 5 años.</p>

<p>5. Regionalización, cobertura y pertinencia.</p>		<p><b>LOGRO 6:</b> La Universidad Mariana ha intervenido su entorno social con por lo menos cuatro proyectos integrales de alto impacto en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 7:</b> El 30% de los programas de modalidad a Distancia de la Universidad se han establecido en otras regiones del sur de Colombia en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 8:</b> Banco de Información sobre necesidades y oportunidades existentes en la región; creado y funcionando en la Universidad en 5 años.</p> <p><b>LOGRO 9:</b> El 30% del presupuesto institucional de investigación es financiado con fuentes externas en 5 años.</p>
---	--	--

Tabla 27. Resultados a alcanzar de la directriz Efectividad administrativa

DIRECTRIZ INSTITUCIONAL	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	RESULTADOS FINALES PROPUESTOS
<p>6. Efectividad Administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación y optimización de recursos.</li> <li>- Gestión de recursos.</li> <li>- Formación permanente del talento humano.</li> <li>- Gestión administrativa flexible y eficiente acorde con la filosofía Institucional.</li> <li>- Ampliación de la Infraestructura tecnológica y física.</li> </ul>	<p><b>LOGRO 1:</b> 20% de los ingresos obtenidos por realización de actividades diferentes a la academia.</p> <p><b>LOGRO 2:</b> Bloque de 5 pisos construido, ampliando la infraestructura física de la universidad.</p> <p><b>LOGRO 3:</b> Campus deportivo para educadores, educandos y administrativos, diseñado y construido.</p> <p><b>LOGRO 4:</b> Organización administrativa - pertinente, funcional y operativa - diseñada, estructura y funcionando.</p> <p><b>LOGRO 5:</b> Infraestructura tecnológica de la universidad actualizada, renovada y ampliada su cobertura a todos los procesos.</p>



**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 - 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

**CAPÍTULO VI**  
**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO**

## 6. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

En el presente Capítulo se consigna el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la Universidad Mariana para el período 2007 – 2012, resultante de todo el ejercicio de investigación, reflexión y análisis efectuado en cada una de las etapas abordadas y que finalmente es coherente con el modelo de direccionamiento estratégico presentado en el Capítulo 2.

La filosofía que soportará su ejecución tiene que ver con la Misión y Visión Institucionales, las estrategias corporativas y las políticas directivas así como con los objetivos institucionales y los principios rectores.

El Plan está conformado por veinticuatro grandes proyectos enmarcados dentro de los respectivos Programas de Trabajo, uno por directriz orientadora, y reflejan el sentir y el querer de una comunidad académica comprometida, conocedora y visionaria, que anhela y sueña con una Universidad cada vez más grande y posicionada en su contexto, proyectada a su entorno y pertinente con las expectativas de la comunidad que la reconoce y acata.

A partir de este direccionamiento establecido, las tareas que quedan pendientes para su ejecución tienen que ver con:

- La aprobación oficial por parte de los organismos rectores de la Universidad: Consejo Directivo y Consejo Máximo.
- El señalamiento por parte de los mismos sobre las prioridades o formas de ejecución en el tiempo.
- El establecer el respectivo Plan de Acción General y por períodos, preferiblemente anuales, en donde se establezcan los re: parámetros de ejecución y medición tales como: metas, act indicadores de logros por objetivos específicos, recursos re cronogramas específicos y responsables, tal como se visualiz modelo correspondiente al final del documento.

A continuación se presenta un resumen consolidado del Plan y los correspondientes proyectos articulados a cada uno de los Programas o Directrices orientadoras.

Tabla 28. Proyectos institucionales por programa

PROGRAMAS	PROYECTOS INSTITUCIONALES
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianzas estratégicas.</li> <li>2. Acreditación internacional.</li> <li>3. Dominio de una lengua extranjera.</li> </ol>
EDUCACIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo Pedagógico Institucional.</li> <li>2. Autoevaluación y Autorregulación Institucional.</li> <li>3. Mejoramiento de resultados en Pruebas ECAES.</li> <li>4. Cualificación docente</li> </ol>
FORMACIÓN HUMANA DESDE EL EVANGELIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cátedra Franciscana</li> <li>2. Excelencia humana para toda la vida.</li> <li>3. Laboratorio de convivencia.</li> </ol>
INVESTIGACIÓN DE ALTA CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escalafonamiento de grupos de investigación.</li> <li>2. Investigación profesoral con pertinencia académica y social.</li> <li>3. Fortalecimiento del espíritu investigativo.</li> <li>4. Investigación y consultoría.</li> <li>5. Publicaciones.</li> </ol>

PROGRAMAS	PROYECTOS INSTITUCIONALES
REGIONALIZACION, COBERTURA Y PERTINENCIA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevos programas académicos.</li> <li>2. Educación virtual.</li> <li>3. Gestión social en el entorno.</li> </ol>
EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernización administrativa.</li> <li>2. Diversificación de ingresos.</li> <li>3. Ampliación de infraestructura física y cobertura tecnológica.</li> </ol>

Tabla. 29. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Internacionalización de la universidad

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Internacionalización de la Universidad.	Alianzas Estratégicas	<p>GENERAL:</p> <p>Promover la dimensión nacional e internacional de la universidad en sus diversos campos de acción.</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar alianzas estratégicas para la celebración de convenios internacionales garantizando la movilidad académica de educadores y educandos</li> <li>2. Ejecutar y evaluar los convenios firmados con instituciones de Educación Superior reconocidas internacionalmente</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 convenios firmados, ejecutados y evaluados, con instituciones reconocidas a nivel nacional e internacional.</li> <li>• 6 educadores de la universidad movilizados internacionalmente.</li> <li>• 12 educandos de la universidad movilizados internacionalmente.</li> </ul>
	Acreditación Internacional	<p>GENERAL:</p> <p>Acreditar internacionalmente un programa académico de pregrado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Programa académico de Pregrado de la Universidad, adecuado y certificado conforme a políticas y estándares Internacionales.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Internacionalización de la Universidad	Acreditación Internacional	<p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los lineamientos internacionales de acreditación de programas académicos.</li> <li>2. Adecuar el programa académico seleccionado a los estándares de acreditación internacional exigidos por los organismos competentes.</li> <li>3. Someter a evaluación del organismo competente el programa académico seleccionado.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Programa académico de Pregrado de la Universidad, adecuado y certificado conforme a políticas y estándares Internacionales.</li> </ul>
	Dominio de una Lengua Extranjera	<p>GENERAL:</p> <p>Alcanzar niveles deseados en una lengua extranjera por educadores y educandos según estándares internacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50% de los estudiantes de programas de Pregrado y Postgrado de las cohortes agosto 2007 en adelante, han alcanzado el nivel B2 (manejo segunda Lengua), según estándares Internacionales.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Internacionalización de la Universidad	Dominio de una Lengua Extranjera	<p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear el Centro de Idiomas según estándares internacionales.</li> <li>2. Re-estructurar la sub-área de Lengua Extranjera en los programas académicos de la Universidad.</li> <li>3. Implementar la formación de la Lengua Extranjera en los niveles B1 y B2 del inglés y los correspondientes en otros idiomas</li> <li>4. Promover la presentación de exámenes internacionales ante organismos competentes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los docentes de la Universidad exceptuando los docentes adscritos al área de idiomas han alcanzado el nivel B.1</li> <li>• El 30% del personal administrativo ha alcanzado el nivel B1.</li> </ul>

Tabla 30. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa educación, calidad y competitividad

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Educación, Calidad y competitividad.	Cualificación docente	<p>GENERAL:</p> <p>Diseñar y Ejecutar un Plan de Cualificación docente orientado a la formación en maestrías y doctorados.</p> <p>ESPECIFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer Maestrías y Doctorados propios o en Convenios Interinstitucionales en la Universidad.</li> <li>2. Establecer criterios para el otorgamiento de comisiones de estudio, formas de cofinanciación y de contraprestación para los beneficiarios.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 50% de los docentes han acreditado el título de Magíster.</li> </ul> <p>El 10% de los docentes ha acreditado el título de Doctorado.</p>



**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Educación, Calidad y Competitividad.	Modelo Pedagógico Institucional	<p>GENERAL:</p> <p>Consolidar un modelo pedagógico propio para orientar los procesos de enseñanza aprendizaje de la Universidad Mariana.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contrastar los modelos pedagógicos validados universalmente con la Propuesta Formativa de la Universidad Mariana.</li> <li>2. Revisar e incorporar los lineamientos institucionales inherentes a la propuesta pedagógica a implementar.</li> <li>3. Diseñar e implementar una propuesta pedagógica Institucional.</li> <li>4. Validar y socializar la propuesta pedagógica adoptada.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunidad universitaria ha estructurado, apropiado y evaluado su modelo pedagógico universitario.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Educación, Calidad y Competitividad.	Aseguramiento y fomento de la calidad	<p>GENERAL:</p> <p>Establecer procesos para el aseguramiento y fomento de la calidad en la Universidad Mariana.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer el modelo de autoevaluación y autorregulación para la evaluación curricular y el registro calificado de los programas académicos.</li> <li>2. Consolidar un modelo de autoevaluación para la acreditación de alta calidad de programas.</li> <li>3. Diseñar un modelo de autoevaluación para la acreditación institucional.</li> <li>4. Implementar un plan de mejoramiento basado en resultados de los procesos de aseguramiento y fomento de la calidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Universidad Mariana ha ejecutado un plan de mejoramiento como resultado de los proceso de aseguramiento y fomento de la calidad</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Educación, Calidad y Competitividad	Mejoramiento de Resultados En Pruebas ECAES	<p>GENERAL:</p> <p>Ejecutar planes de mejoramiento orientados a la superación de los resultados obtenidos en las pruebas ECAES.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar resultados anualmente obtenidos y construir planes de mejoramiento sobre la base de esos resultados</li> <li>2. Estudiar los Marcos Conceptuales que fundamentan las pruebas ECAES.</li> <li>3. Articular los Marcos Conceptuales de las pruebas ECAES a los procesos de diseño y desarrollo curricular de los Programas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los programas de pregrado ha obtenido anualmente un promedio superior a la media nacional.</li> </ul>

Tabla 31. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Formación humana desde el Evangelio

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Formación Humana desde el Evangelio	Cátedra Franciscana	<p>GENERAL:</p> <p>Profundizar en el conocimiento del Evangelio y la espiritualidad de San Francisco de Asís y de la Beata Madre Caridad Brader.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anunciar el Evangelio y difundir la espiritualidad de Francisco de Asís y de la Beata Caridad Brader en la cultura universitaria.</li> <li>2. Explicitar los compromisos de la Comunidad Universitaria en acciones transformadoras de la realidad desde el evangelio, y la espiritualidad de san Francisco de Asís y de la Beata Caridad Brader.</li> <li>3. Celebrar en La Comunidad Universitaria la presencia salvífica de Jesucristo, opción fundamental de la Institución, de la vida y la misión de Francisco de Asís y de Beata Caridad Brader.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de la comunidad universitaria ha conocido y se ha apropiado de los principios del Evangelio y de la espiritualidad de Francisco de Asís y de Beata Madre Caridad Brader.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Formación Humana Desde El Evangelio	Excelencia Humana Para Toda La Vida	<p>GENERAL:</p> <p>Formar integralmente al ser humano estableciendo el diálogo entre fe, razón, ciencia y cultura.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocer y confrontar el estado actual del desarrollo de las dimensiones constitutivas del ser humano, de los miembros de la comunidad universitaria con la propuesta educativa institucional, para elaborar la propuesta formativa.</li> <li>2. Ejecutar la propuesta formativa en el ambiente institucional y currículo universitario.</li> <li>3. Establecer un plan de mejoramiento continuo de la propuesta formativa en las dimensiones del ser humano.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 60% de los integrantes de la Comunidad Universitaria ha mejorado en el desarrollo de la afectividad, la capacidad de emprendimiento, de investigación, de resiliencia de resolución de conflictos, en la conciencia moral, ética, estética, volitiva y ecológica.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
<p align="center">Formación Humana Desde El Evangelio</p>	<p align="center">Laboratorio de Convivencia</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Construir una Comunidad humanizante, en donde se participe y se experimente procesos de diálogo, negociación, concertación, civilidad y reconstrucción del tejido social.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar el modelo de convivencia fraterna fundamentada en los derechos humanos</li> <li>2. Vivenciar el modelo de convivencia fraterna en la Universidad Mariana.</li> <li>3. Sostener y mejorar en el tiempo el modelo de convivencia fraterna en la Universidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de los miembros de la comunidad universitaria ha participado de la experiencia del laboratorio de convivencia</li> </ul>

Tabla 32. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Investigación de alta calidad

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Investigación de Alta Calidad	Escalafonamiento de Grupos de Investigación	<p>GENERAL:</p> <p>Escalafonar grupos de investigación en Colciencias a partir del reconocimiento por la comunidad académica de la Universidad</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizada la producción académica de los Grupos inscritos en Colciencias para su reconocimiento y escalafonamiento.</li> <li>Proponer y aprobar el escalafón interno de investigación profesoral.</li> <li>Inscribir a los grupos de investigación profesoral a redes y comunidades académicas nacionales e internacionales.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 70% de los grupos de investigación de la institución inscritos en Colciencias, escalafonados en cualquier categoría por esa entidad</li> <li>El 100% de los docentes vinculados a grupos institucionales de investigación se encuentran escalafonados en cualquiera de las categorías internas establecidas</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
<p align="center">Investigación de Alta Calidad</p>	<p align="center">Investigación Profesoral Con Pertinencia Académica Y Social</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Promover el desarrollo de proyectos de investigación profesoral con pertinencia e impacto social y académico.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder a convocatorias nacionales o internacionales con la presentación de Propuestas de investigación profesoral de calidad académica y social.</li> <li>2. Implementar procesos de formación investigativa para educadores profesionales</li> <li>3. Desarrollar Proyectos Profesorales interinstitucionales con el aval de pares nacionales e internacionales que generen cofinanciación y amplia cobertura en beneficio de la comunidad académica y social.</li> <li>4. Ejecutar Proyectos Profesorales disciplinares, interdisciplinarios y transdisciplinarios.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de los informes finales y productividad académica asociada a las investigaciones profesorales aprobadas institucionalmente, han obtenido el aval de pares nacionales o internacionales sobre su pertinencia e impacto social y académico</li> </ul>



**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
<p align="center">Investigación de Alta Calidad</p>	<p align="center">Fortalecimiento del Espíritu Investigativo</p>	<p>GENERAL:</p> <p>Fortalecer el espíritu investigativo en un ambiente de relación: docencia – investigación.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar periódicamente los programas analíticos de la subárea investigativa, estimulando la unificación de criterios y su aplicación en los programas de la Universidad.</li> <li>2. Generar ambientes de aprendizaje que promuevan la relación docencia- investigación.</li> <li>3. Fortalecer la participación de los educandos en los procesos investigativos de la comunidad académica.</li> <li>4. Establecer estrategias de cooperación investigativa entre unidades académicas y otras instituciones.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 80% de los trabajos de grado, han sido realizados durante los espacios académicos de la subárea investigativa.</li> <li>• 10% de los educandos están vinculados a grupos institucionales de investigación reconocidos por Colciencias.</li> <li>• 20% de los proyectos de investigación estudiantil realizados, son de carácter interdisciplinar.</li> <li>• 5% de los educandos se encuentran vinculados a grupos estudiantiles de investigación.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Investigación de Alta Calidad	Investigación Y Consultoría	<p>GENERAL:</p> <p>Promover la oferta de bienes y servicios investigativos por parte del Centro de Investigaciones a través de los grupos de investigación.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el portafolio de servicios investigativos.</li> <li>2. Realizar la feria anual y otros eventos relacionados con la investigación, involucrando actores internos y externos.</li> <li>3. Promocionar de manera permanente en el medio la oferta de bienes y servicios</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos institucionales de investigación mantienen una oferta de servicios a la comunidad</li> <li>• 5 investigaciones de origen externo contratadas y ejecutadas en su totalidad</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Investigación de Alta Calidad	Publicaciones	<p>GENERAL:</p> <p>Viabilizar la difusión y divulgación de la producción intelectual escrita de la comunidad universitaria, con impacto social.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear el Centro Editorial PUBLICACIONES UNIMAR y ponerlo en funcionamiento.</li> <li>2. Incrementar la producción bibliográfica de los educadores profesionales en las diferentes modalidades de artículos y libros establecidas por la Universidad Mariana.</li> <li>3. Iniciar el proceso de indexación de la revista CRITERIOS.</li> <li>4. Aumentar el número de artículos científicos publicados en revistas indexadas de orden regional, nacional e internacional.</li> <li>5. Impulsar la obtención de patentes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de los grupos de investigación de la Universidad han divulgado y socializado actividades propias de su quehacer, consolidándose como comunidad académica.</li> <li>• Cada una de las facultades de la Universidad ha publicado como mínimo dos libros según reglamentación institucional.</li> <li>• Una revista institucional en proceso de indexación.</li> <li>• Cada uno de los grupos institucionales de investigación ha publicado como mínimo un artículo científico en revistas especializadas o indexadas de circulación nacional o internacional.</li> </ul>

Tabla 33. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Regionalización, cobertura y pertinencia

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Regionalización, Cobertura y Pertinencia	Nuevos Programas Académicos	<p>GENERAL:</p> <p>Crear y poner en funcionamiento nuevos programas a nivel de Pregrado y Postgrado.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los estudios de factibilidad correspondientes.</li> <li>2. Diseñar proyectos y realizar los tramites para su aprobación institucional y nacional.</li> <li>3. Implementar los nuevos programas con las condiciones mínimas de calidad.</li> <li>4. Consolidar grupos de estudiantes adscritos garantizando su permanencia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos programas presenciales o a distancia en funcionamiento, así:</li> </ul> <p>5 universitarios.</p> <p>7 a nivel tecnológico.</p> <p>5 de especialización.</p> <p>2 de maestría.</p> <p>1 programa de doctorado propio o en convenios interinstitucionales.</p>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Regionalización, Cobertura Y Pertinencia	Educación Virtual	<p>GENERAL:</p> <p>Crear e implementar la educación virtual en la Universidad Mariana.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir nuevas tecnologías de información y equipos.</li> <li>2. Disponer de capital humano altamente capacitado.</li> <li>3. Desarrollar programas de educación virtual.</li> <li>4. Promocionar y divulgar la oferta de nuevos programas de educación virtual.</li> <li>5. Apoyar pedagógica y tecnológicamente la educación a distancia.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Universidad Mariana ha hecho presencia con educación virtual en su zona de influencia nacional e internacional.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012  
Universidad Mariana  
San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Regionalización, Cobertura Y Pertinencia	Gestión Social En El Entorno	<p>GENERAL:</p> <p>Fortalecer la gestión social de la Universidad Mariana.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear y poner en funcionamiento un Banco de información sobre necesidades y oportunidades existentes en la Región</li> <li>2. Hacer presencia institucional en la población vulnerable</li> <li>3. Establecer convenios de cooperación interinstitucional.</li> <li>4. Trabajar en red con instituciones públicas y privadas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Universidad Mariana ha intervenido las problemáticas ambientales, de salud, educación y reconstrucción del tejido social, a través de la ejecución de 4 proyectos integrales de alto impacto.</li> </ul>

Tabla 34. Objetivos generales y específicos y resultados a alcanzar para los proyectos del programa Efectividad administrativa

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto			
PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Efectividad Administrativa	Reestructuración Organizacional	<p>GENERAL:</p> <p>Contar con una organización administrativa moderna y efectiva</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar y mejorar los procesos.</li> <li>2. Analizar y actualizar la estructura organizacional.</li> <li>3. Redefinir la planta de personal con sus funciones y responsabilidades.</li> <li>4. Fortalecer la cultura organizacional acorde con los lineamientos institucionales.</li> <li>5. Revisar y actualizar el sistema de compensación.</li> <li>6. Diseñar y establecer un sistema integral de medición de gestión.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización administrativa altamente eficiente.</li> </ul>

**Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012**  
**Universidad Mariana**  
**San Juan de Pasto**

PROGRAMA	PROYECTOS	OBJETIVOS	RESULTADOS A ALCANZAR
Efectividad Administrativa	Diversificación de Ingresos	<p>GENERAL:</p> <p>Incrementar significativamente los ingresos institucionales por actividades conexas</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercializar efectivamente los servicios ofertados en los portafolios de las facultades.</li> <li>2. Implementar estándares de calidad para convenios docente-asistenciales.</li> <li>3. Invertir en el mercado de capitales.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 20% de los ingresos institucionales provienen de actividades conexas</li> </ul>
	Ampliación de Infraestructura Física Y Cobertura Tecnológica	<p>GENERAL:</p> <p>Establecer un sistema de planeación física y tecnológica</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construir bloques y aulas universitarias.</li> <li>2. Construir campus deportivos.</li> <li>3. Adquirir y actualizar plataformas tecnológicas de punta.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bloques de cinco pisos construidos, ampliando la infraestructura física de la universidad.</li> <li>• Campus deportivo diseñado y construido.</li> <li>• Infraestructura tecnológica Actualizada, renovada y ampliada, y con cobertura a todos los procesos.</li> </ul>



Tabla 35. Formulación de planes tácticos para los proyectos de cada uno de los programas

Plan Estratégico de Desarrollo 2007 – 2012 Universidad Mariana San Juan de Pasto Formulación de Planes Tácticos.						
<b>Nombre del Programa:</b>  <b>Nombre del Proyecto:</b>  <b>Objetivo General:</b>  <b>Resultados a Obtener en el Período:</b>  <b>Líder del Proyecto:</b>  <b>Área a la que Pertenece:</b>						
Objetivos Específicos	Metas	Actividades Por Meta	Indicadores de Logro por Objetivo Específico (Definir)	Período (tiempo)	Responsable Por Actividad	Recursos Demandados Y Costo Estimado
1						
2						
3						

## BIBLIOGRAFÍA

- BELALCÁZAR, Nancy y otros autores. Imaginarios sociales y desplazamiento. San Juan de Pasto: Universidad Mariana y Opción Legal, publicaciones UNIMAR, 2006. 151 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill. Quinta edición. 1982.
- CLAUDE, George Jr. Historia del pensamiento administrativo. Editorial Prentice-Hall. Primera edición 1987.
- DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Editorial Interamericana. 1985.
- En el documento CONPES “Metas y estrategias para Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del milenio – 2015”,
- GOBERNACIÓN DE NARIÑO. La fuerza del cambio continúa. Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007.
- GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Visión 2030. San Juan de Pasto, 2003.
- GODET, Michael. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia: Bogotá Serie Estrategia y Gestión Competitiva.1996
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por resultados. Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. 2004.
- KAPLAN, Robert y NORTON David, El Cuadro de mando integral. KPMG Latinoamérica. Ediciones gestión 2000. 1997
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw Hill. 1998.
- MERRILL, Harwood. Clásicos en administración. Editorial Limusa. Primera edición. 1975.

- MOJICA, SASTOQUE. Francisco José. Análisis del Siglo XXI. Concepto de prospectiva: Bogotá ALFAOMEGA Colombiana. 1998
- MOJICA SASTOQUE, Francisco José. La prospectiva. Legis SA. Colección Manuales Prácticos para Gerentes. 1991.
- RAMA, Claudio. Informe sobre la educación superior en América Latina y el caribe 2000 – 2005. la metamorfosis de la educación. IESALC. Mayo de 2006.
- STONER, James; FREEMAN, Eduard y GILBERT JR, Daniel R. Administración. Editorial Prentice Hall. 1996.
- VILLAMIL, Elizabeth. Gerencia Moderna. Un enfoque sistémico y estratégico. Impreso por Cargraphics S. A. 1998