

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

▶ 2021 – 2028

*Consolidación de la Excelencia Educativa
para la Transformación Social*



Universidad
Mariana

Diciembre de 2020

"VIGILADA MINEDUCACIÓN"

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2021 – 2028

*Consolidación de la Excelencia Educativa
para la Transformación Social*



Consejo Máximo

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

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

Jorge Eduardo Villacrés González
Representante de los Egresados

Milton Molano Camargo
Representante de las Universidades

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

Consejo Académico

Nancy Andrea Belalcázar Benavides
Vicerrectora Académica

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

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

Liliam del Carmen Mafla Ortega
Decana Facultad de Educación

Robinson Andrés Jiménez Toledo
Decano Facultad de Ingeniería

Luis Ferney Mora Acosta
Decano Facultad Humanidades y Ciencias Sociales

Consejo Directivo

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

Nancy Andrea Belalcázar Benavides
Vicerrectora Académica

María del Socorro Paredes Caguasango
Vicerrectora Administrativa y Financiera

Hna. Liliana Isabel Díaz Cabrera fmi.
Vicerrectora Bienestar Universitario

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

Darío Alberto Solarte Ortega
Director Planeación y Desarrollo Institucional

Ángela María Cárdenas Ortega
Directora de Investigaciones

Yudy del Rosario Basante Castro
Representante de los Decanos

Henry Andrade Salas
Representante de los Educadores Profesionales

Daniel Mateo Burbano Martínez
Representante de los Educandos

Equipo coordinador y asesor en la elaboración del PDI

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo
Rectora

Darío Alberto Solarte Ortega
Director de Planeación Y Desarrollo Institucional

Alba Rocío Carvajal Sandoval
Asesor Metodológico

Raúl Trujillo Cabezas
Asesor Metodológico



Presentación

1

La planeación del desarrollo institucional en la Universidad Mariana

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

2

Modelo de planeación por escenarios

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

3

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

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

4

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

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

5

Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

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

Referencias

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

Lista de Figuras

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

Lista de Cuadros

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

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

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a lograr las transformaciones que requiere, para dar respuesta a sus propósitos misionales desde las nuevas exigencias de un entorno cambiante.

Así, el Plan de Desarrollo Institucional 2021 – 2028 se construyó con la participación de diferentes actores de la comunidad universitaria: representantes de la alta dirección, de directivos académicos y administrativos, de profesores, estudiantes y egresados, de miembros de la Comunidad de Religiosas de María Inmaculada. Culminado el proceso, el Plan fue aprobado en sesión del Consejo Directivo del 7 de diciembre de 2020.

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

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo, fmi
Rectora

1. La planeación del desarrollo institucional en la Universidad Mariana

1.1 Marco normativo de la planeación institucional

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

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

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

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



1.2 Marco conceptual del plan de desarrollo institucional 2028

1.2.1 La planeación prospectiva

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2 *El desarrollo institucional*

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

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

1.3 Estructura del Plan

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

Figura 1.

Estructura del Plan de Desarrollo Institucional (PDI)



Fuente: elaboración propia

1.4 Líneas estratégicas

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

Programas

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



Proyectos

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

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

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

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

Planes Operativos Anuales

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



2. Modelo de planeación por escenarios

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

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

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

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

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

El proceso de construcción del PDI 2028 contempló cinco fases:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.1 Factores de cambio

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

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

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

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

Cuadro 1.
Factores de cambio

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

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

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

Fuente: elaboración propia

2.2 Variables estratégicas

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

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

Cuadro 2. **Variables estratégicas**

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



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

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

Fuente: elaboración propia

2.3 Diseño de escenarios y elección del escenario apuesta

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

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

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

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

Cuadro 3. **Capacidades dinámicas institucionales**

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4.

Transformación de la capacidad estructural y relacional

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



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

Trayectoria

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5. Gobernanza y gobernabilidad

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

Trayectoria

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6. Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Cultura franciscana y sociedad

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

Fuente: elaboración propia

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

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



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

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

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

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

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

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

3.1 Misión

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

La Universidad Mariana declara su misión en los siguientes términos:

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

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

a. El autorreconocimiento como Institución de Educación Superior

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Visión

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

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

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



3.3 Proyecto Educativo Institucional y Objetivos Institucionales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4 Alineación estratégica

El PEI establece que,

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

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

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

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

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



Fuente: elaboración propia

3.5 Lineamientos, objetivos estratégicos y metas del PDI 2028

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

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

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

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

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

VE2 - Transformación de la capacidad estructural y relacional

Objetivo estratégico

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

Metas

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

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

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

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



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

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

VE5 - Cultura franciscana y sociedad

Objetivo estratégico

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

Metas

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

Fuente: elaboración propia

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

Cuadro 9.

Alineación de los propósitos y objetivos institucionales y los objetivos estratégicos

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



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



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



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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

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

4.1 Despliegue estratégico del Plan de Desarrollo Institucional 2028

4.1.1 Acciones estratégicas

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

Cuadro 10. *Acciones estratégicas*

VE1 - Capacidades dinámicas institucionales

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

Acciones estratégicas

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

VE2 - Transformación de la capacidad estructural y relacional

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

Acciones estratégicas

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

VE3 - Gobernanza y gobernabilidad

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

Acciones estratégicas

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

VE4 - Capacidades de innovación colaborativa y gestión del conocimiento

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

Acciones estratégicas

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



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

VE5 - Cultura franciscana y sociedad

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

Acciones estratégicas

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

Fuente: elaboración propia

4.1.2 Programas

**Cuadro 11.
Programas**

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

4.1.3 Proyectos

Cuadro 12.

Proyectos del Programa Capital Humano para la docencia cualificada

Programa No 1. Capital humano para la docencia cualificada	
Proyecto 1	
Fortalecimiento de la planta profesoral en nivel de formación y cualificación	
Descripción del proyecto	
<p>Configuración de la planta profesoral con un núcleo de 500 profesores TC con maestría, 16 % de ellos con doctorado y un 1 % con posdoctorado, de la cual, el 80 % se cualifica en competencias genéricas en TI y modelos tecnológicos para la toma de decisiones en correspondencia con las funciones de investigación, proyección social, docencia y administrativas; en nuevas modalidades educativas, educación virtual y tecnologías emergentes para la educación; y en gestión del conocimiento para el uso, aplicación y transferencia del conocimiento e innovación social.</p>	
Objetivo general	
<p>Fortalecer la planta profesoral con profesores de tiempo completo con contrato a término indefinido, cualificados con maestría, doctorado y posdoctorado y con la formación disciplinar e interdisciplinar acorde a las tendencias de la educación superior, el desarrollo de competencias en tecnologías emergentes para la educación superior, bilingüismo y en gestión del conocimiento e innovación social.</p>	
Resultados esperados	
<p>A 2028</p> <p>Planta profesoral de la Universidad está configurada por 500 profesores de tiempo completo con maestría, 16 % de ellos con doctorado, un 1 % con nivel de posdoctorado y el 50 % contratado a término indefinido.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80 % de la planta profesoral de la Universidad cuenta con competencias para la interculturalidad, pedagógicas, en nuevas modalidades educativas y básicas en TI orientadas al desarrollo de las funciones sustantivas y académico-administrativas. - 80 % de la planta profesoral de la Universidad cuenta con competencias en gestión, uso, aplicación y transferencia del conocimiento e innovación social. - Al menos el 30 % de la planta profesoral ha desarrollado competencias complejas en tecnologías emergentes para la educación. - Al menos el 40 % de la planta profesoral ha participado en convenios de intercambio con IES extranjeras que exigen competencias interculturales y bilingüismo. 	

<i>Entregables</i>	<i>Fecha de entrega</i>
Programa de formación y cualificación de la planta profesoral formalizado Institucionalmente	1/06/2021
Mecanismos de evaluación de la eficacia e impacto del programa de formación y cualificación de la planta profesoral	2024/12
Planta profesoral con 500 profesores de tiempo completo con formación en Maestría; 16 % con formación en doctorado; 1 % con estancia posdoctoral	2024/12
Planta profesoral con 250 profesores de tiempo completo contratados a término indefinido	2028/12
80 % de planta profesoral cualificada en competencias básicas en TI, gestión del conocimiento e innovación social	2028/12
30 % de planta profesoral cualificada en competencias complejas en Tecnologías Emergentes Educativas	2028/12
60 % de la planta profesoral con competencias interculturales y de manejo de lengua extranjera en nivel B2	2028/12
Diseño, construcción y puesta en marcha de un portafolio institucional de innovaciones educativas con el uso de tecnologías emergentes en los procesos académicos de enseñanza y aprendizaje	2028/12
<i>Inversión requerida del proyecto (COL\$)</i>	<i>Fuentes (potenciales) de financiación</i>
\$714.000.000	Recursos propios de la institución

Cuadro 13.

Proyectos del Programa Ecosistema de Conocimiento e Innovación

<i>Programa No. 2. Ecosistema de Conocimiento e Innovación</i>
Proyecto 2
Cooperación internacional, productos de I+D+I y otras ACTI
<i>Descripción del proyecto</i>
Comprende la participación en proyectos de cooperación internacional orientados a la producción académica, científica y tecnológica con comunidades extranjeras reconocidas, para internacionalizar el currículo, la investigación y la proyección social, la innovación y el emprendimiento, como generadores de desarrollo en la región Latam.
<i>Objetivo general</i>
Promover la producción académica, científica y tecnológica, con comunidades extranjeras reconocidas mediante la cooperación internacional.
<i>Resultados esperados</i>
<ul style="list-style-type: none"> - A 2024, contar con proyectos de I+D+i y otras ACTI con universidades acreditadas y aliados estratégicos de América y Europa, con productos tipo TOP, con registros de marcas y patentes, ejecutados con recursos nacionales e internacionales. - A 2024, contar con programas académicos que incorporan estándares de calidad internacional con currículos basados en resultados de aprendizaje y en la ejecución de la política de internacionalización en convenio con universidades acreditadas de América y Europa. - Liderazgo institucional en investigación, innovación y tecnología, en articulación con el ecosistema regional, nacional e internacional de CT+I, que fomente las publicaciones de alta calidad con impacto científico a nivel nacional y mundial. - Incremento de los proyectos conjuntos de investigación e innovación y de transferencia de tecnología y apropiación social del conocimiento. - Categorizados en el SNCTI el 80 % de los grupos de investigación en A1. - Activos de conocimiento expresados en productos de CTI derivados del incremento en 15X de la interacción de la comunidad educativa con comunidades académicas internacionales - Desarrollo de competencias interculturales e internacionales en estudiantes y profesores para la generación y aplicación del conocimiento global a la solución de problemas locales.

<i>Entregables</i>		<i>Fechas de entrega</i>
Estrategia y programa institucional de cooperación internacional para la internacionalización del currículo, la incorporación de referentes de calidad internacional y mecanismos de evaluación de currículos en convenio con universidades acreditadas de América y Europa, con base en los lineamientos de la Política de Internacionalización		2021 - 2022
Conformado y en funcionamiento, el sistema de investigación, innovación y emprendimiento con un equipo de alto nivel compuesto por profesionales certificados		2022
100 % de programas de pregrado y posgrado con lineamientos y estrategias desde el macro, meso y micro currículo para la construcción, implementación y medición de resultados de aprendizaje con referentes internacionales		2023
Tres productos de impacto científico registrados en el Sistema de Propiedad Intelectual y Derechos de Autor		2028
100% de los grupos de investigación con productos tipo TOP con un factor de impacto H-Index de 2.0 por investigador a 2025 y de 5.0 a 2028		2025 / 2028
Cinco proyectos de investigación conjunta internacional en nuevas áreas del conocimiento interdisciplinar		2021 - 2028
Constitución del Centro de innovación y tecnociencia articulado al ecosistema regional, nacional e internacional de CTI		2028
20 redes académicas de docencia y proyección social, 20 redes de investigación, creación e innovación; 30 redes de conocimiento especializado y 14 redes de fomento a la apropiación social del conocimiento		2022 - 2028
Duplicado el número de convenios de interacción con universidades extranjeras para investigación en nuevas áreas del conocimiento interdisciplinar		2022 - 2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación	
\$2.236.600.000	Recursos propios en efectivo: \$980.000.000 Cofinanciación del \$420.000.000 (30 %) Recursos propios en planes de trabajo: \$836.600.000	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14.

Proyectos del Programa Excelencia Académica para el Desarrollo Integral

Programa No. 3. Excelencia académica para el desarrollo integral
Proyecto 3
Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad
<i>Descripción del proyecto</i>
<p>El Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) comprende el conjunto de mecanismos que permiten el seguimiento sistemático de los objetivos misionales, el análisis de las condiciones de calidad y medidas de mejoramiento continuo de la institución. El proyecto consiste en lograr la reconfiguración de los elementos del sistema interno de aseguramiento de la calidad, de suerte que permita la gestión de la información, la captura de la apreciación de los grupos de interés, la evaluación de los resultados académicos de estudiantes y egresados y la dinamización de procesos permanentes de autoevaluación y mejoramiento de la institución y de sus programas.</p>
<i>Objetivo general</i>
<p>Dotar de capacidades instaladas que aseguren la implantación de procesos de autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, y el fortalecimiento de los resultados académicos de estudiantes y egresados en la Universidad Mariana.</p>
<i>Resultados esperados</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecido el SIAC con mecanismos y herramientas digitales, mecanismos institucionales de autoevaluación y mejoramiento permanente y mecanismos de seguimiento y evaluación de los resultados académicos. - Articulación de los planes de mejoramiento con la planeación y el presupuesto general de la institución. - Reacreditación del 100 % de los programas académicos acreditados y, al menos, cuatro programas académicos acreditados internacionalmente. - Renovado el registro calificado del 100 % de los programas sometidos a renovación; acreditación de alta calidad del 50 % de acreditables y la acreditación internacional de ocho programas.

<ul style="list-style-type: none"> - Informes académicos de avance y ejecución de planes de mejoramiento de programas académicos - Consolidación de una comunidad de egresados comprometida con la Universidad mediante el fomento de procesos y acciones de cooperación mutua. 	
<i>Entregables</i>	<i>Fechas de entrega</i>
Instrumentos estandarizados institucionalmente para procesos de autoevaluación en el marco de los modelos de autoevaluación de programas académicos e institucionales	2021
Protocolos y lineamientos institucionales de articulación de planes de mejoramiento con planes de desarrollo institucional y presupuesto	2021
Plataforma informática de gestión de información e indicadores de resultados de autoevaluación, resultados académicos, investigativos y de apreciación de los grupos de interés	2022
Lineamientos y mecanismos institucionales de articulación del SIAC con el SGC	2022
Canales de comunicación permanente, una plataforma funcional de ofertas de empleo y medios de interacción física y remota con egresados	2022
Programa de seguimiento a egresados a escala institucional y por facultades	2022
Mecanismos de medición de la evolución del cumplimiento de las condiciones de calidad de los resultados académicos.	2023
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$ 200.000.000 Tres módulos (investigación, proyección social e internacionalización)	Recursos propios

Fuente: elaboración propia

Proyecto 4	
<i>Diversificación de la oferta académica</i>	
<i>Descripción del proyecto</i>	
Comprende la creación de nuevos programas de pregrado y posgrado, con modalidades presencial, virtual, dual y de registro único.	
<i>Objetivo general</i>	
Diversificar la oferta de programas académicos de pregrado y posgrado, con la creación y/o renovación de programas en modalidades presencial, virtual, dual y de registro único.	
<i>Resultados esperados</i>	
- A 2028, la Universidad contará con una oferta de programas diferenciada en nuevas áreas de conocimiento interdisciplinar y estándares internacionales representada en cinco nuevos o renovados programas de pregrado, cinco nuevos programas de maestría, dos nuevos programas de doctorado y una estancia posdoctoral.	
<i>Entregables</i>	<i>Fechas de entrega</i>
Diseño e implementación del plan maestro de fortalecimiento y expansión de la capacidad de infraestructura física y de los medios educativos para la diversificación de los servicios educativos y de la oferta académica.	2022
Diseño, construcción e implementación de oferta académica fase 1, con dos nuevos programas de pregrado, dos nuevos programas de maestría, un nuevo programa de doctorado y una estancia posdoctoral	2024
Diseño, construcción e implementación de oferta académica fase 2, con tres nuevos programas de pregrado, tres nuevos programas de maestría, un nuevo programa de doctorado y una estancia posdoctoral.	2028
A 2028, incrementada la población estudiantil de pregrado a 8.300 estudiantes, 1.500 estudiantes de maestría y 360 estudiantes de doctorado.	2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$440.000.000	Recursos propios de la institución

Cuadro 15.

Fuente: elaboración propia

Proyectos del Programa Compromiso para la Transformación Social

Programa No. 4. Compromiso para la transformación social	
Proyecto 5	
<i>Relacionamiento y gestión de la innovación</i>	
<i>Descripción del proyecto</i>	
<p>El proyecto incluye la gestión permanente de alianzas estratégicas que favorezcan la relación Universidad – Empresa - Estado y Sociedad, que deriven en resultados tangibles e intangibles de investigación, innovación y otros servicios que constituyen activos para la Universidad y la región.</p>	
<i>Objetivo general</i>	
<p>Fortalecer relaciones institucionales con la Empresa, el Estado y la Sociedad, que deriven en resultados tangibles e intangibles de investigación, innovación y otros servicios, que se constituyen en activos de conocimiento para la Universidad y la región.</p>	
<i>Resultados esperados</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de convenios y alianzas estratégicas entre Universidad - Empresa - Estado y Sociedad - Impacto de convenios, alianzas y servicios en la generación de activos, gestión del conocimiento e innovación para la Universidad y otros grupos de interés en la región. - Diversificación de los ingresos operacionales de la Universidad, por la venta de servicios especializados de consultoría y asesoría, con impacto positivo en el sector empresarial de la región y el país y, la comercialización del portafolio de productos de investigación, innovación y emprendimiento, de los recursos de educación virtual y de los servicios de proyección social, representando el 20 % de sus ingresos operacionales. 	
<i>Entregables</i>	<i>Fechas de entrega</i>
Programa de relacionamiento e intervención Universidad - Empresa – Estado – Sociedad – fase 1	2021

Alianzas y convenios Institucionalizados para el desarrollo de proyectos de gestión del conocimiento, innovación, emprendimiento con diversos actores del medio social	2021-2028
Portafolio y plataforma tecnológica de gestión de consultorías con oferta de servicios especializados soportados en productos de investigación, innovación y emprendimiento Institucional	2021
Portafolio de productos de recursos de educación virtual y de servicios de proyección social	2022
Programa de relacionamiento e intervención Universidad - Empresa – Estado – Sociedad, fase 2	2025
Estudios de impacto de los proyectos derivados de las alianzas, convenios y consultorías para gestión del conocimiento, innovación y emprendimiento.	2025 / 2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
<p>\$330.000.000 Vinculación de un profesional para la gestión de alianzas, convenios y consultorías</p> <p>Costos de mantenimiento de plataforma informática Estudio de impacto a 2025.</p> <p>\$400.000.000 Aporte del 20 % de cofinanciación de, al menos, dos proyectos a partir de 2022.</p>	<p>Recursos propios y cofinanciación</p>

Cuadro 16.

Proyectos del Programa Acompañamiento Integral al estudiante mariano

Programa No. 5. Acompañamiento integral al estudiante mariano	
Proyecto 6	
Permanencia y graduación del estudiante mariano	
Descripción del proyecto	
El proyecto comprende un acompañamiento integral al estudiante mariano de pregrado y posgrado, que inicia desde el proceso de admisión, caracterización, seguimiento, evaluación, hasta su graduación, con el fin de identificar sus necesidades específicas y poder brindar programas y estrategias de atención oportuna, en aras de fortalecer la permanencia y graduación estudiantil.	
Objetivo general	
Fortalecer la permanencia y graduación del estudiante mariano	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - La actualización y apropiación de nuevas tecnologías enfocadas en la detección temprana y oportuna de factores de riesgo de deserción - Fortalecimiento de programas, estrategias y convenios que garanticen la inclusión, permanencia y graduación del estudiante mariano. 	
Entregables	Fechas de entrega
Diseño, construcción y puesta en marcha de herramientas digitales para la caracterización de estudiantes e identificación de alertas tempranas - Sistema de Alertas Tempranas SAT	2022
Mecanismos institucionales de evaluación institucional de la permanencia estudiantil e inclusión y, del impacto de la política y programas de permanencia	2022
Programa de permanencia actualizado en las estrategias y proyectos de permanencia, inclusión y graduación	2022
Institucionalización de programas de articulación con la educación media fase 1 (a nivel del municipio de Pasto)	2023

Comunidad de egresados oferente de alternativas para la práctica profesional de estudiantes de la Universidad, la incorporación del primer empleo para recién graduados y la subvención a estudiantes de escasos recursos económicos	2023
Plan estratégico de permanencia con becas, ayudas y subvenciones a estudiantes a través de convenios de cooperación	2024
Institucionalización de programas de articulación con la educación media fase 2 (a nivel del departamento de Nariño).	2026
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
<p>\$50.000.000 Sistema de alertas tempranas \$280.000.000</p> <p>Proyectos de permanencia que incluyen la contratación de un profesional, para el apoyo al programa de permanencia y graduación. Desarrollo de cursos de refuerzo y nivelación.</p>	Recursos propios

Fuente: elaboración propia

Cuadro 17. Proyectos del Programa Modelo de Gestión

Programa No. 6. Modelo de gestión
Proyecto 7
Meta prospectiva estratégica y transformación digital
<i>Descripción del proyecto</i>
El proyecto comprende la identificación, análisis y evaluación de las tendencias en los ámbitos de actuación académica y administrativa y la implementación de las tecnologías de la industria 4.0 que incrementen la eficacia y eficiencia de los procesos académicos y administrativos.
<i>Objetivo general</i>
Fortalecer la gestión académica y administrativa con base en la prospectiva estratégica y herramientas inteligencia artificial y competitiva.

<i>Resultados esperados</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Generación de una cultura de planificación y gestión académica y administrativa basada en la prospectiva estratégica - Disponibilidad de una plataforma robusta de tecnología educativa emergente con herramientas tecnológicas inteligentes Empleo de tecnologías para la analítica de datos, gestión y toma de decisiones académicas y administrativas a través de desarrollo de software propio y licenciamiento de terceros - Estudios prospectivos de tendencias en los ámbitos de actuación académicos y administrativos - Seguimiento al desempeño laboral y profesional de egresados, calidad de vida y requerimientos de formación continuada, con el uso de herramientas digitales. 	
<i>Entregables</i>	<i>Plazo de entrega</i>
Modelo de planeación y gestión académica y administrativa soportado en la prospectiva estratégica y herramientas de inteligencia artificial	2022
Plan maestro de infraestructura tecnológica y conectividad en las sedes y ampliaciones de la Universidad	2023
Plataformas tecnológicas con certificaciones ISO mínimas en ciberseguridad	2024
Herramientas de analítica de datos, gestión y toma de decisiones académicas y administrativas a través de desarrollo de software propio y licenciamiento de terceros	2025
Laboratorios virtuales con tecnologías de simulación; recursos y realidad virtual y realidad aumentada para el desarrollo de prácticas formativas, recursos educativos abiertos y MOOC; plataformas de aprendizaje personalizado basadas en IA.	2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$4.000.000.000 Desarrollo e implementación de plataformas y medios tecnológicos, incluido el personal, para su desarrollo e implementación, Fase I.	Recursos propios y financiación externa

Fuente: elaboración propia



Proyecto 8	
<i>Gestión del talento humano institucional</i>	
<i>Descripción del proyecto</i>	
Implementación del modelo de gestión de talento humano institucional a través de los siete programas que incluyen los procesos de selección, vinculación, cualificación, desarrollo, evaluación, permanencia y retiro del personal.	
<i>Objetivo general</i>	
Fortalecer la gestión del talento humano mediante la implementación del modelo Talentos para la cualificación, motivación, preparación, desarrollo de competencias y el bienestar laboral de los colaboradores.	
<i>Resultados esperados</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Entorno laboral con muy altos estándares, que permite el desarrollo permanente de las competencias del talento humano y su desarrollo personal, con la incorporación de estrategias de fortalecimiento del capital intelectual, estructural y emocional.- Talento humano cualificado, motivado, promovido en el escalafón, evaluado por competencias de acuerdo con su perfil de cargo, caracterizado y atendido integralmente, preparado para asumir su plan de retiro y relevo generacional.	
<i>Entregables</i>	<i>Plazo de entrega</i>
Estructura y perfil de cargos de la Universidad	2021
Política, programa y estrategias institucionales de cualificación y desarrollo de competencias para el TTHH	2021
Diseño de los criterios, mecanismos y procedimientos diferenciales de promoción del talento humano administrativo y profesoral	2022
Rediseño de los criterios, mecanismos y procedimientos diferenciales de evaluación del talento humano administrativo y profesoral	2022
Diseño del programa institucional de acompañamiento para el plan de retiro y relevo generacional	2023

Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
<p>\$220.000.000</p> <p>Contratación de un psicólogo organizacional de apoyo para cuatro años</p> <p>\$200.000.000</p> <p>(Planes de intervención y cualificación)</p>	<p>Recursos propios</p>

Fuente: elaboración propia

Cuadro 18.

Sistema Integral de Calidad en Procesos Académicos y Administrativos

Programa No. 7. Sistema integral de calidad en procesos académicos y administrativos
Proyecto 9
Sistema de gestión integral
<i>Descripción del proyecto</i>
El proyecto incluye un modelo de gestión para la estandarización de los procesos, con el fin de implementar el sistema integral de gestión de calidad, SST y de requisitos para la competencia de laboratorios, sistemas de gestión del medio ambiente y seguridad de la información.
<i>Objetivo general</i>
Implementar el sistema de gestión de calidad con base en normas ISO 9001 y SGSST, según Decreto 1072 de 2015
<i>Resultados esperados</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión por proceso institucional bajo normas ISO - Incorporados a la gestión institucional, mecanismos de autorregulación a través del sistema de control interno - Apropiación de la cultura de calidad y mejoramiento continuo en los diferentes estamentos de la Universidad - Gestión de la calidad mejorada y satisfacción sobre el servicio educativo mediante la atención a requerimientos de los usuarios y partes interesadas - Mejora continua e incremento de la productividad en los procesos académicos y administrativos

<i>Entregables</i>		<i>Fechas de entrega</i>
Diseño, construcción y puesta en marcha del sistema de atención al usuario		2022
Diseño, construcción y puesta en marcha del sistema de control interno		2022
Diseño, construcción y puesta en marcha de la plataforma informática de soporte al Sistema de Gestión de la Calidad en articulación con el SIAC		2022
Diseño, construcción y puesta en marcha del modelo de gestión por procesos e indicadores de evaluación del desempeño, alineados con la normativa nacional del sector educación superior y a estándares internacionales ISO		2024
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación	
\$ 150.000.000 Plataforma informática para la gestión de calidad; incluye la contratación de un profesional en estadística medio tiempo \$200.000.000 Planes de mejoramiento para cuatro años	Recursos propios	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 19.

Proyectos del Programa Gerencia y Buen Gobierno

Programa No. 8: Gerencia y buen gobierno
Proyecto 10
Responsabilidad Social Universitaria
<i>Descripción del proyecto</i>
Promueve el equilibrio entre administración, gestión y relacionamiento estratégico, con los grupos de interés a nivel local, nacional e internacional, mediante la innovación de la administración, con un alto grado de responsabilidad social a través de un talento humano cualificado, la gestión de recursos acordes a las necesidades de proyección de la Universidad, ajustados a la normatividad vigente.

Objetivo general	
Fortalecer el desarrollo integral de los procesos de gestión administrativa y de responsabilidad social a través de la transformación institucional, para el mejoramiento de las relaciones estratégicas con los grupos de interés a nivel local, nacional e internacional.	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - Transformación institucional respecto al desarrollo de capacidades y mecanismos institucionales de intervención en políticas públicas, asesoría y participación en la construcción de planes de desarrollo territorial y ampliación de la cobertura en servicios especializados hacia los diferentes grupos de interés de la Universidad. - Fortalecidas las relaciones de colaboración y gestión de las funciones sustantivas con la participación de pares nacionales e internacionales, entes territoriales públicos y privados, sociedad en general y con diverso tipo de organismos nacionales e internacionales. - Participación de representantes de los diferentes grupos de interés en los procesos de gestión de los objetivos estratégicos institucionales. 	
Entregables	Fechas de entrega
Definidos y formalizados institucionalmente, los marcos de actuación y política de Responsabilidad Social de Universidad Mariana formalizada por Acuerdo	2022
Manual de Responsabilidad Social de la Universidad Mariana formalizado	2022
Plan de Direccionamiento Estratégico de la RSU de la Institución	2022
Mecanismos institucionales de participación de representantes de los diferentes grupos de interés en los procesos de gestión de los objetivos estratégicos institucionales	2022
Resultados de plan de direccionamiento estratégico de la RSU (Políticas públicas, mesas de construcción de planes de desarrollo territoriales, otras actuaciones en el entorno).	2024
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$1.621.960.000	\$821.960.000 Recursos propios \$800.000.000 Recursos cofinanciados

Aportes directos de la Universidad, de cofinanciación para plan de direccionamiento estratégico	\$800.000.000
Horas de descarga para la construcción de la política de RSU	10.980.000
Horas de descarga para la construcción del manual de RSU	10.980.000

Proyecto 11	
Cultura empresarial y entorno	
Descripción del proyecto	
Promueve la cultura emprendedora y los valores empresariales en la comunidad universitaria, a través del fomento de emprendimientos innovadores en áreas estratégicas con alto valor agregado y, en la creación de unidades estratégicas de negocios para la Universidad, derivadas de la creación y promoción de spin off.	
Objetivo general	
Consolidar la cultura emprendedora y los procesos de asesoría y consultoría empresarial en las diferentes unidades académicas, con la finalidad de obtener el reconocimiento de la comunidad universitaria y del sector empresarial y, contribuir a la generación de ingresos operacionales.	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - La Universidad consolida el acercamiento con la sociedad y el sector productivo de la región, el país y, a nivel internacional, generando emprendimientos y proyectos de servicios de consultoría especializada en gestión empresarial de tipo interdisciplinario, desde las distintas unidades académicas. - La Universidad genera spin off y contribuye a la creación de start ups en la región - La comunidad universitaria, fortalecida con competencias en emprendimiento, trabajo en equipo, liderazgo y creatividad. 	
Entregables	Fechas de entrega
Conformado y en funcionamiento, el sistema de investigación, innovación y emprendimiento con un equipo de alto nivel, compuesto por profesionales certificados.	2021

Planes de formación en emprendimiento y gestión empresarial institucionalizados	2021
Diseño, construcción y puesta en marcha del centro de asesoría y consultoría empresarial	2022
Emprendimientos gestionados por el Centro de asesoría y consultoría empresarial	2023
Desarrollo y puesta en marcha de Spin off generadas por y desde la Universidad	2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$1.000.000.000	Ecosistemas empresariales Subvenciones Consultorías con sector público y privado Recursos propios.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 20.

Proyectos del Programa Sistema de Innovación Social Universitaria

Programa No. 9: Sistema de innovación social universitaria
Proyecto 12
Innova la U
<i>Descripción del proyecto</i>
Contribuye a la transformación social con soluciones efectivas, acordes a las necesidades del contexto y con la participación de las comunidades y sectores beneficiados. Busca un fortalecimiento de los ecosistemas colaborativos para lograr una mayor gestión y transferencia del conocimiento a sus grupos de interés.

Objetivo general	
<p>Crear y consolidar en la región, el sistema institucional de innovación social y su articulación a ecosistemas colaborativos de innovación social en el entorno local, nacional e internacional, con la finalidad de generar una mejor gestión y transferencia del conocimiento a comunidades de especial interés de la proyección social y extensión de la Universidad.</p>	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de lineamientos institucionales de innovación social en los que se defina la estrategia, las capacidades y el portafolio de innovación social de la Universidad y la identificación de fuentes de financiación. - Articulación y liderazgo de la Universidad y del ecosistema colaborativo de innovación social en la región, con proyectos dirigidos hacia grupos de interés de especial atención. - Desarrollo de estrategias relacionales y de capacidad colaborativa para compartir recursos y capacidades instaladas, en el diseño e implementación de un portafolio de servicios de innovación social en la región dirigida a grupos de especial interés. 	
Entregables	Fechas de entrega
Documento que contenga los lineamientos de innovación social con la definición del modelo, estrategia, capacidades y portafolio de innovación social de la Universidad y la identificación de fuentes de financiación	2022
Conformación del ecosistema de innovación social de la Universidad	2022
Mecanismos de articulación colaborativa con el ecosistema de innovación social de la región	2022
Convenios concertados con actores del ecosistema colaborativo de innovación social	2022
Proyectos de innovación social en la región	2023
Estudios de evaluación de impacto del sistema de innovación social de la Universidad	2025 / 2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$400.000.000	Alianzas con sectores sociales, ONG, Subvenciones Recursos propios

Proyecto 13	
Universidad fraterna	
Descripción del proyecto	
Refleja el compromiso y contribución institucional mediante la definición e implementación de programas y estrategias dirigidas a la inserción de población diversa en la oferta de servicios institucionales en el marco de límites y alcances definidos por las políticas institucionales.	
Objetivo general	
Fortalecer las acciones de inserción de población diversa con programas y proyectos colaborativos interinstitucionales definidos en el marco de límites y alcances establecidos por las políticas institucionales.	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un programa de inclusión a población diversa, cofinanciado interinstitucionalmente y, el reconocimiento institucional por propender por la inclusión de esta población en la comunidad académica, en el marco de los principios institucionales y los límites establecidos por las políticas institucionales. - Incorporada la estrategia de cooperación con organizaciones de diverso tipo del orden regional, nacional e internacional, para la gestión de recursos para el programa de inserción de población diversa. - Incrementada la cobertura de servicios de la Institución a población diversa, con innovación en los servicios de proyección social dirigidos a esta población, a través de estrategias colaborativas. 	
Entregables	Fechas de entrega
Estrategia y programa de cooperación con organizaciones de diverso tipo del orden regional, nacional e internacional, con la definición de oferentes de recursos financieros, técnicos y de servicios especializados dirigidos a población diversa.	2024
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$150.000.000	Alianzas interinstitucionales y subvenciones Recursos propios

Fuente: elaboración propia

Cuadro 21.

Proyectos del Programa Liderazgo transformacional desde la Identidad mariana franciscana

Programa No. 10. Liderazgo transformacional desde la identidad mariana franciscana
Nombre del proyecto 14
Obra en Pastoral
<i>Descripción del proyecto</i>

<p>La Universidad actúa como una obra en Pastoral y proyecta su Identidad Institucional a través de cuatro dimensiones: i) Comunión, Evangelización y Celebración; ii) Calidad en el servicio con impronta evangelizadora; iii) Liderazgo laical evangelizador; y iv) Compromiso socio ambiental en la construcción del Reino.</p>	
<i>Objetivo general</i>	
<p>Promover la gestión de la Identidad Institucional como compromiso teleológico desde la espiritualidad mariana - franciscana, consolidando la Institución como una Obra en Pastoral desde sus diversas dimensiones.</p>	
<i>Resultados esperados</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - Una comunidad universitaria que vive la fraternidad como estilo de vida y lo proyecta hacia la sociedad - Una Universidad que promueve el liderazgo transformacional a través de su trabajo pastoral en contexto. - Marcos normativos y fundamentos doctrinales convertidos en nuevos estándares y buenas prácticas basadas en los valores marianos y franciscanos transferidos a otras IES del entorno. - Visibilidad y articulación de la identidad mariana-franciscana de la Universidad en el 100 % de sus componentes misionales y teleológicos. 	
<i>Entregables</i>	<i>Fechas de entrega</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de la Identidad institucional desde la espiritualidad mariana - franciscana con el carisma de la Madre Caridad - Vivencia de la espiritualidad mariana y franciscana desde el diálogo ecuménico e inter religioso 	

Proyecto de formación en liderazgo transformacional	2024
Proyecto de gestión del diálogo ecuménico e inter religioso desde la Identidad Institucional	2024
Proyecto de gestión de comunidad fraterna desde la Identidad Institucional	2028
Informe de gestión de los proyectos de Obra en Pastoral	2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$50.000.000	Provincia de Hermanas Franciscanas Recursos propios

Fuente: elaboración propia

Cuadro 22.

Proyectos del Programa Fraternidad Social y Transformación del Entorno

Programa No. 11. Fraternidad social y transformación del entorno
Proyecto 15
Trascendencia y compromiso mariano
<i>Descripción del proyecto</i>
El proyecto se enfoca en crear capacidades institucionales para generar dinámicas en las facultades, programas académicos y a escala institucional, con relación a establecer vínculos entre Universidad y medio social, como eje central del proceso educativo, transferencia del conocimiento y contribución a la transformación social, a través de alianzas y convenios interinstitucionales con entidades estatales de distintos niveles, sector privado, actores sociales, organismos no gubernamentales y cooperación internacional.

Objetivo general	
Dinamizar la transferencia del conocimiento y la contribución a la transformación social mediante vínculos entre Universidad y medio social a través de alianzas y convenios interinstitucionales.	
Resultados esperados	
<ul style="list-style-type: none"> - La Universidad es reconocida por el impacto en la transformación social en su área de influencia a través de la consolidación de convenios y proyectos interinstitucionales ejecutados en articulación con entidades estatales de distintos niveles, sector privado, actores sociales, organismos no gubernamentales y cooperación internacional, orientados hacia la implementación de iniciativas de innovación social en el entorno regional. - Comunidades de paz construidas mediante relaciones colaborativas con grupos de interés de la Universidad en el medio social. - Contribución al mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones económicas de comunidades de especial interés para la Universidad, con procesos de innovación, emprendimiento y transferencia y apropiación social del conocimiento a grupos de especial interés a escala regional y nacional. 	
Entregables	Fechas de entrega
Plan estratégico de extensión e innovación social	2021
Proyecto de acompañamiento interdisciplinario a organizaciones comunitarias rurales	2022
Proyecto de fortalecimiento de ecosistemas productivos en el sector rural de Nariño	2022
Mecanismos y estrategias institucionales de monitoreo y medición ex ante y ex post del impacto de la interacción de la Universidad con el entorno	2022
Despliegue estratégico del Programa Paz y Territorio mediante relaciones colaborativas con grupos de interés de la Universidad en el medio social	2022
Programas de atención a necesidades de acceso a la información y conocimiento de diferentes grupos poblacionales en su entorno mediante programas de formación a lo largo de la vida	2022 – 2028

Estudio de impacto del proyecto Transcendencia y Compromiso Mariano	2028
Informe institucional de gestión y medición de impacto de proyectos de acompañamiento a organizaciones comunitarias y de ecosistemas productivos en el sector rural de Nariño.	2028
Inversión requerida del proyecto (COL\$)	Fuentes (potenciales) de financiación
\$200.000.000	Subvenciones Alianzas interinstitucionales con entes territoriales Articulación con organizaciones sociales

Fuente: elaboración propia

5. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

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

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

Así mismo, el PEI establece que la gestión insti-

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

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

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

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

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

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

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

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

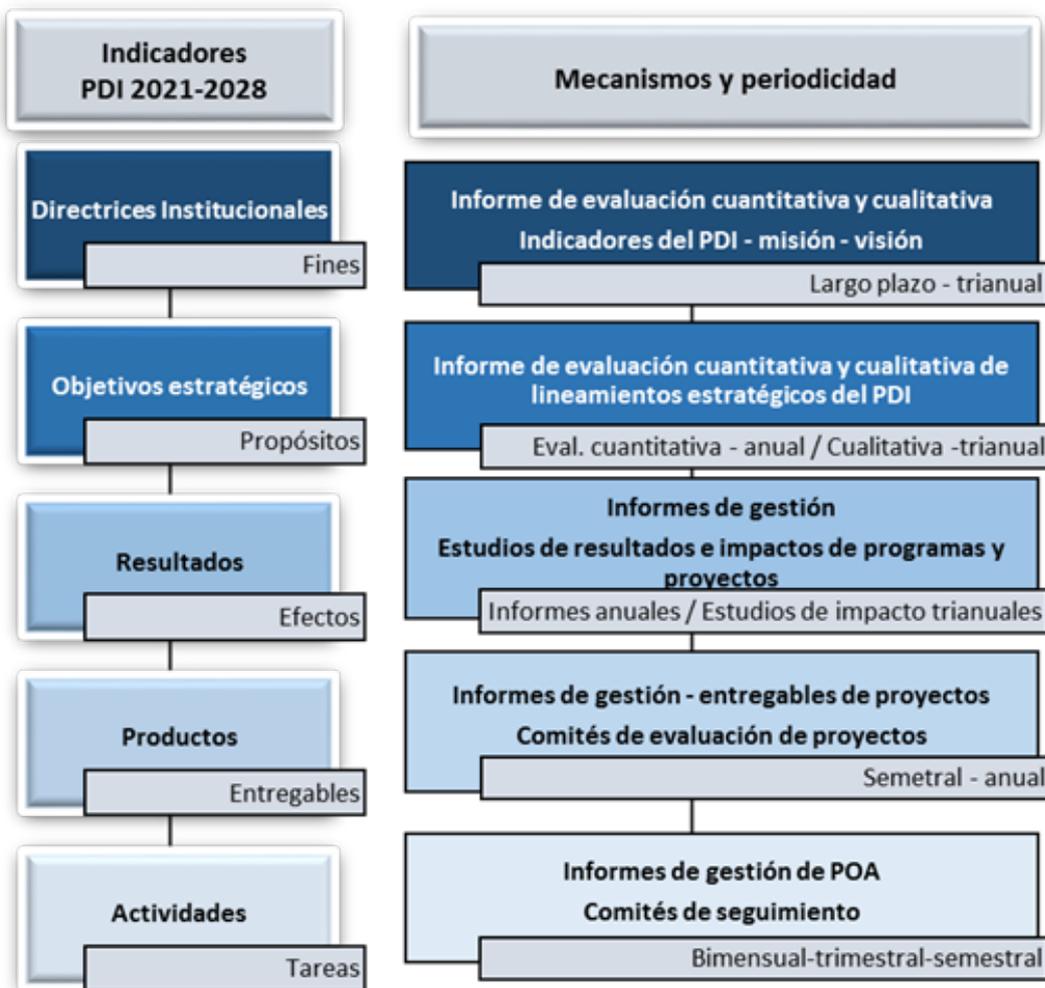
Los programas son evaluados en el mediano y largo plazo (cada dos a tres). Los principales mecanismos de medición serán los informes de gestión anual, los informes de autoevaluación institucional sobre los factores o características de calidad impactados por los proyectos y progra-

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

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



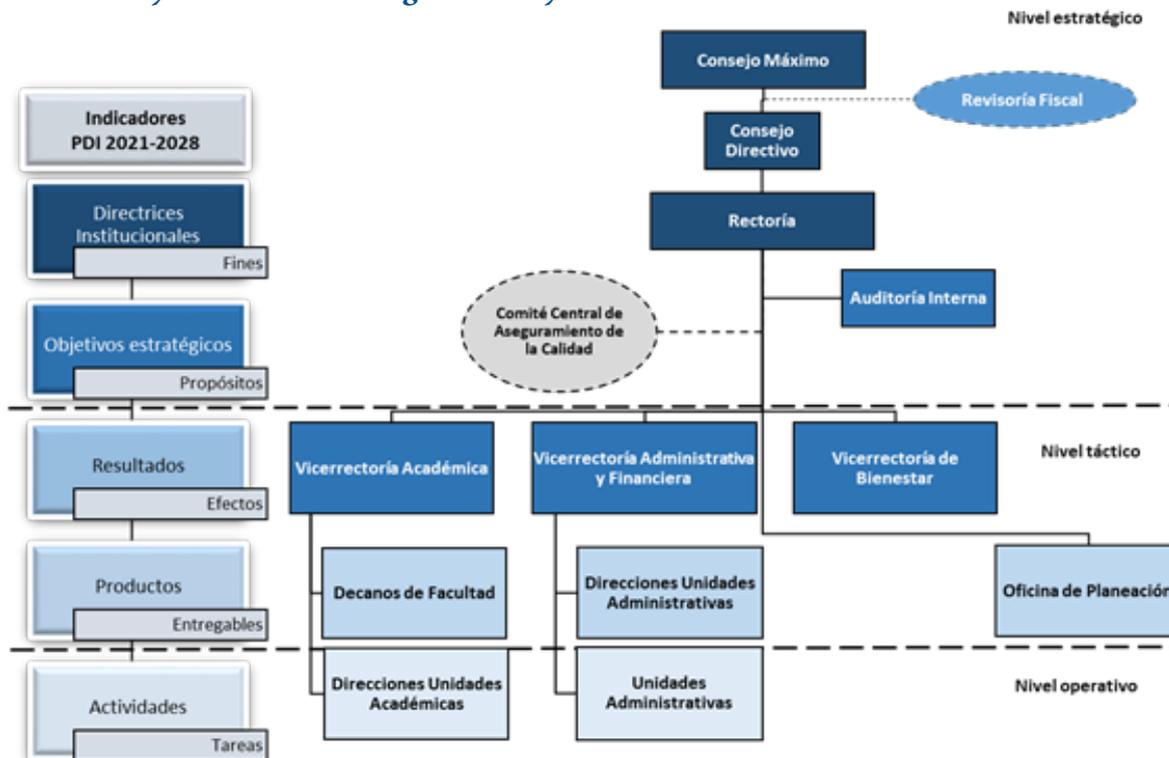
Figura 3.
Periodicidad y mecanismos de seguimiento y evaluación del PDI 2021-2028



5.2 Actores y estructuras encargadas del seguimiento y evaluación

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

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



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

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

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

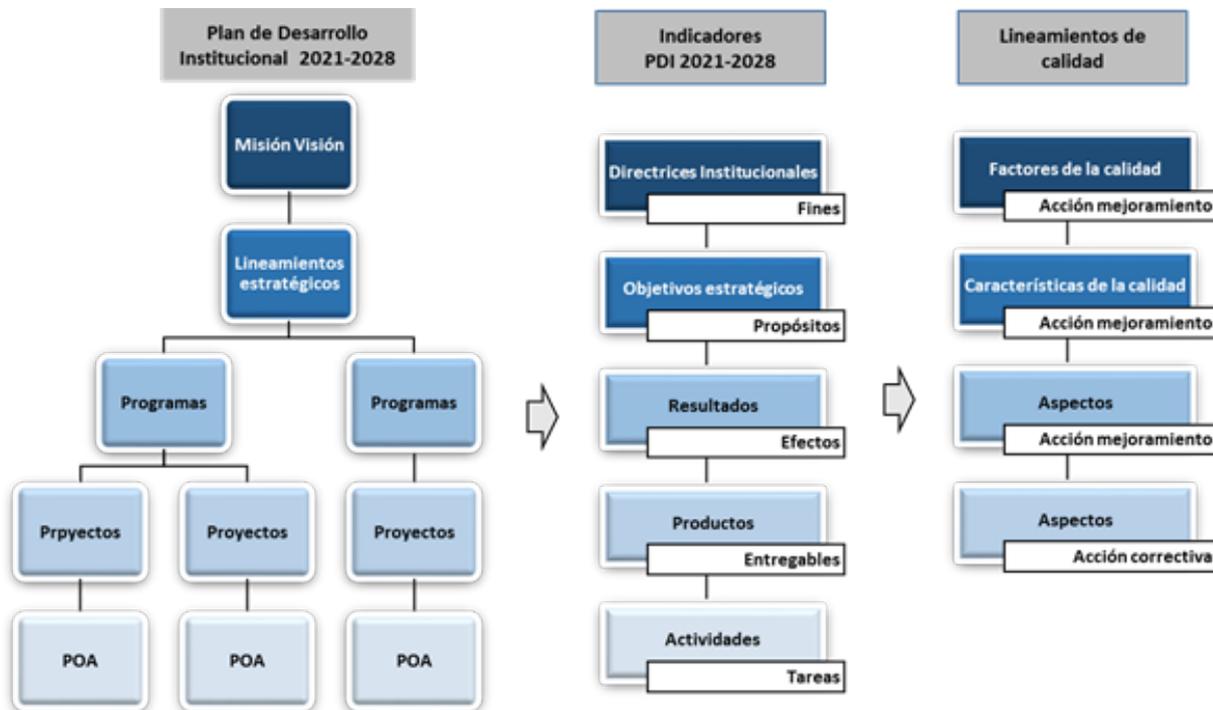
Teniendo en cuenta que el Comité Central de Gestión y Aseguramiento de la Calidad está integrado por las Vicerrectoras y los Directores de las oficinas de Autoevaluación y Calidad y de Planeación y Desarrollo, estas instancias tienen igualmente, la facultad y responsabilidad del seguimiento y evaluación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

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

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

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

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



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

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

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

Referencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo A. Plan de Desarrollo Institucional y Acreditación Institucional

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

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

Cuadro 1.

Articulación PDI 2021-2030 y acciones de mejoramiento

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



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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia

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

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

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

DESARROLLO, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

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

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

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

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

MEJORAMIENTO CONTINUO Y AUTORREGULACIÓN

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

ESTRUCTURA Y PROCESOS ACADÉMICOS

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

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

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

IMPACTO SOCIAL

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

BIENESTAR INSTITUCIONAL

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

COMUNIDAD DE PROFESORES

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

COMUNIDAD DE EGRESADOS

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

Fuente: elaboración propia



