



PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2022-2026



**“Por una Universidad pensante,
reflexiva y transformadora”**

Directivos

Héctor Bonilla Estévez
Rector

Martha Carvalho
Secretaria general

Diana Isabel Quintero Torres
Vicerrectora Académica

Carlos Arturo Riaño
Vicerrector Administrativo

Guillermo Alfonso Parra Rodríguez
Vicerrector de Ciencia, Tecnología e Innovación

Carlos Alberto Hernández Santamaría
Director Oficina de Planeación

Bogotá D.C. Sede Federman
Carrera 38 N° 58A - 77
Teléfono: 315 2980

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
MARCO DE REFERENCIA	6
PREMISAS FUNDAMENTALES DE PLANEACION EN LA UAN	9
PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2022 – 2026	10
ESQUEMA DE FORMULACIÓN DEL PID 2022-2026 UAN.....	12
ELEMENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	12
MISIÓN	12
VISIÓN	13
OBJETIVOS INSTITUCIONALES.....	14
VISION PID UAN 2022-2026.....	16
EJE 1 LIDERAZGO UNIVERSITARIO EN LOS PROCESOS MISIONALES.....	18
Sector 1.1: DE LA FORMACIÓN.....	19
Sector 1.2: DE LA INVESTIGACIÓN	21
Sector 1.3: EXTENSIÓN.....	24
EJE 2: LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	27
EJE 3: OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	29
Sector 3.1.: GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS	29
Sector 3.2.: INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA.....	30
Sector 3.3: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA	32
EJE 4: COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL.....	33
Sector 4.1: COMUNIDAD UNIVERSITARIA	33
Sector 4.2: BIENESTAR INSTITUCIONAL	35
RESUMEN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2022-2026.....	37
Apéndice 1. DEFINICIONES IMPORTANTES	43
Apéndice 2: METODOLOGÍA.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	54

INTRODUCCIÓN

Como un ejercicio de planeación institucional proyectado bajo una metodología prospectiva-estratégica, la Universidad Antonio Nariño establece su plan de desarrollo institucional PID para el próximo quinquenio 2022-2026, con un enfoque de innovación, proyección nacional e internacional desde el fortalecimiento de la investigación científica, la investigación creación, la transferencia tecnológica y el emprendimiento.

Para abordar los temas más importantes se estableció en primera instancia un espacio de valoración y de análisis de los aspectos de mayor relevancia en los ámbitos nacional e internacional, en particular después del impacto de la pandemia causante de la crisis mundial de salud, situación histórica que modificó los retos establecidos en la agenda mundial concerniente al desarrollo sostenible. En apéndices se encuentran tanto las definiciones como una descripción de la metodología empleada.

En este Plan Institucional de Desarrollo -PID- están contemplados factores clave para el éxito que permitan diseñar escenarios futuros posibles sobre los que puede la Institución orientar sus actividades, evaluados inicialmente en un ejercicio prospectivo con la orientación del Consejo Directivo de la Institución, haciendo uso de herramientas de planeación prospectiva permitan identificar las variables que afectan el desempeño institucional y el desarrollo de los planes de trabajo.

El principal objeto está en la búsqueda por potenciar los procesos misionales en un escenario que permita tener un desempeño enmarcado dentro de las tendencias mundiales no solo de desarrollo sostenible y responsabilidad ambiental comprometida con la agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible), sino en sintonía con las proyecciones y conclusiones del Encuentro Mundial para la Educación Superior realizada por la UNESCO en el 2022, estableciendo lineamientos orientadores del deber ser de las Instituciones de Educación Superior, y con la convicción de la necesidad de orientar transformaciones prospectivas, buscar herramientas para coadyuvar con la solución a las problemáticas sociales, económicas, ambientales, tecnológicas y políticas, y como fuente de generación de conocimiento.

Una primera proyección del PID mantiene líneas de acción y estrategias que permitan continuar con el desarrollo de los procesos misionales. La innovación de los programas académicos es uno de los principales factores que requieren una nueva y creativa formulación curricular en el que se combinen los elementos de la formación humanística con aquellos que faciliten la adquisición de las competencias y experticias disciplinares, sumadas a los niveles de profundización e indagación que permitan aproximarse a la solución de las principales problemáticas del entorno, así como proyectar un futuro de mayor equidad y bienestar. Se requieren programas que desde el diseño curricular aborden problemáticas objeto de la investigación e innovación, ellas son los pilares del desarrollo académico, y deben ser más incluyentes involucrando a los estudiantes en diversos proyectos, con currículos enfocados en desarrollo de temáticas pertinentes para la solución de las problemáticas sociales, económicas y ambientales.

El planteamiento de aspectos de innovación de programas bajo estándares de alta calidad y reconocimiento en este momento de cambios deriva en otro desafío frente al avance de la oferta virtual; en esta nueva fase de la Visión 2026 propone como aspecto fundamental de crecimiento el fortalecimiento de esta modalidad, así como parte de modalidades mixtas, de modo que se proyecten estrategias que permitan atraer estudiantes globales y la asociación con plataformas de certificación, para ampliar la experiencia de aprendizaje, contando con profesores desde distintas partes del mundo.

En esta nueva fase del plan institucional de desarrollo la Universidad trabajará para consolidar la Visión 2026 establecida ejecutando estrategias que le permitan consolidarse como un referente de las universidades jóvenes del país, desde sus procesos de formación, con la generación de programas innovadores y pertinentes, con su investigación, aplicada al desarrollo de proyectos para la solución de problemáticas, y con sus procesos de extensión y proyección social, impactando de manera positiva en el desarrollo social y económico del País.

MARCO DE REFERENCIA

En el contexto mundial se está presentando una transformación en las maneras de hacer las cosas, una transformación acelerada por los efectos del COVID 19 que generó confinamientos prolongados que impactaron los procesos académicos, laborales y sociales no solo de modo temporal sino también permanente. La necesidad de afrontar esta situación ha hecho que se saque provecho a los avances tecnológicos con los que cuenta la humanidad, llevando a la sociedad hacia una verdadera revolución económica y social, donde la integración de lo presencial y lo digital ha cobrado especial relevancia en los procesos productivos, educativos, comerciales y de atención en salud.

En el ámbito nacional se presenta un contexto socio económico deteriorado por el impacto de las restricciones de la pandemia; la falta de empleo es el detonante para que los logros de las últimas décadas en aspectos de mejoramiento social tengan un gran retroceso. El sector educativo no ha sido ajeno al impacto económico de la pandemia, el cual se refleja en bajas tasas de matrícula y en una deserción y ausentismo aumentado en todos los niveles de escolaridad. Con el fin de reducir el impacto negativo de la pandemia en los diferentes grupos sociales vulnerables, el gobierno nacional ha implementado subsidios para los estudiantes y ha impulsado durante la pandemia la matrícula cero en las universidades públicas. Sin embargo, el tema va más allá de estos programas ya que el 49% de los estudiantes universitarios de estratos 1, 2 y 3 estudian en universidades privadas y también requieren de estos apoyos para ingresar al sistema educativo y no abandonar el mismo por falta de recursos. Esto resume el panorama actual que está afrontando la educación superior en el país a nivel social, un escenario complicado que va a requerir de estrategias clave para lograr potenciar este sector, luego del fuerte impacto generado por la pandemia en el mismo. (UNAL, 2020).

La presencialidad ofrece posibilidades que se consideran fundamentales en el desarrollo de habilidades sociales y profesionales; la posibilidad de trabajar en grupos resolviendo problemas y la preparación para el trabajo en equipo, son aspectos que se deben trabajar si se espera tener la calidad requerida en la formación. Adicionalmente, las actividades que involucran las salidas a prácticas también requieren de una mayor planificación, el trabajo práctico posibilita la transición de la vida académica a la vida laboral, aspectos que también se han venido desarrollando de manera virtual. Se sigue entonces que hay que repensar las ideas convencionales de presencialidad. Si bien no pierde totalmente su vigencia, está en las instituciones innovar en las herramientas tecnológicas que permitan el trabajo colaborativo y la interacción de los estudiantes y profesores para la generación de ideas, investigación y aplicación de conocimientos para la solución de problemas de la sociedad actual (BID, UNIVERSIA, SANTANDER, 2020).

Desafíos de la educación superior en la actualidad

La coyuntura generada por el COVID 19 generó una reacción instantánea en las universidades, con lo que se puso en evidencia que aún hay un camino largo y lleno de obstáculos para llegar a la consolidación de plataformas de formación robustas que den las mismas oportunidades de interacción y aprendizaje. No solo se necesita la disponibilidad de herramientas, también es fundamental la

capacidad de los profesores en el manejo de dichos recursos y en adaptar los métodos de seguimiento y evaluación a ambientes virtuales (BID, UNIVERSIA, SANTANDER, 2020).

Se añade a lo anterior la problemática presente en el acceso a la tecnología, según información del DANE y del laboratorio de la economía de la educación, solo el 43% de las personas tienen acceso a Internet móvil o fijo, más del 90% de los municipios no están preparados para afrontar la virtualidad y solo el 17 % de los estudiantes rurales tienen acceso a Internet y computador, (UNAL. 2020).

Construcción de Universidad para la Conciencia Ambiental

En el marco del desarrollo de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, las universidades trabajan en la formulación de acciones para su implementación, con planes que involucran metas en desarrollo humano, igualdad de género, reducción de las desigualdades, acción por el clima, educación de calidad, entre otras (Tec de Monterrey, 2021). Lo primero que se debe hacer es incorporar los ODS en la docencia y en la investigación, atrayendo el interés por formar e investigar en el tema como agente transformador, demostrando la capacidad de impacto en la transformación de la sociedad (REDS, 2020).

En los temas de liderazgo social y política institucional, el desarrollo de políticas institucionales universitarias de sostenibilidad darán a la universidad la posibilidad de actuar en diferentes ámbitos y de contribuir a encontrar soluciones para las metas de los ODS, comenzando por la implementación de los principios en la propia gestión de la Universidad frente a empleo, finanzas, servicios universitarios, instalaciones, compras, recursos humanos, gestión académica y de estudiantes (REDS, 2020).

Es claro que el reto es grande e implica cambios en los contenidos y las formas en las actividades universitarias con un enfoque integral a través de los siguientes pasos;

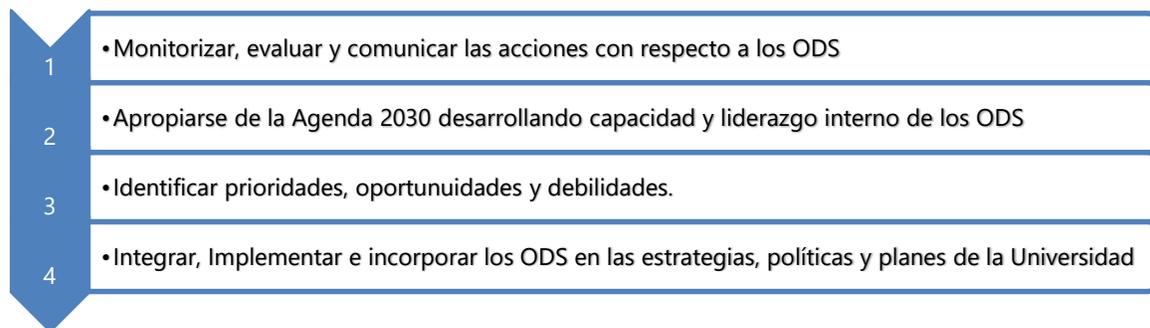


Ilustración 1. Fuente: REDS 2020.

Por ejemplo, de los indicadores de autoevaluación que se han planteado para el cumplimiento de la agenda 2030 por parte de las universidades en el desarrollo de los ODS está la meta concreta de participar en la reducción de la huella de carbono por medio de la eficiencia de la infraestructura instalada (REDS, 2020).

La conferencia mundial de la educación UNESCO-Barcelona 2022

El papel de la Universidad en la construcción de la sociedad es indiscutible, la capacidad para la innovación, la adaptación y el desarrollo de soluciones que ayuden a mitigar los efectos de la industrialización y la degeneración del medio ambiente tiene que estar sostenida por personas

empáticas con el ambiente y con la sociedad, habilidades que deben hacer parte de los procesos de formación en educación superior. El acceso a la educación de calidad garantiza mayor conciencia hacia la equidad, la mitigación de la pobreza, acabar con el hambre de la población, el saneamiento ambiental y la conservación de las fuentes de agua potable, todo esto desde los procesos de formación, la investigación y la extensión como principales impulsores de estas acciones (UNESCO, 2022).

Se hace especial énfasis en el fortalecimiento de las estrategias de cooperación y relacionamiento nacional e internacional para sacar provecho de los avances de todas las instituciones y para aportar con la transferencia tecnológica al desarrollo regional, nacional e internacional. Acciones concretas como la movilidad de investigadores, la afiliación a redes nacionales e internacionales y la participación en las agremiaciones de educación para compartir experiencias y estrategias de trabajo, son objetivos a tener en cuenta desde los sectores privados y las entidades públicas de gobierno (UNESCO, 2022).

La formación a lo largo de la vida se constituye en una nueva mirada hacia la educación y los cambios de las ideas de profesionalización y los procesos estructurados e inflexibles que tradicionalmente se han desarrollado. Ya no se puede concebir únicamente niveles de formación en ciclos específicos, debido a que los aprendizajes se van ajustando de acuerdo a los cambios del mundo y las necesidades de la sociedad. Igualmente, los cambios se han dado en las nuevas herramientas usadas para aprender, para enseñar, las características de las instituciones de educación, con oferta variada y abierta a la sociedad en general. Con una nueva concepción de formación continua a lo largo de la vida y que se puede ofertar en diferentes modalidades, presencial, distancia, virtual, blended y potenciando la modalidad dual desde el aprendizaje a través de las prácticas. Estas adaptaciones y flexibilización de la formación proporcionan mayor coherencia a la hora de abordar las necesidades de formación de las personas (UNESCO, 2022).

PREMISAS FUNDAMENTALES DE PLANEACION EN LA UAN

El ejercicio de planeación prospectiva desarrollado logra identificar las siguientes premisas que son fundamentales para la pertinencia del Plan:

- Se enmarca en su Misión y Proyecto Educativo Institucional; tiene en cuenta la naturaleza, la identidad y los valores propios de la Universidad.
- Es liderado por las Directivas de la Universidad (Sala General y Consejo Directivo) y es acompañado en su formulación por los directivos (Rectoría y Vicerrectores) y ejecutado por decanos, directores de Sede y oficinas nacionales.
- Está ajustado a las nuevas realidades y retos en aspectos como el uso de tecnologías para la enseñanza y aprendizaje, las nuevas modalidades de trabajo y los cambios de paradigmas en el sector educativo.
- Busca la sostenibilidad de la Universidad; identifica el escenario propicio para el desarrollo de la misión y los objetivos institucionales, prevé los recursos, procesos y mecanismos para su logro (integra el presupuesto y los planes de acción con los proyectos estratégicos).
- Incluye la proyección de la infraestructura física y tecnológica para el fortalecimiento de las funciones sustantivas, la consolidación continua y el crecimiento de la Institución.
- Define e implementa los mecanismos e instrumentos para verificar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos durante su formulación. Se espera con esto lograr la máxima ejecución durante su desarrollo.
- Los planes de las facultades, sedes y dependencias soportan el Plan Institucional de Desarrollo y contribuyen de manera coherente a su realización.

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2022 – 2026

El Plan Institucional de Desarrollo UAN 2017-2026 plantea una visión a 10 años iniciando en el año 2017 y finalizando en el año 2026. Esta visión se operacionaliza mediante dos (2) planes quinquenales a desarrollarse durante los períodos 2017-2021 y 2022-2026. El modelo de planeación establecido define y determina los objetivos a cumplir y las estrategias a desarrollar enmarcados en 4 ejes principales y 10 sectores que abarcan las funciones sustantivas y los procesos de apoyo a nivel institucional. Esto da lugar al despliegue del cuadro de mando integral de la Universidad. La participación de cada unidad se ejecuta a partir de su plan quinquenal que se deriva del cuadro de mando integral y luego se operacionaliza a partir de los Planes Anuales Operativos por unidad.

En el ejercicio estratégico de formulación del Plan participa el equipo directivo de la Institución (Rector, Vicerrectores y directores de las áreas sustantivas) acompañados por la Oficina de Planeación, la cual actúa como unidad facilitadora y de soporte metodológico durante su definición. El Consejo Directivo y la Sala General de la Universidad direccionan el proceso de formulación dando los lineamientos claves que deben ser desarrollados en el plan a través de las estrategias y proyectos claves del mismo. A partir de estos lineamientos se proyecta la propuesta del plan, la cual presenta las prioridades de la Universidad y establece los objetivos, estrategias y metas a alcanzar durante la vigencia del mismo. Una vez generado este documento, es sometido a la valoración del Consejo Directivo de la Institución para obtener su aval.

Para la formulación de este PID, se realizaron varias sesiones de trabajo con los diferentes grupos de interés de la Universidad, en las cuales se identificó cual debería ser la apuesta a futuro de la Institución a partir de la evolución de la misma y del contexto actual y futuro del sector a nivel local, regional, nacional y global. Con base en esta evaluación institucional, la Sala General de la Universidad estableció las líneas claves de proyección con las que se pretende diseñar a futuro la institución deseada, aquella que cumpla con propósitos enmarcados dentro de su misión y visión institucional, proyectando ubicarse como la mejor Universidad Joven del país al finalizar el quinquenio, con un gran reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional, soportada en la excelencia y calidad de sus procesos misionales, así como en sus propuestas académicas innovadoras, sólidas y diferenciadas.

Los cambios mundiales y sociales están a la vista, la pandemia de COVID-19 con los cambios que resultaron de ella en temas como movilidad, trabajo y estudio remoto, con el consiguiente reto en las metodologías para la formación de las nuevas generaciones que demandan procesos de adaptación acelerados y nuevos modelos de enseñanza y aprendizaje; los cambios en los modelos de producción generados por la Revolución Industrial 4.0, que implican cambios disruptivos en los procesos de formación, todo esto acompañado del reto de construir un país en paz con una economía en crecimiento y sostenible.

A continuación, se presentan las líneas clave surgidas del trabajo realizado con los miembros de la Sala General.

- Consolidarse como una de las mejores universidades del país, acreditada nacional e internacionalmente, con reconocimiento local e internacional como líder en la formación de excelencia, en la generación de conocimiento y en la prestación de servicios que contribuyen con el desarrollo cultural, social, económico, ambiental y político de las diversas regiones del país en las que hace presencia.
- Constituirse en una Universidad innovadora, tanto en su oferta académica, como en pedagogías y didácticas de enseñanza y aprendizaje, de acuerdo con la visión propia, las tendencias mundiales y las necesidades de los sectores productivos.
- Diversificar la oferta académica de acuerdo con las necesidades de las regiones donde desarrolla su quehacer institucional, generando programas novedosos y privilegiando las metodologías híbridas que permitan potenciar el acceso a mayor cantidad de estudiantes a nivel nacional e internacional.
- Fortalecer la calidad y excelencia en los procesos de formación, reflejado en los resultados de aprendizaje.
- Potenciar la experiencia estudiantil, incrementando el sentido de pertenencia, la permanencia y la continuidad de su proceso formativo en la Universidad en niveles superiores o alternos.
- Generar impacto y reconocimiento en la sociedad como una Universidad innovadora y generadora de conocimiento en sus diversas áreas, constituyéndose en una fuente de nuevos conocimientos que den respuesta a las problemáticas y transformaciones contemporáneas.
- Ser reconocida y diferenciada por su eficiencia, eficacia e innovación en la gestión administrativa y financiera.
- Generar procesos de modernización de la estructura física y tecnológica que acompañe las diferentes funciones sustantivas y los procesos de soporte de la Universidad. De igual manera fortalecer y optimizar las inversiones estratégicas requeridas por las mismas funciones.
- Ampliar el portafolio de extensión ofertado por la Universidad, incluyendo nueva oferta en programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano y programas de formación a lo largo de la vida.
- Incrementar y diversificar las fuentes de ingreso, potenciando la venta de servicios, la reconversión de activos y la consecución de recursos externos, consolidar la participación en proyectos con financiación externa e incrementar la cantidad de sedes con excedente positivo en su operación.

Fruto del trabajo desarrollado, se presenta el Plan Institucional de Desarrollo 2022-2026, el cual continúa la visión proyectada a mediano plazo por la Universidad y sus principales metas para este quinquenio.

En él se presentan los objetivos y estrategias a ejecutar, permitiendo contar con una herramienta de evaluación y control de la correcta implementación del mismo durante su desarrollo.

Este segundo quinquenio propende por consolidar y alcanzar la visión de la UAN para la década, en la cual espera consolidarse como una Universidad joven de talla mundial.

ESQUEMA DE FORMULACIÓN DEL PID 2022-2026 UAN

El esquema general de formulación y seguimiento está desarrollado a través de una estructura sistemática en el que cada elemento da respuesta a aspectos fundamentales de la Universidad en todos los niveles. En la siguiente figura se encuentra el esquema general y los elementos que lo conforman:



Ilustración 2: Esquema de planeación UAN

ELEMENTOS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

MISIÓN

La Universidad Antonio Nariño como institución de educación superior, en claro compromiso con la democratización del conocimiento en Colombia y la región latinoamericana, se ha propuesto como misión:

Ante la sociedad colombiana y latinoamericana

- Formar personas altamente calificadas y comprometidas con los procesos de transformación positiva del país y la región latinoamericana; personas activas, compasivas y resilientes, ciudadanos idóneos y competitivos, éticos y humanistas, con pensamiento autónomo y crítico, fundamentados en la incorporación, difusión, generación e innovación del conocimiento universal.
- Promover la igualdad de oportunidades en el acceso a la formación mediante la descentralización, la ampliación de la oferta educativa, la diversificación de programas, la generación de mecanismos de financiación, las posibilidades tecnológicas, los mecanismos de accesibilidad y el establecimiento de sistemas de información y de comunicación con grupos globales que canalicen la participación de ciudadanos latinoamericanos alrededor del mundo.
- Ejercer liderazgo educativo e investigativo, en ciencias, cultura, artes y tecnología, acorde con los procesos de globalización y adelantos científicos, reconociendo el potencial de la evolución y el

valor de la adaptabilidad, y respondiendo a los desafíos provenientes de los cambios locales, regionales, nacionales e internacionales.

- Identificar nuevos escenarios, metas y perspectivas que permitan vislumbrar un proyecto futuro de localidad, región, país y comunidad internacional, y trabajar en su realización.

Ante las comunidades académicas y de investigadores

- Contribuir a la calidad y excelencia del talento humano mediante la formación académica e investigativa rigurosa que posibilite la creación y consolidación de grupos de investigadores que orienten el desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico en Colombia y la región latinoamericana y que articulen la participación en grupos a nivel global.
- Establecer canales de comunicación con las comunidades nacionales e internacionales y con sus líderes y gobernantes para realizar trabajos conjuntos que permitan la resolución de problemas, el mejoramiento de la calidad de vida y la generación de proyectos que procuren la satisfacción de las necesidades y anhelos de cambio, y la transformación de realidades con imaginación y creatividad.

Ante los desafíos de sostenibilidad

- Promocionar una comunidad con visión global, responsable hacia la mutua prosperidad de las naciones y su desarrollo sostenible y respetuoso de los recursos naturales globales.

Ante la comunidad universitaria

- Proporcionar una formación académica e investigativa acorde con niveles internacionales de excelencia.
- Cultivar una comunidad universitaria con un clima de respeto que nutre las aspiraciones y sueños de sus integrantes y los apoya plenamente en la realización de sus proyectos personales con reconocimiento del valor intrínseco de cada uno de sus integrantes.

VISIÓN

Consolidarse como una de las mejores universidades del país y posicionarse entre las mejores de la región latinoamericana, con pensamiento crítico, autónomo y global, acreditada nacional e internacionalmente, que, al estar a la vanguardia del conocimiento, contribuye a la competitividad nacional y regional en ciencias, cultura, artes y tecnología, es el reto de la Universidad Antonio Nariño.

La Universidad ha desarrollado su quehacer institucional con rasgos singulares que deben ser repotenciados de tal manera que se establezca una propuesta renovada caracterizada por:

- El ofrecimiento de programas académicos reconocidos y acreditados nacional y/o internacionalmente, cuya calidad garantiza la idoneidad y competitividad de los egresados de todos los programas, así como el aporte de éstos en la identificación, análisis, prevención y/o solución de los problemas sociales o técnicos, vigentes o potenciales; programas que propicien además el logro de una formación integral que potencie el pensamiento autónomo y crítico y la creatividad en la construcción de la sociedad del futuro.

- Un alto nivel de desarrollo científico, tecnológico, cultural y artístico que le permite participar activamente en las comunidades académicas nacionales e internacionales.
- Una cultura investigativa consolidada que posibilite la formación de grupos de investigación en diferentes campos del saber con reconocimiento nacional e internacional y que aporten al desarrollo científico del país.
- La contribución a organizaciones, nacionales e internacionales, que agrupan a comunidades y programas académicos, facultades, escuelas e instituciones de educación superior, y la participación activa en proyectos de cooperación interinstitucional.
- El impacto institucional proactivo en todo el país a través de una red robusta de programas académicos en distintas modalidades de formación en pregrado y postgrado, que aprovechen todas las posibilidades tecnológicas, innovadoras, diversas y acordes con las demandas y tendencias de desarrollo local, regional, nacional e internacional.
- El fortalecimiento de planes, programas y proyectos de educación continuada y formación permanente que respondan a la dinámica de evolución y crecimiento del conocimiento perteneciente a las disciplinas, profesiones, prácticas y oficios.
- El establecimiento de una cultura de colaboración y asesoría a empresas, instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y sociales, y el desarrollo de convenios y/o la prestación de servicios que contribuyan al bienestar de las comunidades y de los ciudadanos que las componen.
- Ser una institución acreditada nacional e internacionalmente, acorde con las tendencias y estándares de calidad en la educación superior.
- Ser una institución educativa autorregulada gracias al desarrollo de una cultura de autoevaluación y a la autonomía conferida por la ley, que permitan el permanente mejoramiento y consolidación de los procesos.
- El compromiso con el desarrollo sostenible evidenciado en la formación que brinda en sus programas, los aportes desde la investigación de formas de potenciarlo, y su participación y liderazgo en proyectos nacionales e internacionales que contribuyen a hacerlo realidad.
- Impulsar esfuerzos, proyectos y programas de acompañamiento a todos los integrantes de la comunidad universitaria para hacer realidad sus proyectos personales de vida.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

En consonancia con el Artículo Sexto de la Ley 30 de 1992, la Universidad Antonio Nariño establece sus objetivos institucionales, incorporando los propuestos por la Ley y adicionando los siguientes:

1. Acreditar los programas de pregrado y postgrado de acuerdo a las disposiciones gubernamentales nacionales e internacionales en un mínimo plazo.
2. En concordancia con el Artículo 67 de la Constitución Nacional, ampliar las oportunidades de acceso a quienes, en ejercicio de la igualdad de oportunidades, demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas exigidas. Igualdad de oportunidades que se vea

reflejada no sólo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación en educación superior.

3. Propiciar condiciones, académicas y de bienestar, para que cada miembro de la comunidad educativa complete y cualifique su proyecto de vida de manera que posibilite su plena realización personal.
4. Fomentar medios y procesos de formación integral de ciudadanos con pensamiento autónomo y crítico, que permitan el desarrollo de la creatividad y procuren establecer compromisos al servicio de la construcción de futuro de la sociedad.
5. Estructurar programas de formación técnica, tecnológica, profesional y de postgrado acordes con los adelantos científicos y el actual proceso de globalización que permita una mayor proyección de las regiones.
6. Impulsar dentro de un espíritu democrático, de respeto y de alta calidad, la libertad académica y la formación científica e investigativa.
7. Estimular el talento para la innovación, la producción y la generación del conocimiento en los miembros de la comunidad educativa.
8. Incentivar, fortalecer y seguir desarrollando el quehacer investigativo con un sólido conocimiento de los antecedentes y los últimos avances de las ciencias, las artes y la tecnología.
9. Incorporar la investigación como fuente y componente de enriquecimiento de la gestión y la planeación de la Universidad.
10. Dinamizar la estructura organizacional y los procesos de gestión, administración y evaluación, acorde con el dimensionamiento, la naturaleza y la complejidad de la Institución.
11. Identificar y responder proactivamente a los desafíos y cambios sociales, culturales, económicos y tecnológicos en los niveles local, regional y global.
12. Identificar nuevas tendencias y perspectivas de desarrollo y proponer elementos para aportar a la construcción de nuevos escenarios que caractericen el futuro del país y de la región.
13. Generar alternativas de formación continuada y permanente que respondan a la dinámica, evolución y crecimiento del conocimiento perteneciente a las disciplinas, profesiones, prácticas y oficios.
14. Realizar convenios, acuerdos o alianzas, con instituciones gubernamentales, no gubernamentales y sociales para la planeación y realización de proyectos conjuntos de asesoría y consultoría que contribuyan al bienestar de las comunidades y los ciudadanos que las componen.
15. Fortalecer la relación entre Universidad y entorno e influir en el espacio de toma de decisiones del nivel local, regional y nacional.
16. Fortalecer la cultura y seguir desarrollando los procesos de auto evaluación y evaluación que conduzcan a consolidarse como una institución educativa autorregulada y en permanente crecimiento y consolidación.

VISION PID UAN 2022-2026

"En el año 2026 la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano idóneo y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL)."

El Plan Institucional de Desarrollo está soportado en cuatro ejes fundamentales asociados de la siguiente manera: el primer eje soporta los procesos misionales (formación, investigación y extensión), el segundo eje potencia los procesos de internacionalización y regionalización, el tercer eje propende por potenciar los temas de procesos internos e infraestructura, y el cuarto eje potencia el impacto y el enriquecimiento de la comunidad universitaria. Estos ejes y sus sectores interactúan de forma permanente para el cumplimiento de los objetivos estratégicos evidenciados en el P.E.I.



Ilustración 3: Ejes del PID 2022-2026

El despliegue de estos cuatro ejes permitirá llegar al escenario propuesto, a través de los planes estratégicos quinquenales bajo la premisa fundamental de la Visión a 2026.

El despliegue estratégico que permitirá lograr el escenario apuesta de la Institución se consolida en el siguiente mapa estratégico.

VISIÓN PID UAN 2022-2026:

En el año 2026 la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano idóneo y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL).

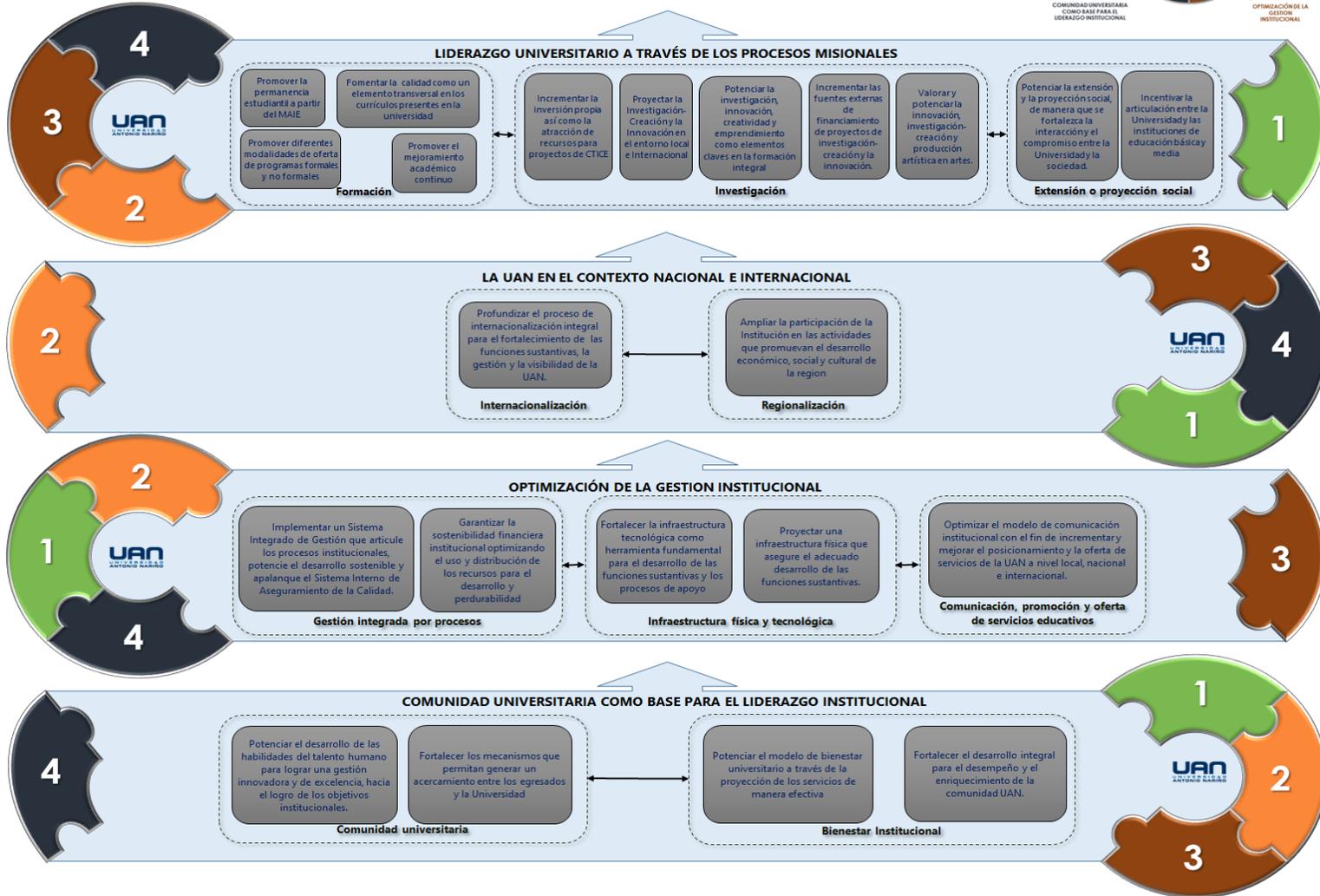


Ilustración 4: Mapa estratégico UAN 2022-2026

EJE 1 LIDERAZGO UNIVERSITARIO EN LOS PROCESOS MISIONALES

Los procesos misionales de la UAN (formación, investigación y extensión) son la base fundamental para el desarrollo universitario. Para la Universidad el desarrollo de sus procesos misionales debe responder a las necesidades actuales y las proyecciones futuras en los ámbitos científico y tecnológico. renovada propuesta misional innovadora y diferenciada frente a los actuales cambios disruptivos, proyectando la formación de ciudadanos idóneos y competentes en las diferentes áreas del saber y desde su interacción con el entorno.

En los temas de formación es necesario revisar y actualizar la oferta existente y generar una nueva oferta académica acorde con las necesidades y requerimientos de la sociedad y la visión del futuro. Se proyecta estructurar un portafolio de programas innovadores, de calidad y excelencia, que incorporen en sus currículos el desarrollo de conocimientos tecnológicos pertinentes para cada área del saber, competitivos a nivel global y multidisciplinarios, buscando impactar de forma positiva las comunidades donde se hace presencia. De igual manera se espera llegar a todos los rincones del país y tener estudiantes internacionales, por lo cual se hace necesario ahondar en nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje que permitan impactar un número mayor de estudiantes en diferentes etapas de su vida.

La investigación se ha convertido en la herramienta transversal de formación en la nueva apuesta pedagógica aprovechando los recursos humanos y la infraestructura investigativa de la Universidad como espacio de trabajo colaborativo y de formación de los estudiantes. La universidad identifica una gran fortaleza en esta función sustantiva y proyecta potenciarla de forma significativa para este quinquenio. Los proyectos de investigación desarrollados responden a problemáticas específicas y permiten dar respuesta a los objetivos de desarrollo sostenible impactando de forma positiva en el entorno y consolidando los avances en la generación de conocimiento en las diferentes áreas del saber.

La investigación se articula con el sistema de ciencia tecnología e innovación en tanto generan conocimientos que contribuyen a resolver las necesidades y elevar sus capacidades de respuesta en las regiones. Los procesos de investigación formativa son otro elemento que permite el desarrollo de habilidades científicas tempranas y fortalecen el proceso de formación de profesionales que aportan a la solución de las problemáticas a nivel regional, nacional e internacional.

Desde la función de extensión se espera trabajar a nivel local y regional con las instituciones de administración pública para proponer soluciones y desarrollar estrategias de formación, asesorías, capacitación constante y formación continua, teniendo en cuenta que se necesita establecer un modelo integrado de formación para la vida y llevarlo a las diferentes zonas del país como herramienta de desarrollo humano. Los resultados se evidencian a través de la ejecución de diversos proyectos de saneamiento ambiental, conservación de las fuentes hídricas, educación de conservación y reforestación, desarrollo social y económico, entre otros.

El desarrollo de este modelo de trabajo articulado de las funciones sustantivas en formación, investigación y extensión tiene una gran trascendencia a nivel internacional, ampliando las

oportunidades de vinculación a las redes internacionales de investigación y colaboración, consolidando el reconocimiento e impacto de la gestión institucional.

Igualmente, se propende por una mayor consolidación de iniciativas como las olimpiadas científicas que tengan impacto en lograr niveles de excelencia en la educación básica y media en pro de una renovada transformación del sistema educativo colombiano y regional.

Sector 1.1: DE LA FORMACIÓN

En el último quinquenio la UAN ha logrado consolidar una oferta académica de alta calidad, fortaleciendo su modelo de autoevaluación y los procesos de acreditación de calidad, en cumplimiento de los lineamientos exigidos por el CNA, como elemento fundamental para la oferta de programas que responden a las necesidades del país y soportada por un equipo de profesores altamente cualificados y con la actualización de las metodologías y la didáctica para la formación integral de ciudadanos globales.

Para continuar con el fortalecimiento del sector de la formación en la Universidad, se formula el despliegue estratégico en aspectos tales como la renovación curricular, de acuerdo con las necesidades en cada una de las regiones en las que hace presencia la institución y conforme a las tendencias actuales para el desarrollo de competencias sociales y profesionales globales. Todo ello soportado en un modelo de excelencia y calidad académica que evidencie los avances obtenidos para incrementar el impacto de los egresados y estudiantes en la sociedad.

Los cambios de los modelos de enseñanza y aprendizaje que trajo la reciente pandemia han dado la oportunidad de repensar la oferta educativa y de adaptar las herramientas tecnológicas con mayor convicción para ampliar la posibilidad de acceso a la educación superior de calidad; con esta premisa se proyecta la ampliación y diversificación de la oferta hacia programas híbridos (presenciales, a distancia y virtuales), o en oferta virtual, proyectando incrementar la virtualización de contenidos para todos los programas de pregrado y posgrado independientemente de su metodología.

La actualización constante de los modelos pedagógicos es un aspecto que se tiene en cuenta para el nuevo quinquenio en el sector de la formación, con propuestas de aprendizaje significativo y vivencial que lleve a los estudiantes a tener experiencias que los enriquezcan y proyecten más allá de la tradicionalidad de las aulas.

La formación de ciudadanos profesionales integrales debe responder a lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional, y por eso se trabaja en el fortalecimiento de los modelos que permitan hacer seguimiento a los resultados de aprendizaje y sirvan como herramienta de mejoramiento continuo, permitiendo evidenciar la excelencia y calidad del proceso formativo realizado a todos los miembros de la comunidad universitaria.

Objetivo 1.1.1: Fomentar la calidad y la excelencia como un elemento transversal en los currículos desarrollados en la universidad, coherentes con los desafíos y necesidades del contexto local, regional, nacional e internacional; con enfoque interdisciplinario, intercultural e integral.

La calidad y excelencia de la educación se verán reflejadas en los estudiantes y profesionales que se comportan acorde a esos valores institucionales con los que se están formando, no solo en los campus, sino también en el entorno en el que interactúan. El desarrollo de habilidades profesionales propias de cada área estará articulado con el desarrollo de habilidades transversales que faciliten el trabajo en equipos interdisciplinarios y multiculturales, pensado desde lo regional, lo nacional y sobre todo internacional. Para esto la Universidad potenciará su portafolio de programas formales (pregrado y postgrado) y desarrollará programas de formación para el trabajo y de educación a lo largo de la vida que fortalezcan la oferta académica en cada una de las sedes donde hace presencia.

Estrategias

1. Formulación de nuevos programas de pregrado que incorporen las competencias tecnológicas propias de su área de conocimiento como un elemento central para el desarrollo curricular.
2. Formulación de nuevas propuestas curriculares para programas de postgrado que promuevan el desarrollo de competencias científicas y tecnológicas, apoyados por la planta profesoral con formación de alto nivel, estable y comprometido institucionalmente.
3. Consolidación del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC), el cual garantice desarrollar los postulados misionales y la calidad de los mismos, en el marco de la cultura de autoevaluación.
4. Fortalecimiento de la calidad académica a través del desarrollo de procesos de acreditación más eficientes mediante el uso de herramientas tecnológicas adecuadas para la planeación, ejecución y control.
5. Incorporación de nuevas estrategias pedagógicas que permitan el aprendizaje significativo y vivencial.

Objetivo 1.1.2 Promover el mejoramiento académico continuo mediante estrategias de medición y acciones conducentes a mejorar oportunidades emergentes.

El resultado de los procesos de formación se verá reflejado en la calidad de los estudiantes y sus resultados de aprendizaje. La Universidad en su misión establece la formación de personas altamente calificadas y comprometidas con el desarrollo del país y de la región.

Estrategias

1. Fortalecimiento de los modelos de evaluación que permitan medir a través de rúbricas estructuradas los resultados de aprendizaje y evidencie que los estudiantes cuentan con las competencias genéricas y específicas requeridas para su desarrollo profesional.

Objetivo 1.1.3 Promover diferentes modalidades de oferta de programas como una estrategia de materialización de la misión institucional y de actualización de los programas.

La UAN promoverá la igualdad en el acceso a la educación superior de calidad a través de la diversificación de su oferta educativa. Se identifica una gran oportunidad en el fortalecimiento y ampliación de las diferentes modalidades de oferta de los programas académicos, en respuesta de las acciones de adaptación desarrolladas por la pandemia y los cambios surgidos por la revolución tecnológica que acompaña la revolución industrial 4.0.

Estrategias

1. Diversificación de las modalidades de oferta de los programas académicos con que cuenta la universidad e implementación de contenidos con apoyo en plataformas digitales.

Objetivo 1.1.4 Promover la permanencia estudiantil a partir del MAIE.

La completa implementación del Modelo de Atención Integral al Estudiante en la Universidad permitirá mejorar los índices de retención y permanencia de la comunidad universitaria, así como el desarrollo de procesos de formación y graduación acordes a las necesidades y características de los estudiantes, a través de la identificación oportuna y el acompañamiento en su desarrollo académico.

Estrategias

1. Ampliación de la participación de los estudiantes en el modelo MAIE.
2. Desarrollo de estrategias extracurriculares que promuevan la educación inclusiva e intercultural.
3. Incremento de la tasa de uso de las tutorías por parte de los estudiantes de la UAN.
4. Disminución de la tasa de exclusión de estudiantes por temas académicos y reprobación de asignaturas.

Sector 1.2: DE LA INVESTIGACIÓN

La Universidad Antonio Nariño ha trabajado en la consolidación de la investigación logrando destacarse a nivel nacional, regional y mundial, como una institución de referencia en la producción de conocimiento en las ciencias, las humanidades, ciencias sociales y ciencias de la salud y por mantener de manera dinámica la interacción con las diferentes redes de investigación nacionales e internacionales. El reconocimiento y categorización de los grupos de investigación se ha fortalecido en el último quinquenio mostrando cómo la investigación es un proceso misional fundamental para el desarrollo de la Universidad y la generación de impacto a nivel interno y externo.

Su constante trabajo en la generación de publicaciones en diferentes áreas y el desarrollo de proyectos con diferentes instituciones en pro de generar soluciones en distintos sectores sociales y económicos hacen que se planteen nuevos objetivos en busca de seguir escalando para llegar a ser de las mejores a nivel nacional e internacional.

Para el nuevo quinquenio se asumen nuevos retos para enfrentar los desafíos en la generación de proyectos colaborativos en redes internacionales, la optimización de los recursos institucionales con el fortalecimiento en la atracción de recursos externos para proyectos CTICE e innovación, impulsando la investigación, la creación y la innovación para la generación de nuevo conocimiento que permita obtener nuevas patentes otorgadas y registros de derechos de autor y producción científica y artística.

La investigación se proyecta como una herramienta para la formación integral y el aprendizaje basado en investigación, fomentando la vinculación de estudiantes de pregrado y posgrado en diferentes proyectos e investigaciones principalmente desde los semilleros de investigación o de creación, fortaleciendo las alianzas que permitan a los profesores y estudiantes tener interacción científica, de creación y de innovación, también con el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento que genere iniciativas de carácter tecnológico, startups y de interés comunitario.

Las estrategias para el fortalecimiento de la investigación a través de la participación en convocatorias nacionales o internacionales para el desarrollo de proyectos en diversas modalidades, mejorando el posicionamiento de la Ciencia, Tecnología e Innovación, participación de investigadores o grupos de investigación en redes académicas de alto nivel en los contextos nacional e internacional. Con la ejecución de estas estrategias la Universidad continúa manteniendo una importante presencia gracias a su generación de conocimiento y consecuente producción científica. Se busca fortalecer el posicionamiento de la Universidad en los rankings: ScimagoIR, Times Higher Education (THE), QS, SCOPUS, WEBOMETRICS y CWUR.

La creación y producción artística está contemplada dentro de ese escenario al que le apuesta la Universidad, con el desarrollo de proyectos que amplíen las capacidades de investigación creación en artes, la conservación artística y la preservación del patrimonio y la identidad cultural, con el desarrollo y participación en eventos de investigación de carácter nacional e internacional, el trabajo de investigación e innovación articulado desde la VCTI y sus dependencias que lideran cada uno de los procesos.

Objetivo 1.2.1 Incrementar la inversión propia, así como la atracción de recursos para proyectos de CTICE.

El trabajo continuo para la consolidación de la investigación y creación permitirá que la Universidad participe en mayor medida en las convocatorias para la financiación de proyectos de alto impacto, con los grupos de investigación de ciencias, ciencias de la salud, ingenierías, ciencias sociales, artes etc. Se proyecta la consecución de recursos externos que apalanquen las propuestas de investigación de la Institución.

Estrategias:

1. Fortalecimiento de la gestión institucional para la presentación de proyectos para atracción de recursos externos para la CTICE y la ejecución eficiente de los recursos aprobados.
2. Fortalecimiento de la inversión propia y de los recursos atraídos en proyectos de CTICE.

Objetivo 1.2.2 Proyectar la investigación científica, la investigación - creación y la innovación en el entorno local e internacional.

La Universidad ha logrado posicionarse en el entorno de la investigación y la creación a nivel nacional e internacional, generando capacidades importantes para la vinculación de investigadores y creadores en proyectos y desarrollo de redes nacionales y globales. Bajo estos elementos se pretende potenciar esas competencias para la generación de nuevos resultados en investigación, creación e innovación.

Estrategias

1. Participación de investigadores o grupos de investigación en redes académicas de alto nivel en los contextos nacional e internacional.
2. Participación en convocatorias nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos que potencien la innovación.
3. Fortalecimiento de las capacidades de investigación e innovación.

Objetivo 1.2.3 Incrementar las fuentes externas de financiamiento de proyectos de investigación, de creación y de innovación.

La Universidad potenciará la financiación de proyectos de investigación, de creación e innovación que garanticen nuevos recursos que permitan la sostenibilidad para su pleno desarrollo; se cuenta con la experiencia y reconocimiento para participar en la contratación para el desarrollo de proyectos con el sector público y privado y para el fortalecimiento además de los jóvenes investigadores.

Estrategias:

1. Participación en convocatorias de financiamiento de proyectos a nivel nacional e internacional.
2. Desarrollo de proyectos en asociación y de financiamiento con el sector productivo público o privado.
3. Licenciamiento de tecnologías UAN.
4. Acompañamiento y participación en convocatorias externas dirigidas a financiar jóvenes investigadores, creadores e innovadores (JII).

Objetivo 1.2.4 Potenciar la investigación, innovación, creatividad y emprendimiento como elementos claves en la formación integral, articulando los procesos misionales para su correcto desarrollo.

El emprendimiento pensado desde la investigación y apoyado por la educación empresarial, el estudio de los mercados y la formulación de propuestas permitirán potenciar la generación de negocios novedosos en aspectos tecnológicos, sostenibles, inclusivos y de carácter regional, nacional y global.

Estrategias:

1. Desarrollo de la investigación formativa y aprendizaje basado en la investigación.

2. Fomento para la participación de estudiantes de pregrado y posgrado en las publicaciones, resultados de investigación y/o creación y eventos como congresos y encuentros de investigación.
3. Desarrollo de espacios colaborativos de interacción científica, creativa o de innovación donde los estudiantes puedan aprender de otras instituciones nacionales y extranjeras con las que se generan alianzas.
4. Fomento de la cultura de emprendimiento
5. Desarrollo de proyectos de emprendimiento de la comunidad académica con #AceleraUAN.

Objetivo 1.2.5 Valorar y potenciar la innovación, investigación-creación y producción en artes y cultura.

La Universidad buscará el aprovechamiento de la diversidad del talento humano con el que cuenta, ampliando las capacidades en diferentes áreas del saber y la riqueza de las expresiones culturales en el país, generando conocimiento y potenciando las capacidades existentes en el desarrollo de proyectos de investigación y participación en eventos de diversificación artística, a la vez generando nueva producción artística y cultural de proyección internacional derivada de la investigación.

Estrategias

1. Fortalecimiento de los proyectos enfocados en potenciar la investigación - creación y la creación.
2. Desarrollo de proyectos creativos de manera colaborativa.
3. Desarrollo y participación en eventos de investigación-creación y de patrimonio cultural.
4. Propiedad intelectual y transferencia para la producción creativa e innovación.

Sector 1.3: EXTENSIÓN

Desde la extensión la Universidad ha trabajado para aportar en el desarrollo social y económico de las regiones donde hace presencia, ofreciendo posibilidades en formación y acompañamiento para el desarrollo de proyectos de interés público y privado, poniendo a disposición las capacidades intelectuales y técnicas construidas en 45 años de trabajo, desde la oferta de capacitaciones, asesorías y consultorías, educación continua con diplomados y cursos abiertos a todos los interesados en actualización de tendencias y conocimientos a través de la formulación de diplomados y cursos pedidos por empresas con fines específicos de capacitación profesional. Así mismo impacta de forma positiva la relación con la educación básica y media desde su programa insignia de olimpiadas, el cual se desarrolla a nivel nacional e internacional.

Aspectos como los servicios de clínicas odontológicas y veterinarias, consultorio jurídico, servicios de psicología y las diferentes actividades de proyección social que desarrolla la Universidad en las diferentes zonas en las que hace presencia, permiten impactar de manera positiva a las comunidades donde se hace presencia.

La UAN está comprometida con la formación a lo largo de la vida, orientándose hacia un enfoque de aprendizaje a lo largo de la vida, a través del desarrollo de programas de formación para el trabajo, la formulación de cursos que respondan a las necesidades de aprendizaje de los ciudadanos y para el desarrollo de espacios de socialización e intercambio de saberes logrados en el desarrollo de la vida personal y profesional de las personas que acceden a los programas de la Universidad.

Objetivo 1.3.1 Potenciar la extensión y la proyección social, de manera que se fortalezca la interacción y el compromiso entre la Universidad y la sociedad.

La Universidad buscará llegar a un gran número de zonas del país para participar en el fortalecimiento de los sectores sociales, económicos, políticos, ambientales y tecnológicos, a partir del desarrollo de programas de extensión y proyección social con miras a la solución de problemáticas del entorno, la articulación de la investigación, el desarrollo de alianzas público privadas y sobre todo contribuyendo en la formación continua de jóvenes y adultos. En concordancia con lo establecido en el marco nacional de cualificaciones la UAN proyectará un modelo donde la oferta de extensión reconozca los aprendizajes a lo largo de la vida, logrando educación pertinente y de calidad para la formación del talento humano del país.

Estrategias:

1. Fortalecimiento del portafolio de programas de extensión enfocado a organizaciones del sector público y privado.
2. Desarrollo de programas de proyección social con miras a la solución de problemáticas del entorno.
3. Articulación de la investigación, innovación, creación y producción artística con los programas de extensión.
4. Seguimiento a las actividades de extensión para medir el impacto en las comunidades.
5. Fortalecimiento de los programas colaborativos de extensión con alianzas nacionales e internacionales.
6. Fomento de la participación institucional en el desarrollo de programas de intervención social, económica y medioambiental del país.
7. Participación en programas para el fortalecimiento de competencias en la educación media y cierre de brechas en los jóvenes del país.
8. Desarrollo del portafolio de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano.
9. Desarrollo del portafolio de programas para la educación a lo largo de la vida.

Objetivo: 1.3.2 Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media.

El proyecto de olimpiadas ha fortalecido la relación con la educación básica y media, convirtiéndose en un referente en el desarrollo de habilidades sobresalientes en estudiantes que son formados en diferentes materias de las ciencias y han representado al país en eventos de gran magnitud a nivel nacional e internacional; este proyecto continuará siendo la base de la formación de grandes científicos y dará la oportunidad de acceso a formación de primer nivel en todas las regiones del país,

ampliando cada vez más la participación, organización de eventos y creando nuevas materias de preparación.

Estrategias:

1. Fortalecimiento del programa de Olimpiadas como pilar importante de la relación de la UAN con la educación básica y media.
2. Ampliación del Programa de Olimpiadas a otras áreas del conocimiento.
3. Desarrollo de sinergias que articulen las facultades y sedes con instituciones de educación básica y media en cada región.
4. Organización de Olimpiadas Internacionales con estándares globales.
5. Ampliación de la participación internacional en eventos y competencias.

EJE 2: LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL

Los proyectos de relacionamiento a nivel global han cobrado mayor importancia con los cambios en los paradigmas de la comunicación y el trabajo; este momento histórico ha traído consigo el uso de herramientas tecnológicas de comunicación, la adaptación a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje y la oportunidad de conectar con instituciones de cualquier parte del mundo. Los estudiantes y profesores han tenido la oportunidad de desarrollar experiencias desde la virtualidad, ampliando la posibilidad de movilidad y de aprendizaje desde nuevas perspectivas académicas y culturales.

En esta nueva etapa de la internacionalización se espera potenciar las capacidades desarrolladas desde la internacionalización en casa, fortaleciendo el programa de líderes para la internacionalización como representantes en los diferentes eventos y actividades que busquen la proyección de la Universidad en escenarios mundiales en todos los aspectos en los que tiene influencia en aspectos, académicos, investigativos, de bienestar social y desarrollo económico.

El relacionamiento a nivel interno es un punto importante que también se proyecta en este Plan; la articulación de saberes entre instituciones públicas y privadas para el desarrollo local y regional, desde los aportes que la Universidad hace y como articulador de los diferentes sectores sociales, productivos y culturales, proyecta ampliar la participación en los espacios de encuentro entre las universidades, las empresas y el estado como estrategia de construir valor de acuerdo a las necesidades específicas de cada región.

Sector 2.1 INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización como herramienta para la globalización de los saberes y para potenciar las habilidades de los profesionales que se enfrentan a un mercado laboral globalizado, con la capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios y multiculturales, para la proyección de la investigación en redes globales y la proyección de la extensión a nivel internacional, desde la gestión del relacionamiento y desarrollo de convenios marco y específicos.

Objetivo 2.1.1. Profundizar el proceso de internacionalización integral para el fortalecimiento de los procesos misionales, la gestión y la visibilidad de la UAN.

La UAN enfocará sus esfuerzos en potenciar su modelo de internacionalización, con el fin de lograr una mayor participación y acceso de toda la comunidad universitaria. Las dinámicas de internacionalización han cobrado más fuerza y el desarrollo de proyectos y programas con instituciones internacionales y redes de investigación amplían las posibilidades para estudiantes, profesores, investigadores, egresados y personal administrativo de la Universidad de acceder a posibilidades de movilidad y aprendizaje de experiencias vivenciales en diferentes partes del mundo.

Estrategias

1. Posicionamiento del Grupo de Líderes de Internacionalización (GLI) de la UAN.
2. Fortalecimiento de las dinámicas de internacionalización en casa.

3. Fortalecimiento del programa de movilidad nacional e internacional de la UAN.
4. Ampliación y profundización de los instrumentos y proyectos de cooperación.
5. Generación de capacidades para la internacionalización.
6. Participación activa en escenarios de educación internacional.
7. Fortalecimiento del aprendizaje de diversos idiomas, en particular el idioma inglés.

Sector 2.2 REGIONALIZACIÓN

La facilidad de la Universidad para desarrollar este sector, por la presencia que tiene en diferentes ciudades del país, le permite enfocar las características específicas del entorno para potencializar las capacidades dinámicas de la región a través de la articulación de las funciones sustantivas con los planes de desarrollo departamentales y municipales, logrando mayor reconocimiento y convirtiéndose en un referente en los procesos de planeación de las entidades territoriales y comunidades de influencia.

Objetivo 2.2.1: Ampliar la participación de la Institución en las actividades que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de las regiones.

La Universidad se proyectará como un referente de formación e investigación en las regiones del país y seguirá enfocando esfuerzos para contribuir en el desarrollo del talento humano idóneo, la articulación con organizaciones públicas y privadas para la solución de problemáticas a través de programas de formación y proyectos de investigación en las áreas donde es un referente por sus funciones sustantivas.

El desarrollo de los procesos misionales aporta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, desde diferentes aristas como la oferta de programas pertinentes para las regiones; la investigación y aportes a la innovación regional; el acceso a programas de formación para la vida y para el trabajo, ayudando a mejorar las condiciones sociales y económicas en las regiones; el otorgamiento de auxilios, becas y descuentos para ayudar a los estudiantes de bajos recursos a culminar sus estudios; los programas de bienestar universitario que impactan la buena salud y bienestar de la comunidad universitaria; el desarrollo de programas y actividades para el fomento a la equidad de género; el desarrollo de programas enfocados en el saneamiento y agua limpia; entre otros. Para esta vigencia se espera potenciar este trabajo en las regiones, aportando en el cumplimiento de los ODS en cada región.

Estrategias

1. Optimización de la oferta académica de las sedes.
2. Direccionamiento de la investigación hacia problemas regionales a través de la construcción de posibles nuevas iniciativas de desarrollo regional.
3. Portafolio de oferta de servicios de extensión y formación para la vida pertinentes para las regiones.
4. Construcción de planes de desarrollo local y regional en los espacios de encuentro Universidad, Empresa, Estado (triple hélice).

EJE 3: OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La gestión institucional garantiza la ejecución de los procesos para el desarrollo de las funciones sustantivas los procesos misionales y de soporte, permitiendo que se lleven a cabo en los tiempos establecidos y de manera eficiente a través de un sistema integrado que articula los procesos institucionales. De igual forma propende por fortalecer la infraestructura física y tecnológica con la que cuenta la Universidad y garantiza su utilización y mantenimiento con el fin de que esté en condiciones de calidad para la por comunidad universitaria.

Para este período se centrarán esfuerzos en la consolidación del sistema integrado de gestión, buscando la correcta implementación del sistema integrado de gestión que incluye las normas ISO 9001 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente) e ISO 45001 (Seguridad y Salud Ocupacional); el desarrollo sostenible de la Universidad con el uso eficiente de los recursos, la promoción de buenas prácticas ambientales y la consolidación de la seguridad y salud en el trabajo. Desde la gestión institucional se trabajará para lograr la optimización de los recursos en la consecución y la distribución de los mismos en los rubros pertinentes y prioritarios.

El sector de infraestructura está orientado al desarrollo y construcción de nueva infraestructura y a la plena utilización, actualización y mantenimiento de la existente, así como al adecuado soporte tecnológico que soporte el desarrollo de los procesos misionales y de apoyo. Finalmente, el sector de comunicación estratégica busca garantizar una comunicación eficaz y eficiente tanto interna como externa, e incrementar la visibilidad y el posicionamiento de la Institución.

Sector 3.1.: GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS

El desarrollo del sistema integrado de gestión es un trabajo que se ha venido ejecutando en el último quinquenio; se espera desarrollar en este nuevo período la articulación del sistema con los procesos misionales y el fortalecimiento de los procesos que conlleven a la sostenibilidad ambiental, la seguridad y la salud en el trabajo.

Apalancado en el sistema de aseguramiento de la calidad que desarrolla los procesos de mejoramiento continuo, se espera potenciar el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, el cual propende por el cumplimiento de las condiciones de calidad en las sedes, la obtención y renovación de registros calificados y facilitar los procesos de acreditación de alta calidad.

Objetivo 3.1.1 Implementar un Sistema Integrado de Gestión, que articule los procesos institucionales, potencie el desarrollo sostenible y apalanque el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

La consolidación del sistema integrado de gestión garantizará el correcto desarrollo de los procesos misionales y de apoyo, con las actualizaciones correspondientes que se requieren para afrontar los retos de calidad, medioambientales, de seguridad laboral y en el desarrollo de los procesos de mejoramiento continuo desde el sistema interno de aseguramiento de la calidad.

Estrategias:

1. Estandarización y articulación de los procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, cumpliendo con las directrices internas, la normatividad legal vigente y los requerimientos de las normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018, generando una cultura orientada a la efectividad de la gestión institucional que garantice el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad académica.
2. Fortalecimiento del desarrollo sostenible y desempeño ambiental de la institución a través del uso eficiente de recursos naturales y promoción de buenas prácticas ambientales.

Objetivo 3.1.2 Garantizar la sostenibilidad financiera institucional optimizando el uso y distribución de los recursos para el desarrollo y perdurabilidad institucional.

La Universidad alcanzará la auto sostenibilidad financiera de cada una de sus sedes logrando los ingresos requeridos para la correcta operación y crecimiento de las mismas a partir de diversas fuentes de ingresos, permitiendo el desarrollo de procesos de reinversión adecuados y soportados en los pilares estratégicos definidos para el quinquenio. Contará para esto con herramientas tecnológicas que faciliten el control de la información y ejecución de los presupuestos y proyectos institucionales.

Estrategias:

1. Diversificación de las fuentes de ingreso de la UAN
2. Fortalecimiento de la gestión financiera con el fin de optimizar los recursos de reinversión en las diferentes sedes y facultades de la UAN.
3. Desarrollo de un modelo de reinversión de activos estratégicos aplicando esquemas de reconversión de activos institucionales.
4. Fortalecimiento de las herramientas para la gestión de proyectos institucionales.

Sector 3.2.: INFRAESTRUCTURA FISICA Y TECNOLOGICA

La UAN fortalecerá la infraestructura física y tecnológica, dotándola de espacios, elementos y herramientas físicas y tecnológicas modernas e innovadoras que apoyen el desarrollo de las actividades propias de su misión institucional. Esta infraestructura soportará los cambios establecidos en el modelo educativo y los retos en la adaptación de la tecnología para los procesos de enseñanza-aprendizaje y para afrontar nuevas tendencias en educación superior, apoyando temas fundamentales de la propuesta académica como son la innovación, la creatividad y la oferta de nuevos programas virtuales y la virtualización de contenidos para todos los programas ofertados.

La Universidad desarrollará planes y proyectos que conlleven a la adecuación, mejora y ampliación de su infraestructura física y tecnológica, garantizando la conservación de la infraestructura actual y la actualización y ampliación de todos los espacios académicos para el correcto desarrollo de sus procesos misionales y de soporte.

Objetivo 3.2.1 Proyectar una infraestructura física que asegure el adecuado desarrollo de los procesos misionales.

Los espacios físicos que conforman la UAN son los escenarios donde se genera, se transmite y se actualiza el conocimiento y deben transmitir modernidad e innovación, generando bienestar a todos sus usuarios. Dentro del marco de referencia que propende por la excelencia educativa se ejecutarán estrategias de mejoramiento y modernización de la infraestructura física de la UAN, contado con criterios técnicos y referentes nacionales e internacionales para la asignación de recursos y formulación e implementación de proyectos con el fin de generar espacios dinámicos, novedosos, incluyentes, ambientalmente sostenibles y apropiados para el desarrollo y beneficio de toda la comunidad universitaria.

Estrategias:

1. Plan maestro de infraestructura física que contemple la adecuación de espacios existentes y la generación de nuevos espacios requeridos por la Institución, teniendo en cuenta criterios de innovación, modernidad, usabilidad y pertinencia para los diferentes miembros de la comunidad universitaria.
2. Actualización de la información técnica actual de cada una de las sedes con el fin de identificar las acciones que garanticen la normatividad vigente en cada una de las mismas.
3. Plan de mantenimiento de infraestructura física de sedes conforme a estándares y criterios de diseño exigidos por la UAN.

Objetivo 3.2.2 Fortalecer la infraestructura tecnológica como herramienta fundamental para el desarrollo de los procesos misionales y de apoyo.

La UAN por sus particularidades de cobertura nacional y oferta y proyección de programas en diferentes modalidades tiene el reto fundamental de estar a la vanguardia en el aprovisionamiento de equipos de laboratorios, clínicas, salas de cómputo y software, espacios e infraestructura tecnológica acordes con las necesidades surgidas de las nuevas tendencias del sector educativo, garantizando el correcto desarrollo de las funciones sustantivas y de soporte.

Para el presente plan se desarrollarán acciones tendientes a la implementación y adecuado uso de espacios y herramientas que permitan mejorar la calidad del servicio prestado, determinando y surtiendo los requerimientos de infraestructura tecnológica necesarios para la adecuada prestación de los servicios, contando con herramientas de vanguardia que faciliten la interacción con la comunidad universitaria y el entorno por su aceptación y niveles de usabilidad.

Estrategias:

1. Implementación del plan maestro de tecnología incluyendo temas de renovación y modernización tecnológica, laboratorios, clínicas, sistemas de información, comunicación y redes a nivel nacional, tanto para las áreas académicas como para las de soporte.
2. Desarrollo y actualización de los diferentes portales con los que cuenta la Universidad de acuerdo con las tendencias actuales y futuras de manejo y presentación de la información.

Sector 3.3: COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

En el último quinquenio la Universidad ha trabajado en el fortalecimiento del modelo de comunicación institucional a través de la ejecución de estrategias de promoción y publicidad para posicionar la imagen institucional como referente de calidad académica y generadora de conocimiento; la interacción con el entorno ha estado en constante crecimiento desde lo local, nacional e internacional valiéndose de las herramientas actuales para llegar a todo tipo de público y especialmente a los jóvenes.

En este sector se proyecta avanzar en el reconocimiento del trabajo en formación, investigación y extensión, dando a conocer de manera clara y oportuna las posibilidades que ofrece la institución al servicio de la sociedad y sirviendo de puente entre las instituciones públicas y privadas con las que se relaciona la UAN.

Objetivo 3.3.1 Optimizar el modelo de comunicación institucional con el fin de incrementar y mejorar el posicionamiento y la oferta de servicios de la UAN a nivel local, nacional e internacional.

El modelo de comunicación de la UAN debe ser efectivo e impactar positivamente la imagen de la Institución tanto a nivel interno como externo, generando recordación; para esto se deben gestionar de forma adecuada los canales de comunicación con los que se cuenta (relación con medios, redes sociales, página web, etc.), además de las estrategias de comunicación con las organizaciones de interés, con el fin de aumentar la visibilidad y el posicionamiento nacional e internacional.

Estrategias:

1. Fortalecimiento de los canales de difusión de la información institucional a nivel interno y externo de la UAN.
2. Modelo de promoción y atención al usuario para difundir el portafolio de programas y servicios de la UAN.
3. Desarrollo de alianzas estratégicas para la promoción de la oferta académica y la visibilidad institucional en el exterior.
4. Campaña de posicionamiento y reputación institucional local, regional, nacional e internacional.

EJE 4: COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL

La Universidad como institución de educación superior comprometida con la democratización del conocimiento establece su compromiso con la formación de personas profesionales altamente calificadas y comprometidas con la transformación en beneficio de toda la sociedad, contando con talento humano idóneo en aptitudes y actitudes pertinentes para la formación, la investigación, el desarrollo de proyectos colaborativos y la proyección de los servicios institucionales a las comunidades del país.

La UAN propenderá por el bienestar, crecimiento y fortalecimiento de los diferentes grupos de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados y administrativos), por ello se establecen estrategias para fortalecer la selección, formación, acompañamiento y evaluación del talento humano de la UAN, logrando desarrollar equipos de trabajo altamente calificados. Se propende por el desarrollo del talento humano de forma integral, mediante el acompañamiento y la capacitación constante para la adaptación a los cambios en los modelos de trabajo individual y colaborativo que han surgido en los últimos años.

De igual forma se espera fortalecer la relación con los egresados en el quehacer institucional y en su articulación con el sector productivo, mediante un seguimiento constante que permita medir el impacto que por intermedio de ellos se tenga en los sectores sociales y económicos del país, y una participación activa en los procesos propios de la Universidad.

Para la nueva fase de la visión 2026 se despliegan estrategias conducentes a la consolidación del capital humano idóneo, desde las habilidades del ser y del hacer, capaces de responder a las necesidades de una Universidad de alta calidad desde sus procesos de formación y en el desarrollo de los procesos de apoyo, contando para ello con la comunidad universitaria firmemente articulada en el cumplimiento de los objetivos planteados en el mediano y largo plazo, enfocados en el liderazgo académico, investigativo y de extensión en Colombia, Latinoamérica y el mundo.

Sector 4.1: COMUNIDAD UNIVERSITARIA

La esencia institucional es su comunidad universitaria; la gestión y relacionamiento de ésta para el desarrollo de los proyectos y la capacidad para afrontar los retos que traen los cambios constantes del entorno dependen de la preparación y sinergia construida al interior de la Universidad. El desarrollo integral que se plantea para esta nueva etapa del plan de desarrollo contempla estrategias enfocadas en el acompañamiento y formación en habilidades técnicas que permitan llevar a cabo el trabajo con los estándares de calidad pertinentes en los procesos misionales y de apoyo, dándole un mayor valor al fortalecimiento de las habilidades transversales que hacen posible el trabajo colaborativo y relacionamiento personal y profesional.

Las estrategias formuladas en el plan buscan la consolidación de la planta profesoral con características de alta calidad en lo profesional y lo personal, para darle al estudiante una experiencia altamente enriquecedora durante su estadía en la Universidad. De igual manera se espera potenciar

el relacionamiento con los egresados para que su participación tenga mayor impacto en los proyectos académicos, de investigación, innovación, extensión e internacionalización.

Objetivo 4.1.1 Potenciar el desarrollo de las habilidades del talento humano para lograr una gestión innovadora y de excelencia, hacia el logro de los objetivos institucionales.

Las experiencias enriquecedoras y un nivel de formación de calidad para los estudiantes estarán garantizadas en la medida en que las cualidades del equipo de profesores, directivos y colaboradores cumpla con los niveles de calidad requeridos por las características de la institución y su prospectiva de futuro, usando las oportunidades de globalización desde la internacionalización, la participación en proyectos de investigación y extensión adaptadas al desarrollo tecnológico, y cambios de las modalidades de trabajo, enseñanza y aprendizaje.

Los procesos de formación constante dirigida a los profesores y administrativos han tenido gran impacto con el fortalecimiento de la oficina de excelencia docente que formula y oferta constantemente cursos y diplomados pertinentes en las diferentes áreas del saber y para el desarrollo de las funciones sustantivas y procesos de apoyo a nivel institucional.

Estrategias:

1. Fortalecimiento de las competencias del personal administrativo a través de programas de capacitación en relación con manejo de herramientas tecnológicas, métodos de seguimiento y evaluación en diferentes modalidades de trabajo.
2. Fortalecimiento de las habilidades transversales a través de programas de capacitación orientadas al desarrollo de habilidades sociales, trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo en las diferentes modalidades de trabajo.
3. Fortalecimiento de la planta profesoral a través del incremento de profesores con formación de alto nivel (doctorado) y brindándoles estabilidad laboral, formación y apoyo.
4. Incremento del nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la UAN (clima organizacional y rotación).
5. Capacitación en la formulación y ejecución de actividades de proyección social dirigida a profesores y a las instancias académicas y administrativas correspondientes.
6. Desarrollo de nuevas modalidades de trabajo que se ajusten a las exigencias de la transformación digital de la Institución y del país.
7. Implementación de un plan que reduzca los efectos psicosociales de las modalidades de trabajo no presencial.
8. Fortalecimiento del portafolio de incentivos laborales e Incremento de su uso por parte de la comunidad Universitaria.

Objetivo 4.1.2 Fortalecer los mecanismos que permitan generar un acercamiento entre los egresados y la Universidad a través del intercambio de experiencias académicas, investigativas, innovadores, sociales, de emprendimiento, deportivas y culturales.

Los egresados como referente de la Universidad en el entorno social, económico, político, ambiental y tecnológico son fundamentales en el posicionamiento institucional y en los procesos de

mejoramiento continuo, en las reformas curriculares y la formulación de proyectos con diferentes sectores. Es por esto que las estrategias formuladas para este período se plantean con miras a brindar oportunidades de formación y acompañamiento continuo y que adicionalmente puedan hacer aportes a las iniciativas de la institución, que sean fuente de innovación para las propuestas de programas pertinentes y para la articulación con el sector productivo público y privado.

Estrategias

1. Administración de la información y seguimiento del desempeño de los egresados.
2. Actualización y formación en habilidades y competencias.
3. Beneficios académicos y alianzas comerciales.
4. Fortalecimiento del portafolio de capacitaciones virtuales y/o presenciales con cobertura nacional de inserción a la vida laboral.
5. Aporte de los egresados y los empleadores de los egresados a los currículos de los programas académicos.
6. Fortalecimiento en la participación de los egresados en el gobierno institucional

Sector 4.2: BIENESTAR INSTITUCIONAL

El bienestar universitario en la UAN es un sector que se ha consolidado y que el último quinquenio le permitió avanzar en resultados concretos y con impactos positivos en la disminución de la brecha de acceso a educación superior de calidad, a través de sus programas de auxilios, becas y descuentos. La implementación del Modelo Integral de Atención al Estudiante ha permitido que se ejecuten estrategias para la selección, acompañamiento y evaluación de los estudiantes y se garantice la culminación exitosa y las graduaciones en tiempos adecuados.

A nivel organizacional se ha logrado brindar un portafolio completo de actividades deportivas, culturales, de formación y desarrollo integral a todos los miembros de la comunidad, también con el fortalecimiento de la cultura organizacional y la generación de espacios de trabajo y ambiente laboral adecuados que potencian las capacidades personales y profesionales de los colaboradores.

Para dar continuidad a los procesos desarrollados se han proyectado estrategias orientadas a mantener la oferta del portafolio de servicios dirigidos a la comunidad desde bienestar universitario con los programas de beneficios, acompañamiento a los estudiantes y con nuevas estrategias para llegar a todos los estudiantes; de igual manera se están formulando acciones para incrementar la participación activa desde las facultades y programas, y se proyecta diseñar actividades diferenciadas de acuerdo a las características regionales y la promoción de proyectos de exaltación cultural.

Objetivo 4.2.1 Potenciar el modelo de bienestar universitario a través de la proyección de los servicios de manera efectiva y el desarrollo de programas y espacios para el fortalecimiento de las aptitudes y actitudes de los miembros que conforman la comunidad universitaria.

El modelo de bienestar universitario se proyecta para llegar de manera activa a todos los miembros de la comunidad universitaria con programas abiertos e inclusivos, con el fortalecimiento de la cultura organizacional y la generación de espacios de trabajo y ambiente laboral adecuados que potencien las habilidades personales y profesionales.

Estrategias:

1. Programa de estímulos para beneficios y descuentos en matrícula para estudiantes.
2. Cubrimiento nacional bajo las modalidades presencial, virtual e híbrida en las actividades de Bienestar Universitario.
3. Articulación con las facultades, los programas y las sedes para el establecimiento de un modelo de participación activa de la comunidad en las actividades propuestas desde Bienestar Universitario.
4. Fortalecimiento del portafolio de servicios y tutorías de Bienestar Universitario, aportando a las necesidades y a las dinámicas de las sedes y su comunidad.
5. Establecimiento de un modelo de comunicación, apoyado por redes para la divulgación y participación activa de la comunidad.
6. Línea de acción para promover proyectos de cultura ciudadana e identidad nacional.

Objetivo 4.2.2 Fortalecer el desarrollo integral para el desempeño y el enriquecimiento de la comunidad UAN.

La Coordinación Nacional de Desarrollo Integral de la Universidad Antonio Nariño inició actividades en el año 2020 con el fin de fortalecer el desarrollo integral para el desempeño y el enriquecimiento de la comunidad Universitaria. Su principal objetivo es desarrollar estrategias, programas y actividades encaminadas al mejoramiento y potenciación de la calidad de vida, el bienestar y las capacidades de la comunidad estudiantil, docente y administrativa de la Universidad Antonio Nariño.

Desde esta coordinación se desarrollan actividades articuladas con Bienestar Universitario para responder a las necesidades identificadas dentro de las estrategias del MIAE para el acompañamiento y fortalecimiento estudiantil y de la comunidad académica.

Estrategias

1. Fortalecimiento del Modelo Integral de Atención al Estudiante incorporando el Programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Estudiantil -PAFE-.
2. PDP (Programa de Desarrollo Profesional).
3. Programa especial para poblaciones vulnerables y minoritarias que se encuentran en la UAN.

RESUMEN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2022-2026

EJE	SECTOR	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES DETALLADO	INDICADORES CMI	PROGRAMAS DE PROYECTOS ASOCIADOS
LIDERAZGO UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE LOS PROCESOS MISIONALES	DE LA FORMACIÓN	4	11	25	8	PR-1 PR-2
	DE LA INVESTIGACIÓN	5	18	53	9	PR-2
	DE LA EXTENSIÓN O PROYECCIÓN SOCIAL	2	14	23	6	PR-1 PR-3
LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL	INTERNACIONALIZACIÓN	1	7	29	3	PR-4
	REGIONALIZACIÓN	1	4	7	3	PR-5
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL	GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS	2	6	16	5	PR-6
	INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	2	5	10	2	PR-7 PR-8
	COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS	1	4	10	1	PR-9
COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL	COMUNIDAD UNIVERSITARIA	2	14	18	3	PR-10 PR-11
	BIENESTAR INSTITUCIONAL	2	9	16	2	
TOTAL		22	92	207	42	11

CÓDIGO PROGRAMA	NOMBRE PROGRAMA DE PROYECTO INSTITUCIONAL
PR-1	Excelencia en el proceso formativo
PR-2	Ciencia, tecnología, innovación, creatividad y emprendimiento
PR-3	Extensión y relación con la comunidad
PR-4	UAN para cualquier ciudadano del mundo
PR-5	Compromiso de la UAN con las regiones y los objetivos sostenibles
PR-6	Eficiencia y optimización de los procesos y recursos de la UAN
PR-7	Infraestructura pertinente y en constante evolución
PR-8	Tecnología de vanguardia al servicio de la comunidad
PR-9	Comunicación, promoción y oferta de servicios educativos.
PR-10	Comunidad universitaria como elemento dinamizador y diferenciador
PR-11	Desarrollo integral para la comunidad universitaria.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO UAN
2022-2026**

VISIÓN UAN 2026: En el año 2026 la Universidad Antonio Nariño será reconocida por la excelencia en su proceso de formación integral, siendo el primer referente en universidades jóvenes a nivel nacional y estará posicionada internacionalmente como resultado de la excelencia en su gestión institucional, orientando la investigación como elemento articulador del desarrollo y reconocimiento de sus funciones sustantivas; contando para esto con un talento humano idóneo y comprometido, una infraestructura pertinente y en constante evolución y un modelo de gestión innovador en el cual la internacionalización será un tema transversal para toda la comunidad universitaria, con el fin de desarrollar un pensamiento global en su quehacer local (GLOCAL).

EJE 1 LIDERAZGO UNIVERSITARIO A TRAVÉS DE LOS PROCESOS MISIONALES

¿Qué es?

Se orientan los esfuerzos a posicionar la oferta académica de la Institución con programas innovadores y de excelencia, con un claro desarrollo y evolución en temas como integralidad, interdisciplinariedad, flexibilidad, pertinencia e internacionalización; posicionando a la investigación como una herramienta para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación de acuerdo a las tendencias globales y fortaleciendo los procesos de extensión acordes con las necesidades del entorno.

Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad Responsable	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2021)	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
1.1 DE LA FORMACIÓN	1.1.1 Fomentar la calidad como un elemento transversal en los currículos presentes en la universidad, coherentes con los desafíos y necesidades del contexto local, regional, nacional e internacional; con enfoque interdisciplinario, intercultural e integral	1.1.1.1 Formulación de nuevos programas de pregrado que incorporen las competencias tecnológicas propias de su área de conocimiento, como un elemento central para el desarrollo curricular.	# De programas de pregrado nuevos que incorporen las competencias tecnológicas como un elemento central para su desarrollo curricular	Facultades	Decanaturas	Documento maestro de Registro calificado Actas de aprobación de la reforma curricular	N/A	1	1	2	2	3
			Promedio estudiantes nuevos por año	Institucional	Oficina de Planeación	Informes de matrículas	2.023	2.186	2.200	2.300	2.400	2.500
		1.1.1.2 Formulación de nuevas propuestas curriculares para programas de postgrado que promuevan el desarrollo de competencias científicas y tecnológicas.	# de Programas de posgrado nuevos con propuesta curricular que incorpora los avances científicos y tecnológicos.	Facultades	Decanaturas	Documento maestro de Registro calificado Actas de aprobación de la reforma curricular	2	3	3	4	4	4
		1.1.1.4. Fortalecimiento de la calidad académica a través del desarrollo de procesos de acreditación más eficientes mediante el uso de herramientas tecnológicas adecuadas para la planeación, ejecución y control	# de sedes con programas acreditados de alta calidad	OAA	OAA	Resolución	1	1	2	3	4	5
		1.1.1.5 Incorporación de nuevas estrategias pedagógicas que permitan el aprendizaje significativo y vivencial	# de Facultades que implementan estrategias de aprendizaje significativo y vivencial / Total de facultades	Facultades	Decanaturas	Documento maestro de Registro calificado Actas de aprobación de la reforma curricular registro fotográfico	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	1.1.2 Promover el mejoramiento académico continuo mediante estrategias de medición y acciones conducentes a mejorar oportunidades emergentes	1.1.2.1 Fortalecimiento de los modelos de evaluación que permitan medir los resultados de aprendizaje y que se evidencie que los estudiantes cuentan con las competencias genéricas y específicas requeridas para su desarrollo profesional.	Percentil pruebas Saber Pro	Planeación	Planeación	Informe Saber Pro	44	45	46	47	48	49
	1.1.3 Promover diferentes modalidades de oferta de programas como una estrategia de materialización de la misión institucional y de actualización de los programas	1.1.3.1 Diversificación de las modalidades de oferta de los programas académicos con que cuenta la universidad e Implementación de contenidos con apoyo en plataformas digitales e indicadores de logro, habilidad y competencia verificable en línea y en tiempo real.	# De programas en modalidad diferente a la presencial nuevos por vigencia	Facultades	Decanaturas	Documento maestro de Registro calificado Actas de aprobación de la reforma curricular	8	3	3	3	3	3
			# de facultades que implementaron indicadores de logro, habilidad y competencia verificable en línea y en tiempo real en sus programas de pregrado / #total de facultades	Facultades / TIC's	TIC's	Reporte de tic's	N/A	0,6%	1%	25%	38%	50%

Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad Responsable	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2021)	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
1.2 DE LA INVESTIGACIÓN	1.2.1 Incrementar la eficiencia de la inversión propia, así como la atracción de recursos para proyectos de CTICE	1.2.1.1 Fortalecimiento de la atracción de recursos externos para la CTICE	# de propuestas presentadas a convocatorias internacionales	Facultades, UDCIs, ORI	OGGC, OTT, ORI	Informe de Gestión	9	10	13	15	17	19
		1.2.1.2 Fortalecimiento de la eficiencia en el uso de la inversión propia y de los recursos atraídos en proyectos de CTICE	Porcentaje de proyectos que reciben financiación externa respecto al total de proyectos en desarrollo	Facultades, UDCIs	OGGC, OTT, ORI	Informe de Gestión	35%	35%	38%	40%	42%	45%
			Porcentaje de proyectos liderados en las sedes regionales respecto al total de proyectos activos en el periodo	Directores UDCII, Sedes, Facultades	OGGC	Informe de Gestión	25%	30%	42%	44%	46%	48%
	1.2.2 Proyectar la investigación científica e Innovación en el entorno local e Internacional	1.2.2.2 Participación en convocatorias nacionales e internacionales para el desarrollo de proyectos que potencien la innovación.	# de convocatorias internacionales en las que se participa	Facultades, Grupos investigación	OTT	Informe de Gestión	0	1	2	3	4	5
		1.2.2.3 Fortalecimiento de las capacidades de investigación científica e innovación	# de patentes otorgadas	Facultades, Grupos investigación, OTT	OTT	Informe de Gestión	9	5	6	7	10	12
			# grupos en las más altas categorías (A y A1) Min ciencias	Facultades, UDCII, Lider Grupo, Ips	F. Editorial	Informe de Gestión	8	12	14	16	18	20
	1.2.3 Incrementar las fuentes externas de financiamiento de proyectos de investigación e innovación.	1.2.3.2 Desarrollo de proyectos en asociación y de financiamiento con el sector productivo público o privado. (Excepto Min Ciencias y SGR)	# de proyectos contratados con el sector productivo público o privado	Facultades, Sedes, OTT	OTT	Informe de Gestión	1	2	6	8	10	12
	1.2.4 Potenciar la investigación, innovación, creatividad y emprendimiento como elementos claves en la formación integral, articulando las funciones sustantivas para su correcto desarrollo.	1.2.4.5 Desarrollo de proyectos de emprendimiento de la comunidad académica con #AceleraUAN	# emprendimientos nuevos de base tecnológica creados "Startup"	Red Profesores #EmprendeUAN, Facultades, Sedes, UDCII	OFE-OTT	Informe de Gestión	N/A	1	2	3	4	5
	1.2.5 Valorar y potenciar la innovación, investigación-creación y producción artística.	1.2.5.1 Fortalecimiento de los proyectos enfocados en potenciar la investigación-creación y la creación.	# de proyectos de investigación en artes y creación artística	Facultad. UDCII	OGGC, FE	Informe de Gestión	2	3	4	6	8	10
	1.3: DE LA EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	1.3.1 Potenciar la extensión y en especial la proyección social, de manera que se fortalezca la interacción y el compromiso entre la Universidad y la sociedad.	1.3.1.1 Fortalecimiento del portafolio de programas de extensión enfocado a organizaciones del sector público y privado.	# de servicios ofertados al sector privado	Extensión	Extensión	Propuestas radicadas	11	12	14	16	18
1.3.1.2 Desarrollo de programas de proyección social con miras a la solución de problemáticas del entorno.			# de actividades desarrolladas para la solución de problemáticas	Extensión	Extensión	Formato de informes de extensión diligenciados por profesores	119	120	125	130	135	140
1.3.1.3 Articulación de la investigación, innovación, creación y producción artística con los programas de extensión.			# de programas de extensión relacionados con proyectos de investigación	Extensión	Extensión	Formato de informes de extensión diligenciados por profesores	24	25	26	28	30	32
1.3.1.8 1. Desarrollo del portafolio de programas para la educación a lo largo de la vida.			# De programas nuevos de educación a lo largo de la vida generados	Extensión	Extensión	portafolio de programas	N/A	0	2	4	6	8
1.3.2 Incentivar la articulación entre la UAN y las instituciones de educación básica y media		1.3.2.1. Fortalecimiento del programa de Olimpiadas como pilar importante de la relación de la UAN con la educación básica y media.	# de alumnos vinculados a Olimpiadas Colombianas de Matemáticas, Física, Ciencias, Astronomía, Computación, Biología, Lingüística, Economía y matemática en primaria.	Olimpiadas	Olimpiadas	Informe oficina de olimpiadas	58.425	63.000	68.000	72.000	80.000	85.000
		1.3.2.2. Ampliación del Programa de Olimpiadas a otras áreas del conocimiento	# de nuevas olimpiadas generadas por la oficina	Olimpiadas	Olimpiadas	Informe oficina de olimpiadas	10	11	11	11	12	12
		1.3.2.5. Ampliación de la participación internacional en eventos y competencias.	# de olimpiadas, eventos y competencias internacionales en los que participa la oficina de olimpiadas	Olimpiadas	Olimpiadas	Informe oficina de olimpiadas	30	27	31	32	32	32

EJE 2		LA UAN EN EL CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL										
¿Qué es?												
El posicionamiento y relacionamiento estratégico en los ámbitos nacional e internacional son una prioridad para la UAN. La Universidad comprende la importancia de interactuar y cooperar con actores de diferente naturaleza, y considera que el trabajo colaborativo y la construcción de redes conllevan a resultados de alto impacto. Al ser una Universidad con presencia nacional y vocación regional, la pertinencia de sus programas, la interacción y los aportes al entorno son elementos que guían el accionar de la UAN. La UAN concibe la internacionalización como una herramienta que aporta al cumplimiento de sus metas en docencia, investigación, extensión y gestión; que involucra a toda la comunidad académica; y que implica preparar a los estudiantes para un ambiente global, conectar los procesos de enseñanza-aprendizaje con las dinámicas mundiales, generar una cultura de lo internacional y lo intercultural, y avanzar en el propósito de ser una Universidad atractiva para cualquier ciudadano del mundo.												
Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad Responsable	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2021)	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
2.1. : INTERNACIONALIZACIÓN	2.1.1. Profundizar el proceso de internacionalización integral para el fortalecimiento de los procesos misionales, la gestión y la visibilidad de la UAN.	2.1.1.1. Posicionamiento del Grupo de Líderes de Internacionalización (GLI) de la UAN.	# de nuevos planes de internacionalización de programas	ORI y Facultades	ORI	Informe de Internacionalización	0	22	30	30	30	30
		2.1.1.3. Fortalecimiento del programa de movilidad nacional e internacional de la UAN.	# total de moviidades entrantes	ORI y Facultades	ORI	Informe de Internacionalización	230	170	180	190	200	210
			# total de moviidades salientes	ORI y Facultades	ORI	Informe de Internacionalización	219	160	172	184	196	208
		2.1.1.4. Ampliación y profundización de los instrumentos y proyectos de cooperación para el desarrollo de los ODS	# de actividades y proyectos de espacios colaborativos que aportan al fortalecimiento de capacidades para el cumplimiento de los ODS	ORI, VCTI y Facultades	ORI	Informe de Internacionalización	N/A	5	5	5	5	5
2.2 REGIONALIZACIÓN	2.2.1: Ampliar la participación de la Institución en las actividades que promuevan el desarrollo económico, social y cultural de las regiones.	2.2.1.1. Optimización de la oferta académica de las sedes	# de sedes con renovación de programas con enfoque regional / Total de sedes	RECTORÍA	OAA	Registro Calificado	0%	16%	32%	48%	52%	64%
		2.2.1.2. Direccionamiento de la investigación hacia problemas regionales a través de la construcción de posibles nuevas iniciativas de desarrollo regional.	#de sedes en las cuales se desarrolla investigación/ Total de Sedes	VCTI	VCTI -SEDES	Listado de proyectos	73%	75%	75%	80%	80%	85%
		2.2.1. 3. Construcción de planes de desarrollo local y regional en los espacios de encuentro Universidad, Empresa, Estado (triple Hélice).	% de sedes que participan en espacios formales de interacción UEE	VCTI	VCTI -SEDES	Informe de VCTI	38%	40%	45%	45%	50%	50%

EJE 3 OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL												
¿Qué es?												
Una adecuada gestión institucional enlaza de forma eficiente y sostenible los procesos estratégicos y de soporte con los procesos misionales, potenciando el correcto desarrollo y funcionamiento de la enseñanza, la investigación y la extensión de la Universidad, enfocándose en el mejoramiento continuo, las sinergias organizacionales, la optimización de los recursos disponibles, apoyando el crecimiento y desarrollo institucional logrando un distintivo que contribuyendo al sostenimiento.												
Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad Responsable	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2021)	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
3.1. GESTIÓN INTEGRADA POR PROCESOS	3.1.1 Fortalecer el Sistema Integrado de Gestión, que articule los procesos institucionales, potencie el desarrollo sostenible y apalanque el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.	3.1.1.1. Estandarización y articulación de los procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, cumpliendo con las directrices internas, la normatividad legal vigente y los requerimientos de las normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018, que genere una cultura orientada a la efectividad de la gestión institucional que garantice el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad académica.	Porcentaje de procesos institucionales estandarizados bajo los requerimientos de las Normas ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018.	VADM	Oficina de Calidad y Procesos	Documentos caracterizados aprobados e implementados institucionalmente: - Fichas de caracterización de procesos	23%	34%	69%	82%	100%	100%
		3.1.1.2 Fortalecimiento del desarrollo sostenible y desempeño ambiental de la institución a través del uso eficiente de recursos naturales y promoción de buenas prácticas ambientales.	Indicador de desempeño ambiental	VADM	Oficina de Calidad y Procesos	-Matriz de aspectos e impactos ambientales -Programas ambientales	N/A	0%	70%	75%	80%	90%
	3.1.2 Garantizar la sostenibilidad financiera institucional optimizando el uso y distribución de los recursos para el desarrollo y perdurabilidad institucional	3.1.2.1 Diversificación de las fuentes de ingreso de la UAN	Ingresos generados de fuentes diferentes a matrículas /total de ingresos operacionales	RECTORÍA	Oficina de Planeación	Informes de ejecución Presupuestal	2,30%	2,50%	2,80%	3%	3,20%	3,50%
		3.1.2.2 Fortalecimiento de la gestión financiera con el fin de optimizar los recursos de reinversión en las diferentes sedes y facultades de la UAN.	# Sedes que generan excedentes/ # Total de sedes	RECTORIA	Oficina de Planeación	Informes de ejecución Presupuestal	55%	57%	65%	70%	75%	80%
		3.1.2.2 Fortalecimiento de las herramientas para la gestión de proyectos institucionales	Proyectos ejecutados a través de una herramienta tecnológica/ Total de proyectos formulados	RECTORIA	Oficina de Planeación	Informe de Proyectos Institucionales	N/A	0%	25%	50%	75%	100%
3.2. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA	3.2.1 Proyectar una infraestructura física que asegure el adecuado desarrollo de los procesos misionales.	3.2.1.1. Plan maestro de infraestructura física que contemple la adecuación de espacios existentes y la generación de nuevos espacios requeridos por la Institución, teniendo en cuenta criterios de innovación, modernidad, usabilidad y pertinencia para los diferentes miembros de la comunidad universitaria	% de ejecución del plan maestro de infraestructura	VADM	Oficina de Infraestructura	informe de ejecución del plan de infraestructura física	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	3.2.2 Fortalecer la infraestructura tecnológica como herramienta fundamental para el desarrollo de las funciones sustantivas y los procesos de apoyo	3.2.2.1 Implementación del plan maestro de tecnología incluyendo temas de renovación y modernización tecnológica, sistemas de información, comunicación y redes a nivel nacional, tanto para las áreas académicas como para las de soporte.	% ejecución del plan maestro de tecnología	VADM	DTIC	Avance Plan operativo	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3.3: COMUNICACIÓN, PROMOCIÓN Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS	3.3.1 Optimizar el modelo de comunicación institucional con el fin de incrementar y mejorar el posicionamiento y la oferta de servicios de la UAN a nivel local, nacional e internacional.	3.3.1.4. Campaña de posicionamiento y reputación institucional local, regional, nacional e internacional.	# de apariciones en medios como referente o líder de opinión	Dirección de Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones	Dirección de Mercadeo, Publicidad y Comunicaciones	Informe de gestión DMPC	N/A	200	225	250	275	300

EJE 4 COMUNIDAD UNIVERSITARIA COMO BASE PARA EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL												
Qué es?												
La UAN garantizará el bienestar, crecimiento y fortalecimiento de los diferentes grupos de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, egresados y administrativos). Es por esto que la UAN establece estrategias para fortalecer la formación y competencias del estudiante, fortalecer su equipo de profesores con excelencia académica, involucrar a los egresados en el quehacer institucional y potenciar su talento humano integral mediante el desarrollo de sus competencias.												
Sector	Objetivos	Estrategias	Indicadores	Unidad Responsable	Responsable de Medición	Documento de soporte	Línea base (A 2021)	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Meta 2026
4.1: COMUNIDAD UNIVERSITARIA	4.1.1 Potenciar el desarrollo de las habilidades del talento humano para lograr una gestión innovadora y de excelencia, hacia el logro de los objetivos institucionales.	4.1.1.3 Fortalecimiento de la planta profesoral a través del incremento de profesores con formación de alto nivel (Doctorado) brindándoles estabilidad, formación y apoyo	# de docentes de planta (TC Y MT en TCE) con máximo nivel de formación Doctorado y Maestría como % del total de docentes de planta (TC Y MT en TCE)	CNDI	Dirección de GH Y CNDI	Informe de GH	30%	40%	50%	60%	70%	80%
		4.1.1.6 Desarrollo de nuevas modalidades de trabajo que se ajusten a las exigencias de la transformación digital de la Institución y del país.	#de empleados administrativos bajo modalidad alternativa de trabajo/ total empleados administrativos	GH	GH	Informe de GH	N/A	0%	10%	20%	30%	40%
	4.1.2 Fortalecer los mecanismos que permitan generar un acercamiento entre los egresados y la Universidad, a través del intercambio de experiencias académicas, investigativas, sociales, de emprendimiento, deportivas y culturales.	4.1.2.1 Administración de la información y seguimiento del desempeño de los egresados	Número total de egresados actualizados/ Número total de egresados graduados en los últimos cinco años.	VACD	Oficina de Egresados	Bases de datos de egresados / Informes de gestión de Vicerrectoría Académica	10%	12%	14%	16%	18%	20%
4.2: BIENESTAR INSTITUCIONAL	4.2.1 Potenciar el modelo de bienestar universitario a través de la proyección de los servicios de manera efectiva y desarrollando programas para el fortalecimiento de las aptitudes y actitudes de los miembros que conforman la comunidad universitaria.	4.2.1.3 Articulación con las Facultades, los programas y las sedes para el establecimiento de un modelo de participación activa de la comunidad en las actividades propuestas desde Bienestar Universitario	Tasa de uso de los servicios de Bienestar institucional	VACD	Bienestar Universitario	Informe de Bienestar	93%	95%	100%	100%	100%	100%
		4.2.2 Fortalecer el desarrollo integral para el desempeño y el enriquecimiento de la comunidad UAN.	4.2.2.1. Fortalecimiento del Modelo Integral de Atención al Estudiante incorporando el Programa de Acompañamiento y Fortalecimiento Estudiantil - PAFE--.	# de acciones desarrolladas para el fortalecimiento del MIAE.	VACD	Coordinación Nacional de Desarrollo Integra	Informe de Desarrollo Integral	N/A	10	15	20	25

Apéndice 1. DEFINICIONES IMPORTANTES

Para su correcta aplicación en el desarrollo del presente ejercicio, se presentan algunas definiciones importantes para unificar los criterios y dar claridad a los involucrados en el proceso.

Prospectiva: En los textos de los pioneros, recopilados por Philippe Durance en "De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française. 1955-1966." (Durance, 2007), Gaston Berger definía la prospectiva como "la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él". Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con el concepto de que "el futuro es la razón de ser del presente". Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía "observar lejos, amplia y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos".

Prospectiva estratégica: La prospectiva estratégica es una convergencia de varios campos disciplinarios, como la prospectiva y los estudios de futuro, la planeación estratégica, la prospectiva científica y tecnológica, el desarrollo organizacional, y cuyo inicio podemos fijar a finales de los años ochenta del siglo XX.

Escenario: constituye la descripción de un futuro posible y de la forma de alcanzarlo.

- **Escenarios Posibles:** son todos aquellos escenarios que se puedan imaginar sin importar si su probabilidad de ocurrencia es alta o baja.
- **Escenarios Realizables:** son los escenarios cuya ocurrencia es factible, teniendo en cuenta todas las restricciones del sistema.
- **Escenarios Deseables:** son los escenarios a los que los actores desean llegar, también pueden ser calificados como los escenarios más convenientes. Forman parte de los escenarios posibles y no necesariamente son realizables (Cely, 1999).

Actores: son todas las personas que pueden influir significativamente sobre el sistema mediante la toma de decisiones o la realización de proyectos. Son los gestores del desarrollo y pueden pertenecer a cuatro grandes grupos:

- El poder: organismos del estado
- La producción: sector industrial
- El saber: entidades que generan conocimiento, universidades, etc.
- La comunidad: beneficiarios de los productos o servicios.

Variables: también denominados factores de cambio, son fenómenos que orientan la evolución o mutación del sistema en estudio. Pueden ser de orden económico, social, político, cultural, administrativo, científico, tecnológico, ambiental, jurídico, etc. Estos factores de cambio se perciben como proyectos, tendencias, gérmenes de cambio, temores y problemas de cada uno de los actores (Cely, 1999).

Planeación Estratégica: es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Algunos autores definen la Planeación Estratégica como un

proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias para obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Gérmenes de futuro: factores de cambio escasamente perceptibles hoy, pero que constituirán las tendencias dominantes del mañana; también se denominan hechos portadores de futuro.

Estrategia: Las estrategias son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen, por ejemplo, expansión geográfica, diversificación, fusiones, desarrollo de productos, cubrimiento, reducción, liquidación, asociaciones o una combinación de algunas de estas acciones.

Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la institución su objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos de sustentación mayores y menores.

Proyecto: Un proyecto es una iniciativa temporal (limitado en el tiempo por un inicio y un final) emprendida para crear un producto, un servicio o un resultado; mediante el cual se alcanzará un objetivo. En el nivel más elemental, un proyecto es la respuesta a una necesidad, la solución a un problema; una solución que promete un beneficio.

Programa: Un programa es un grupo de proyectos relacionados manejados de una manera coordinada para obtener beneficios y control que no sería posible si se manejaran individualmente.

Un programa puede incluir elementos de proyectos que están fuera del alcance de los proyectos que lo conforman. El manejo de un programa es centralizado y coordinado para lograr sus objetivos estratégicos y sus beneficios.

Modelo de las Cinco Fuerzas: A Porter le debemos el modelo de las cinco fuerzas competitivas definidas de la siguiente manera (Porter, 1979):

- la entrada de nuevos competidores,
- la amenaza de sustitutos,
- el poder de negociación de los usuarios,
- el poder de negociación de los proveedores y
- la rivalidad entre competidores

El concepto de estrategias genéricas: también definido por Michael Porter, este concepto está delimitado por:

- El liderazgo en costos totales bajos: Si la institución tiene una posición de costos bajos, esto la conducirá a obtener utilidades por encima del promedio del mercado

- La diferenciación: crearle a un servicio algo que sea percibido en el mercado como único. La diferenciación se considera como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca que genera.
- El enfoque: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento del mercado o en un mercado geográfico.

Apéndice 2: METODOLOGÍA

“La estrategia es un proceso de descubrimiento”, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua”
-Gary Hamel-

CONTEXTO ESTRATÉGICO

Para entender el porqué de la planeación estratégica, se debe iniciar por el entendimiento de los niveles de direccionamiento que existen en la organización (Icontec, 2009):

- 1. Nivel estratégico:** en este campo de procesos se clasifican lo que están ligados con el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- 2. Nivel misional:** en este campo de procesos se clasifican los que están proporcionando el resultado previsto por la Institución en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- 3. Nivel de apoyo:** en este campo de procesos se clasifican lo que están ligados a la provisión de los recursos, este grupo de procesos son los que ayudan a los misionales para dar cumplimientos a la misión, visión y objeto social de la organización.

ENFOQUE CLÁSICO DE PLANEACIÓN

Para encaminar el trabajo que se realiza a diario, es importante planear. Todo el tiempo las personas en su inconsciente está planeando; sus vacaciones, su vida profesional y personal. Es así como la planeación hace parte de todas las actividades inherentes a la vida de las personas y también de las organizaciones en donde se desarrollan.

La administración en su etapa inicial postula la planeación como el proceso que provee el futuro de todas las áreas de la organización incluyendo todas las acciones y metas a cumplir en la misma. Peter Drucker plantea la planeación como el proceso de establecer las metas correctas para luego elegir los medios correctos para alcanzarlas.

En términos generales, la importancia de la planeación estratégica radica en que es la encargada de incrementar la capacidad de innovación de la estrategia, establece una metodología, aplica trabajo en equipo y focaliza a todos sus integrantes hacia el mismo fin.

ENFOQUE PROSPECTIVO

El enfoque prospectivo representa las formas en las que una organización se puede aproximar al futuro, enfocándose en múltiples e indeterminadas realidades que son el resultado de la acción humana. esta metodología no se trata simplemente de adivinar el futuro, debe ser un proceso en el que intervienen los integrantes de un equipo que tiene basto conocimiento del sector y del tema (Cely, 1999).



La prospectiva se convierte en la nueva forma de abordar el futuro, dejando de lado las ideas tradicionales que lo consideraban como una realidad única y determinada, para entrar a explorar las posibilidades desde un punto de vista más amplio en múltiples escenarios. Estos escenarios no surgen de la casualidad, sino que se puede construir trazando el camino con acciones planeadas y evaluadas desde el conocimiento profundo de cada sector y con actores comprometidos y expertos en el tema abordado.

ENFOQUE COMBINADO -PROSPECTIVA ESTRATÉGICA-

La prospectiva estratégica es una convergencia de varios campos disciplinarios, algunos de los cuales hemos ido mencionando anteriormente, como la prospectiva y los estudios de futuro, la planeación estratégica, la prospectiva científica y tecnológica y los modelos de desarrollo organizacional.

En este contexto, desde hace tiempo se viene advirtiendo de los riesgos y las consecuencias de la falta de previsión, dado que se corre el riesgo de sacrificar el desarrollo de cualquier territorio u organización a largo plazo (Godet, 2011). Por lo tanto, en un mundo en permanente mutación, las organizaciones y empresas se ven obligadas a hacer un esfuerzo prospectivo cada vez mayor para reaccionar con flexibilidad, pero sin perder el rumbo y así, dar pruebas de flexibilidad estratégica (Astigarraga, 2016).

PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA UAN

A continuación, presentamos el esquema estratégico de la Universidad, extractado del proyecto Educativo Institucional (P.E.I.); este documento es el direccionamiento actual de la Universidad plasmado en el año 2005 y que aún se encuentra en vigencia.

Direccionamiento estratégico	Objetivos institucionales	Valores y principios Universitarios	Principios universitarios
<ul style="list-style-type: none"> • Este capítulo señala los cimientos del ser y el quehacer: • Misión • Visión 	<ul style="list-style-type: none"> • La universidad establece 16 objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 valores macro y de ellos una derivación de 10 valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La UAN cuenta con 8 principios que reflejan el código de conducta de la vida universitaria.

Ilustración 5. Plataforma UAN

Bajo este esquema se formuló la visión UAN 2017-2026 y se tiene como base metodológica para los Planes Institucionales de Desarrollo de este periodo.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UAN

El proceso de planeación en la Universidad se ha venido desarrollando de forma periódica y sistémica con el fin de orientarla hacia tendencias nacionales e internacionales, buscando la generación de factores diferenciadores e innovadores en el sector de la educación superior en el país. El resultado de este proceso se ve reflejado en los Planes Institucionales de Desarrollo, en los cuales se identifican los lineamientos a seguir por cada una de las unidades de la institución (direcciones, facultades, sedes) para un periodo de tiempo determinado.

El primer proceso documentado de planeación estratégica en la universidad se desarrolló en el año 2004 y su resultado fue el Plan Institucional de Desarrollo 2005-2010, el cual sirvió como elemento guía para la consecución de los objetivos de la UAN en ese periodo de tiempo.

A raíz de la situación acontecida a partir de diciembre de 2019 causada por el virus del COVID, la pandemia generada y los efectos en la post pandemia, la universidad ha determinado realizar un cambio en el proceso de planeación, implementando un modelo donde converjan los modelos clásicos de planeación con la exploración de escenarios desde una perspectiva estratégica. El resultado de este proceso permitirá desarrollar un ejercicio mucho más amplio y profundo, teniendo en cuenta el entorno en el cual nos desenvolvemos y proyectar a la Universidad en escenarios predefinidos, con el fin de determinar los lineamientos a seguir para la consecución de los mismos.

PROCESO DE PROSPECTIVA ESTRATEGICA

El desarrollo del proceso prospectivo busca generar las estrategias que permitirán llegar al escenario deseado, a través de cuatro fases que se detallan a continuación:



Ilustración 6. Modelo metodológico propuesto (elaboración propia)

DESPLIEGUE DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTABLECIDO

1. EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es el proceso que permite la identificación de factores positivos y de mejora, en cada uno de los ambientes en donde se desarrollan las actividades de la universidad, involucrando los componentes internos y externos.

2. PROSPECTIVA ESTRATEGICA Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS

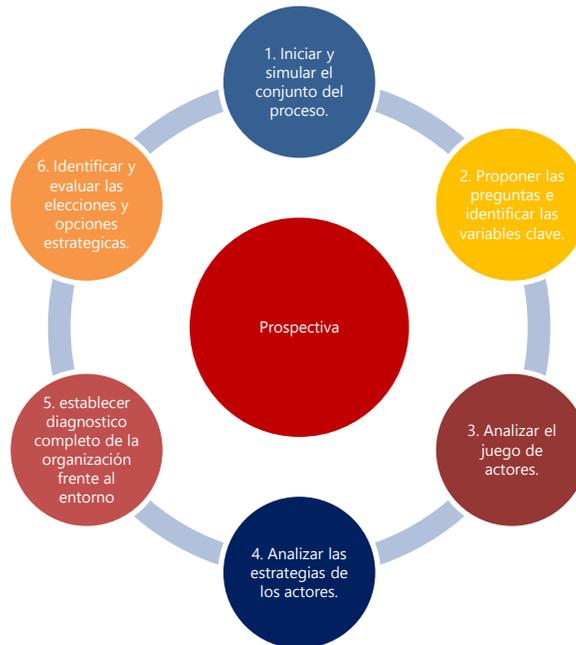


Ilustración 7. Caja de herramientas de Godet.

Las diferentes instancias a desarrollar se explican a continuación en cada una de sus fases:

2.1 Identificación de oportunidades, riesgos y amenazas futuras.

Debemos situar a la Universidad en su entorno teniendo en cuenta su naturaleza, y las competencias propias, teniendo en cuenta el análisis interno de la formulación estratégica y las herramientas usadas como son el análisis PESTEL, el perfil de capacidad interna y las 5 fuerzas de Porter, (Godet, 2000).

2.2 Validación y ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas descubiertas.

Evaluación de los resultados de las matrices de diagnóstico interno, donde se tiene la lista de factores más importantes que pueden impactar el desarrollo de la Universidad, a cada factor se le asigna una ponderación de acuerdo con la influencia del impacto, para cada uno de los factores evaluados se le debe calificar en una escala previamente definida por la organización; al realizar la multiplicación de la ponderación con la calificación obtenemos el peso ponderado de cada factor evaluado.

2.3 Definición de variables y factores de cambio.

El objetivo es desarrollar una reflexión colectiva y estructurada, de las variables que van a influir en el desarrollo de la organización. Proceder a hacer la lista de las variables que caracterizan el sector y el entorno en el que se desarrolla, tanto las internas como las externas, describir la relación existente entre ellas y definir las que tienen mayor influencia. El listado de variables se aconseja sea alimentado en diálogos libres entre los actores más representativos y con mayor conocimiento y experiencia del

tema (Godet, 2000). Para este ejercicio se pueden tomar como base las variables establecidas previamente en las matrices de diagnóstico interno y externo.

2.4 Priorización de todas las variables o factores de cambio identificando aquellas que serán las variables Estratégicas o Claves.

Para realizar esta valoración se deben trabajar con herramientas como la MICMAC, que permitirá medir la interrelación existente entre las variables, con la correlación establecida se puede generar las variables clave, esenciales para la evolución del sistema, mediante una clasificación directa y una clasificación indirecta para matrices de impactos cruzados, esta clasificación se puede obtener con el desarrollo de una matriz de relacionamiento de las variables y aplicándoles una calificación.

2.5 Construcción de los tipos de escenarios posibles, probables, alternos.

Según Godet, "un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos coherentes que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura". Se debe tener en cuenta que un escenario no es un fin en sí mismo, pues no tiene sentido más que a través de sus resultados y consecuencias que tiene para la acción. Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas y ayudar a elegir la mejor estrategia posible.

Para la construcción de los escenarios futuros se pueden usar varios métodos;

a. Análisis morfológico:

En esta herramienta se determinan tres hipótesis para cada una de las variables determinadas: Una hipótesis tendencial que indica cómo continuaría la organización si siguiera por el mismo camino, una hipótesis transformacional en la cual se evidencia la mejora organizacional y una hipótesis de ruptura en la cual se incorporan en la organización los diferentes desafíos tecnológicos (González & Sánchez, 2017).

b. Método Delphi

Construir escenarios sobre la base de opiniones expertas llevadas a través de un proceso iterativo de rondas de presentación y retroalimentación de conocimientos, para lograr un examen crítico y detallado sobre la evolución y probabilidades que una tecnología o una situación específica pueden tener en el futuro. Muy probablemente es el método más empleado en los estudios de prospectiva (Landeta, 1999).

c. El ábaco de Regnier

La lógica utilizada por el ábaco es de los tres colores del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro (permitiendo de este modo suavizar las opiniones). El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención. Se trata, por tanto, de una escala de decisión coloreada (Godet & Durance, 2009).

- Fase 1: recoger la opinión de los expertos. Conviene en un primer momento, definir lo más preciso posible la problemática a estudiar. (Godet, 2009).

- Fase 2: tratamiento de los datos. Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representa: en filas los ítems que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio.
- Fase 3: discusión de los resultados. Es sobre la base de la imagen coloreada donde comienza el debate y/o la explicación del voto: el procedimiento es abierto y cada uno puede, en todo momento, cambiar el color y justificar su cambio de opinión (Godet, 2009).

2.6 Selección del escenario apuesta.

Para la selección del escenario apuesta se utiliza el método de impactos cruzados (Smic), este método se basa en la evaluación de los cambios en las probabilidades de ocurrencia de un conjunto de hipótesis (escenarios), como consecuencia de la aparición de una de ellas (Cely, 1999).

En el SMIC, los expertos deben calificar la probabilidad de ocurrencia del listado de hipótesis, de dos formas:

- Calificar las probabilidades simples de realización de las hipótesis en un horizonte de tiempo dado.
- Calificar las probabilidades condicionales de realización de las hipótesis de la siguiente forma: Probabilidad de A si B se realiza y probabilidad de A si B no se realiza.

Escala de calificación de la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis.

Probabilidad	Significado
0.9	Evento Muy Probable
0.7	Evento probable
0.5	Evento de Dudosa Ocurrencia
0.3	Evento Improbable
0.1	Evento Muy Improbable

Adicionalmente, si los escenarios más probables no involucran a los escenarios deseados, se puede hacer una comparación entre los dos tipos midiendo sus diferencias en términos de variables y actitudes de los actores, que permitirá orientar los diferentes planes estratégicos hacia la consecución de los escenarios deseados, (Godet M. , 2000).

3. DESPLIEGUE OPERATIVO DEL ESCENARIO APUESTA

3.1 Definición de variables clave

Definir las variables claves para el éxito de la estrategia. Estas deben estar asociadas a las variables claves del escenario apuesta.

3.2 Definición de perspectivas estratégicas:

Son las dimensiones críticas claves en la UAN, ya que deben responder al entorno de la universidad y representar el rumbo de la misma, dando como resultado el cumplimiento del objetivo. El éxito de las estrategias se fundamenta en el equilibrio entre los recursos internos y externos, la competencia leal basada en calidad y los procesos internos.

3.3 Definición de objetivos:

Los objetivos estratégicos deben dar una claridad y respuestas del cómo se implementará la estrategia y debe ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Lo aconsejable es desarrollar de 3 a 7 objetivos por perspectiva planteada.

3.4 Definición de Iniciativas estratégicas:

Son las acciones en las que la universidad se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos planteados para el escenario apuesta. Debemos seleccionar secuencialmente las acciones, con sus resultados y tiempos, necesarias para llevar una variable de su estado actual al correspondiente al escenario apuesta.



Ilustración 8. Desarrollo del modelo estratégico.

3.5 Riesgos asociados a las iniciativas:

Para poder asociar los riesgos, se deben establecer las metas a lograr por cada uno de los objetivos, teniendo en cuenta que un objetivo debe corresponder a mínimo un indicador, debe ser cuantificable y debe comunicar el desempeño esperado.

De esta forma cada unidad responsable desarrollará el planteamiento del Plan Quinquenal, Plan Anual Operativo y se determinará el rango de asociación para cada uno de los proyectos, ya que estos son transversales para la Universidad.

De acuerdo a lo anterior cada unidad participante del plan deberá generar:

- Plan periódico de la unidad: este plan presenta las estrategias en las que va a participar cada unidad para apalancar los objetivos consolidados en el plan institucional.
- Los Planes Anuales Operativos (PAO): Estos planes presentan el despliegue operativo del plan periódico y presentan las actividades a desarrollar para la consecución de la meta planteada en el plan periódico para el periodo de tiempo estimado.

- c. Los proyectos: Los proyectos apalancan la consecución de objetivos específicos dentro del plan y son gestionados por unidades de carácter transversal en la Universidad

4. DIVULGACIÓN DEL PLAN

En este proceso se desarrollará la divulgación del plan a todos los miembros de la Universidad. El objetivo principal es llegar a toda la comunidad universitaria (estudiantes, docentes, decanos, administrativos, Vicerrectorías etc.).

La divulgación iniciará desde la Oficina de Planeación a todas las unidades funcionales, su radiación se ejercerá mediante responsables que tendrán la tarea de dar a conocer el Plan Institucional planteado. Se realizará seguimiento y control para asegurar la divulgación del mismo, el fin es que todas las personas participantes de la institución se encaminen hacia el mismo futuro.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Con el fin de asegurar la correcta implementación y divulgación del mismo; la finalidad es garantizar que todas las personas participantes de la institución se encaminen hacia el mismo futuro.

La dirección de Planeación define un cronograma de seguimiento a las actividades planteadas en el P.I.D. y en los P.A.O. de las diferentes unidades.

PERIODO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago.	Sep.	Oct	Nov	Dic
Seguimiento PID – PAO	X						X					
Estadísticas	X	X	Boletín	X	X	X	X	X	X	X	X	X

La Dirección de Planeación genera un informe de seguimiento a Rectoría y a las altas directivas indicando el grado de cumplimiento de las metas planteadas, de acuerdo con el avance en los indicadores generados.

Igualmente, con base en la información anterior, y de acuerdo a los plazos definidos, la Dirección de Planeación realiza la actualización del cuadro de mando y el mapa estratégico de la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, F. (15 de marzo de 2004). *Cómo se hace un Plan estratégico*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=297961>
- Aranibar, S. J. (2013). *Sistemas de información gerencial para la administración del desempeño empresarial*. La Paz, Bolivia: Holding s.r.l.
- Beltran Jaramillo, J. M. (2008). *Indicadores de Gestión* (Tercera ed.). Bogotá D.C: 3R.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2008). *Indicadores de Gestión* (Tercera ed.). Bogotá D.C: 3R.
- Cely, A. (1999). Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos. *Revista Ingeniería e Investigación* (44), 26-35.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Obtenido de Cuadernos de LIPS: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2009). *La Prospectiva Estratégica para las Empresas y los Territorios*. (Gerpa, Ed.) Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/la%20prospectiva%20estrategica.pdf>
- Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *Planeación Estratégica Total*. (I. M. Innovation, Ed.) Obtenido de Google Books: https://books.google.com.co/books?id=OGDpBgAAQBAJ&printsec=copyright&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Icontec. (2009). *Norma técnica de calidad en la gestión pública*. Recuperado el 4 de Marzo de 2014, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=591
- LANDETA, J. (1999). *El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel.
- Manes, J. (2004). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas, Guía para Planificar Estrategias de Gerenciamiento Institucional*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.researchgate.net/profile/Juan-Manes/publication/31773060_Gestion_estrategica_para_instituciones_educativas_guia_para_planificar_estrategias_de_gerenciamiento_institucional_JM_Manes/links/5a10
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *Harvard Business review*, 61, 214-227.

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de santos.

UNESCO. (2022). *Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior*.

WHEC2022: Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior.

Vidal Arizabaleta , E. (2004). *Diagnostico organizacional* (2 ed.). Bogotá: Eco ediciones.