UNIMINUTO

PLAN DE DESARROLLO

2013 - 2019

Plan Estratégico - Sede Principal

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

UNIMINUTO

PLAN DE DESARROLLO

2013 - 2019

Plan Estratégico - Sede Principal

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

Corporación Universitaria
Minuto de Dios UNIMINUTO

Consejo de Fundadores UNIMINUTO

Corporación El Minuto de Dios
Diego Jaramillo Cuartas, cjm - Presidente
Eduardo Villar Borrero
María Teresa Cárdenas
Marina Uribe de Eusse
Centro Carismático Minuto de Dios
Hugo Fernando Valderrama
María Teresa Gnecco de Ruiz
Congregación de Jesús y María
Bernardo Vergara, cjm
Alberto Linero Gómez, cjm
Benefactores de UNIMINUTO
Fernando Ojalvo Prieto

Rector General Sistema Universitario UNIMINUTO
Leonidas López Herrán

Consejo Superior de Sede
Leonidas López Herrán – Rector General
Marina Uribe de Eeusse - Presidente
Harold Castilla Devoz, cjm
Bernardo Vergara, cjm
Carlos Andrés Uribe Arango
Juan Carlos Soler
Ramiro Santa
Francisco Ochoa
Padre Guillermo Echeverry
Diana Marcela Mayorga López
Armando Alfaro
Orlando Salinas Gómez

Rector Sede Principal
Padre Harold Castilla Devoz, cjm
Vicerrectora Académica
Luz Alba Beltrán
Director Administrativo y Financiero
Alfredo Acosta Morales
Director de Planeación
Jaime Alexánder Espejo Ramírez
Secretaria de Sede
Martha Ligia González

Tabla de Contenido

Introducción **9**
Presentación **13**

Contexto Institucional **15**
El Minuto de Dios 17
El Sistema Universitario UNIMINUTO 21

Marco Conceptual **25**
Modelo Educativo 27
El Sistema de Investigaciones 29
Modelo de Gestión 29

Plan de Desarrollo: Sistema Universitario UNIMINUTO **33**
Proceso de planeación estratégica del Sistema Universitario 35
Principios 39
Misión 40
MEGA del Sistema Universitario 41
Mapa Estratégico del Sistema Universitario 42

Plan Estratégico de la Sede Principal **53**
Caracterización de la Sede Principal 55
Caracterización del área de influencia 63
Estrategia de la Sede Principal 70

Bibliografía **75**

Tabla de Figuras

Figura 1. Interacciones y sinergias entre UNIMINUTO y El Minuto de Dios. 20

Figura 2. Mapa del Sistema Universitario. UNIMINUTO, 2014. 23

Figura 3. Modelo Educativo Praxeológico. 27

Figura 4. Cadena de valor de UNIMINUTO. 30

Figura 5. Alineación de la estrategia en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo. 36

Figura 6. Desdoblamiento del Mapa Estratégico del Sistema Universitario en las Sedes. 37

Figura 7. Mapa Estratégico del Sistema Universitario. 42

Figura 8. Ejes Estratégicos del Sistema Universitario. 45

Figura 9. Crecimiento poblacional de la Sede Principal 2010-2014. 56

Figura 10. Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Principal 57

Figura 11. Graduados vs. Población estudiantil de la Sede Principal 58

Figura 12. Crecimiento histórico de los docentes contratados por tiempo de dedicación de la Sede Principal 59

Figura 13. Distribución de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal 60

Figura 14. Incidencia de la Pobreza y Pobreza Extrema en Bogotá 2008 – 2012. 64

Figura 15. Distribución de la población por estrato socioeconómico 2011. 64

Figura 16. Participación por grandes ramas de actividad económica a 2011. 66

Figura 17. Categorías de desempeño pruebas Saber 11 de colegios privados y oficiales distritales. 68

Figura 18. Matrículas por nivel de formación en Bogotá, 2006-2010. 69

Figura 19. Tasa de deserción cohorte a 2010, por nivel de formación. 70

Figura 20. Mapa Estratégico Sede Principal. 72

Lista de tablas

Tabla 1.	Población estudiantil por nivel de formación de la Sede Principal	56
Tabla 2.	Títulos otorgados por nivel de formación y año de la Sede Principal	57
Tabla 3.	Deserción estudiantil de la Sede Principal	58
Tabla 4.	Comportamiento histórico de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal	60
Tabla 5.	Evaluación de los retos de la Sede Principal – Plan de Desarrollo 2008 – 2012	62
Tabla 6.	Tasa de cobertura bruta por nivel educativo – Periodo 2008 - 2012	67
Tabla 7.	Participación de la matrícula por nivel de formación	69

Introducción

"Va a ser una Universidad distinta, con propósitos grandiosos, con métodos filosóficos y científicos, que sea la síntesis del pensamiento moderno acerca de la ciudad futura"[1].

En 2012 UNIMINUTO cumplió sus primeros 20 años; dos décadas de innovación social, de llevar educación superior de calidad a lugares del país donde no llegaba la oferta educativa, y de ofrecer con ella nuevas soluciones a problemas sociales. En ese tiempo, UNIMINUTO ha ganado gran reconocimiento no sólo en el ámbito nacional sino en el internacional, lo cual le exige aún más cumplir plenamente con su misión de ofrecer educación superior de calidad a quienes de otro modo no tendrían la oportunidad de educarse y promover su desarrollo integral[2]. Todo ello inspirado en los principios del fundador Padre Rafael García Herreros y el proyecto educativo Eudista.

Hoy, la Institución ha ganado reconocimiento no solo en el marco de la educación superior colombiana, sino en el ámbito internacional. El otorgamiento de diversos premios: *Premio a la Excelencia, Centros Regionales de Educación Superior –CERES*, del Ministerio de Educación Nacional en 2007 y 2009; el G20 *Challenge on Inclusive Business Innovation*[3], otorgado por el grupo de los veinte países industrializados y emergentes en 2012; el *Sustainable Finance Award, Achievement in Inclusive Business*[4], otorgado por el diario *Financial* Times y la Corporación Monetaria Internacional –IFC, y el *Inclusive Business Leaders Award*, otorgado por la IFC en los años 2011, 2012 y 2013, representa un compromiso más para seguir avanzando en el modelo institucional.

Lo anterior cobra especial relevancia si se considera que el país requiere generar cambios sociales de mayor magnitud, lo que implica educar un capital humano formado más integralmente, con una gran formación en valores y más calificado, que permita transformar las instituciones y contar con un aparato productivo más competitivo. Ha sido ampliamente demostrado[5] que la educación superior juega un papel trascendental, entre otros, en este propósito, pues no solo permite aumentar el crecimiento económico y la calidad de vida de los

1 GARCIA-HERREROS, Rafael. Palabras a Colombia, Programa Televisivo El Minuto de Dios. Colombia: septiembre 2, 1989.

2 El desarrollo integral entendido como la promoción *"de todo el hombre y de todos los hombres y el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas".* Pablo VI, 1967.

3 El concurso es una búsqueda mundial de experiencias empresariales exitosas de trabajo con las comunidades que constituyen la base de la pirámide social. Creado por el Grupo de los 20 (G20) y la Corporación financiera Internacional (IFC).

4 El diario Financial Times y la Corporación financiera Internacional (IFC) miembro del grupo del Banco Mundial presentaron los premios financias sostenibles 2103. Los más prestigiosos del mundo para las instituciones financieras que están integrando consideraciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo en sus negocios.

5 Los estudios de desarrollo que se mencionan en el acápite, "Entorno global de la educación superior", demuestran que la educación terciaria está altamente asociada al crecimiento económico y a la distribución del ingreso. Para mayor información, consultar el texto de la CEPAL: *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina de 2009.*

individuos, sino que está asociada a una mejor distribución del ingreso, lo cual es fundamental para un país como Colombia que hoy está calificada como uno de los países con peores índices de distribución.[6] El último informe de la OCDE de 2013, *La educación superior en Colombia*, pone de relieve los principales desafíos a los que se enfrenta el país en su intento por ofrecer una educación superior de clase mundial, en el contexto social, económico y político nacional.

Asimismo, los constantes y profundos cambios del mundo globalizado en el uso de las TIC, aplicadas en la educación, en la generación de conocimiento, en la investigación y en el surgimiento de nuevas instituciones de educación superior de calidad, tanto en metodologías presenciales como a distancia, y especialmente en la modalidad virtual, implican estar al día en el desarrollo de soluciones efectivas.

Estos cambios representan grandes desafíos para UNIMINUTO. Por un lado, la Misión la obliga a ampliar aún más su oferta educativa y asegurar que sea muy accesible para ofrecer cada día más oportunidades de educación superior y, por otro, a promover a través de ello, transformaciones sociales en un entorno cambiante. En este sentido, su Modelo Educativo con enfoque praxeológico[7] está orientado a transformar las realidades sociales desde el estudio profundo y sistemático de la práctica[8], proceso que debe culminar en una devolución creativa que promueva innovaciones sociales en consonancia con las realidades locales y regionales.

Por otra parte, mejorar la calidad, entendida de manera integral como calidad en el capital humano de la Institución, en la vocación de servicio, en el ámbito académico enseñanza y en la gestión administrativa, es uno de sus Objetivos Estratégicos, pues ella es requisito indispensable para formar seres humanos integrales y excelentes profesionales y, asimismo, competir en el mercado globalizado.

Adicionalmente, es necesario estar a la vanguardia en el uso de las TIC. Su apuesta en la educación a distancia y virtual como estrategia para facilitar el acceso, obliga a fortalecer la utilización de estas tecnologías, que se deben aprovechar también, al máximo, en la metodología presencial. Esto supone el uso de las TIC en la docencia, en la investigación y en la proyección social para cualquiera de las metodologías, por lo que UNIMINUTO debe innovarse en su uso, en las diferentes didácticas y en los respectivos ambientes de aprendizaje.

Finalmente, el desafío más básico, pero tal vez el más retador, es el desarrollo y fortalecimiento del Sistema Universitario para lograr los resultados esperados y, en particular, para asegurar la calidad y eficiencia de la gestión institucional en todos los lugares donde haga presencia. En este sentido, UNIMINUTO, como una institución de educación superior que, de manera eficiente y con estándares de excelencia, promueve la formación integral de los individuos y el desarrollo social a nivel regional, nacional e internacional, espera ser un modelo de referencia al servicio de otras instituciones.

6 El índice Gini de Colombia supera el 50%, en una escala en la que 0 representa una equidad perfecta en la distribución del ingreso y 1, una inequidad absoluta. Para mayor información, consultar: Estudios económicos de la OCDE, Colombia: 2013.

7 Modelo Educativo UNIMINUTO, Bogotá: 2013.

8 El modelo se propone: (a) investigar y conocer a profundidad la realidad de las situaciones humanas y de las comunidades; (b) analizarla y valorarla, dada la necesidad de cambiar el estado de las cosas; (c) hacer propuestas innovadoras de transformación de dicha realidad, que atiendan las necesidades que se han detectado y (d) realizar dichas transformaciones al tiempo que se socializa y genera conocimiento en un proceso de devolución creativa.

El Plan de Desarrollo 2013-2019, que busca la mayor alineación y sinergia entre todas las partes del Sistema Universitario (la Rectoría General y las seis sedes a nivel nacional), establece una propuesta específica para cada una de ellas: Sede Principal, Seccional Bello, Sede Cundinamarca, Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia, Sede Valle, Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales y la Unidad de Servicios Integrados. El Plan contiene estrategias propias para cada una, de tal forma que les permita desarrollarse plenamente en sus contextos específicos, pero armónicamente y alineadas con los Objetivos Estratégicos del Sistema Universitario, como un todo. Asimismo, les permitirá aportar mucho más al Sistema a través de sus diferentes aprendizajes y experiencias. Su institución aliada, la Fundación Universitaria de Popayán, es también un actor importante con quien se deberán aprovechar sinergias que aporten a la estrategia.

También se diseñaron indicadores estratégicos para cada uno de estos planes, que buscan lograr el monitoreo de los avances y la ejecución de la estrategia de UNIMINUTO durante los próximos seis años. Estos indicadores permitirán a los consejos superiores de cada sede y a los equipos directivos en general, hacer aportes significativos para lograr el cumplimiento de los Retos Estratégicos que se ha propuesto el Sistema Universitario, lo que facilitará a la Institución el desarrollo de una mayor capacidad de evaluación y el mejoramiento de la gestión.

Por último, cabe señalar que el Plan de Desarrollo ha sido construido con la participación activa de los principales grupos de interés de la Organización: los estudiantes, sus familias, los docentes, los egresados, colaboradores y aliados del sector público y privado, entre otros, quienes participaron en los 56 grupos focales que se realizaron con más de 350 personas. También se efectuaron entrevistas a miembros del Consejo de Fundadores, de los consejos superiores, a los rectores de las sedes y directivos, a aliados externos como ex-ministros, rectores de instituciones de educación superior, empresarios y a funcionarios de organizaciones multilaterales expertos en diversos temas, quienes, desde su conocimiento de UNIMINUTO y la perspectiva que les da la distancia, hicieron aportes claves sobre el norte que debía seguir la Institución.

Se espera que este documento sea un instrumento para que el Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO 2013-2019 sea apropiado por todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realmente se ejecute con toda la conciencia y el compromiso que implica hacer realidad una estrategia tan ambiciosa como esta y, asimismo, permita a los grupos de interés y aliados de la Institución, conocerla más a profundidad para seguir aportando a la construcción de su senda de mejoramiento.

Sea esta la oportunidad para agradecer a toda la comunidad educativa por el compromiso de dotar a la Institución de un nuevo Plan de Desarrollo que oriente su día a día para alcanzar las metas previstas. Es el momento de dar las gracias, también, a todos los que con su concurso e ideas participaron en la elaboración del Plan que ahora nos nutre y orienta, que le permitirá a UNIMINUTO llegar al 2019 con un sistema universitario fortalecido para promover el cumplimiento de su misión en mas rincones del país y otras latitudes.

Leonidas López Herrán
Rector General

Presentación

El Padre Rafael García Herreros, fundador de UNIMINUTO, postuló como fin primordial de la institución preparar jóvenes altamente calificados, para difundir las ideas sociales de El Minuto de Dios, que tratan de integrar y de llevar a la práctica, las ideas sociales de la Iglesia Católica. Desde ese entonces, 1990, la institución ha sido fiel a sus principios fundacionales y ha hecho de la vocación del servicio el basamento de su calidad.

"Que nadie se quede sin servir" es una frase que identifica a plenitud el entender la calidad como un proceso histórico que nos hace reconocer nuestra identidad y nos obliga a preocuparnos permanentemente en que quien utilice nuestros servicios educativos, genere confianza y se sienta satisfecho al poder contar con nosotros.

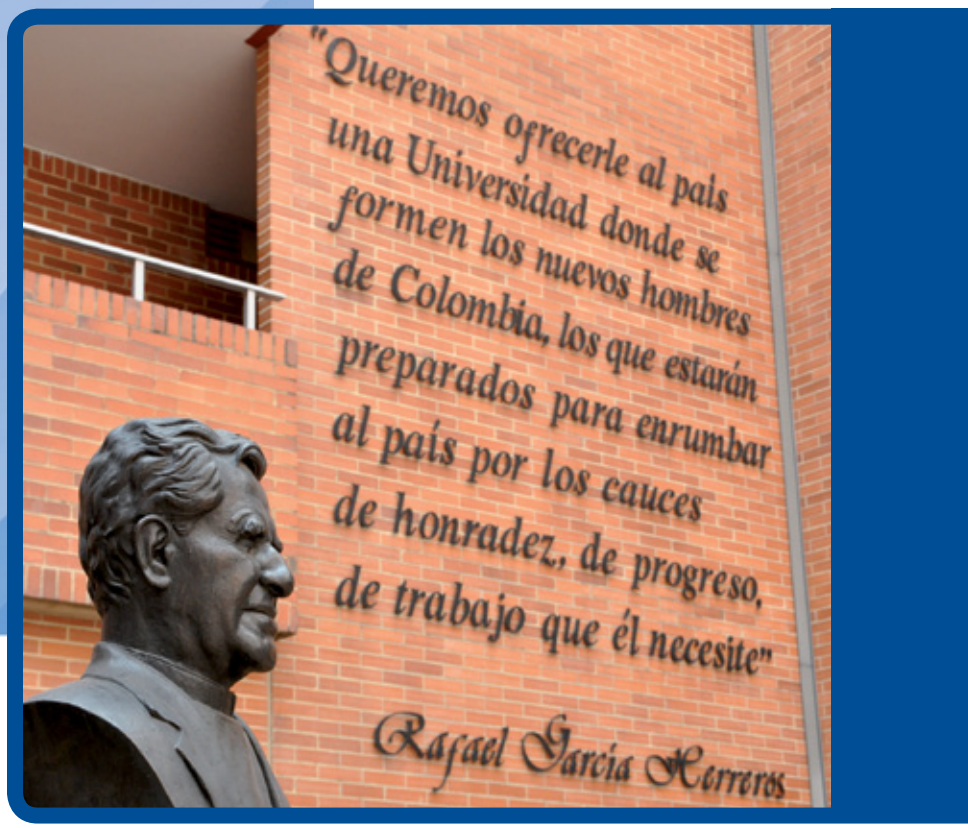
En tal sentido, guiados por los principios de pertinencia, idoneidad, responsabilidad, equidad, transparencia, universalidad, eficacia, eficiencia, objetividad, compromiso, lealtad y autocontrol, hemos construido una cultura de la calidad que se ha interiorizado en todas nuestras acciones y que se hace visible en nuestro Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019.

Hoy, la Sede Principal de UNIMINUTO es una rectoría sólida que ha entendido el contexto de su desarrollo, ha realizado acciones que marcan hitos y ha construido, a partir de lo andado, una visión de largo plazo que nos hace pensar que el futuro necesariamente será mejor que el presente.

Por ello el trabajo colectivo que hemos hecho se explicita en el presente Plan de Desarrollo que lleva inherente un proceso de participación de todos los estamentos educativos que le dan legitimidad y objetividad creíble, sometida a toda prueba y que compromete y responsabiliza a todos con el mejoramiento continuo de los procesos académicos y administrativos de la Sede.

Hemos crecido mejorando. Nos enorgullecemos de ser una institución que proporciona educación de calidad al alcance de todos y obramos en consonancia haciendo de la inclusión una realidad.

Harold Castilla Devoz, cjm
Rector
Sede Principal



Contexto Institucional

El Minuto de Dios

"El Minuto de Dios ha procurado promover al hombre, en todo lo que es, en sus ideas espirituales y materiales: instrucción intelectual y búsqueda religiosa, vivienda y trabajo, salud y recreación, vida comunitaria y social. En ningún campo hemos estado ausentes, sino que se ha perseguido un desarrollo integral. Los pobres, las comunidades marginadas, urbanas o rurales, han despertado nuestro interés."

Padre Diego Jaramillo (1997)

Esta obra social y educativa, fundamentada en los postulados del Pensamiento Social de la Iglesia Católica, se ha dedicado a la promoción del desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades en situación de vulnerabilidad. Concibe este desarrollo integral como la promoción "de todo el hombre y de todos los hombres y el paso, para cada uno y para todos, de condiciones de vida menos humanas a condiciones más humanas" (Papa Pablo VI, 1967).[9] Fundada en 1955 por el sacerdote eudista Rafael García-Herreros, El Minuto de Dios nació en Colombia como un espacio radial que ofrecía reflexiones acerca de Dios, del ser humano y de las responsabilidades que el individuo cristiano tiene con su sociedad y la transformación de la misma; esto, como reflejo de la vocación formadora de la comunidad eudista, cuya misión, en el marco del Evangelio de la Misericordia, está ligada a la dignificación de la persona a través de la evangelización, la formación cristiana y la educación.

Posteriormente, en el año 1957, El Minuto de Dios encontró un espacio en los canales de la televisión colombiana, espacio que se transmitiría diariamente en todo el país y que, dada su acogida, se mantiene vigente a la fecha. Desde sus orígenes, el programa televisivo y otros esfuerzos, le facilitaron al padre García Herreros conseguir recursos para vivienda de familias en situación de pobreza, al contar con el apoyo de empresarios y aliados, tales como el Ingenio Manuelita, uno de los primeros benefactores de la Obra. El programa permitió también fomentar las donaciones de los ciudadanos que quisieran colaborar con sus aportes personales.

Esta vocación de consolidar alianzas ha sido una de las claves del éxito en los proyectos que ha emprendido El Minuto de Dios. De hecho, el desarrollo de uno de los más grandes, la construcción del Barrio Minuto de Dios en la ciudad de Bogotá, ha sido producto, en gran parte, de la articulación de esfuerzos de varios actores del sector empresarial, del gobierno local y del sector social, entre otros.

Esta capacidad le ha permitido promover acciones estratégicas e integrales para aliviar necesidades inmediatas y de más largo plazo de las diferentes comunidades a las que sirve en todo el país. Asimismo, se ha conformado y consolidado un equipo humano que comparte la identidad vocacional de El Minuto de Dios, que trabaja con gran compromiso para hacer cumplir su misión y contribuir al logro de una sociedad más justa y comprometida con los valores cristianos. Los empleados y demás colaboradores de El Minuto de Dios son individuos comprometidos, que trabajan con eficacia y desinterés al servicio del ser humano y de la sociedad.

9 Ver Encíclica *Populorum Progressio*, p.p. 14-20.

El desarrollo integral del individuo y la transformación y el empoderamiento de las comunidades en situación de vulnerabilidad, requiere de un apoyo trascendental en los distintos ámbitos de la vida de los individuos. Es así como la Organización Minuto de Dios, a través de sus distintas entidades, ofrece oportunidades de vivienda, educación, emprendimiento, formación para el trabajo y financiación, al igual que acompañamiento en el crecimiento espiritual y en la formación comunitaria, entre otros. Para lograrlo, y atender integralmente a los individuos y a las comunidades marginadas y vulnerables, El Minuto de Dios se ha hecho presente en más de cien municipios a lo largo de 17 departamentos con sus distintas líneas de acción y por medio de alianzas con diferentes actores: el Estado, el sector privado, las comunidades, las universidades y la Iglesia.

Actualmente, son varias las entidades que la integran, cada una de las cuales atiende su compromiso social (expresado en la frase del padre García Herreros: "que nadie se quede sin servir"), desde sus distintas especialidades[10]:

a. **Corporación El Minuto de Dios:** fue la primera entidad fundada por el padre Rafael García Herreros la cual, comprometida con el desarrollo integral de las comunidades marginadas, trabaja en temas de vivienda, generación de ingresos, formación para el empleo, cultura y atención humanitaria, entre otros. En los 55 años trascurridos desde su formación, la Corporación El Minuto de Dios ha entregado más de 53.000 viviendas, ha generado más de 10.000 empleos y ha capacitado a más de 20.000 personas.[11] Igualmente, a través de sus programas de atención humanitaria, la Corporación atiende a más de 60.000 mil personas y cuenta con más de 730 niños apadrinados. Su Museo de Arte Contemporáneo –MAC, cuenta con más de mil obras de arte y ha recibido más de 500.000 visitantes.

b. **Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO:** fue fundada en 1990 como un proyecto educativo innovador, que busca garantizar la oferta de educación superior de calidad a la mayoría de la población colombiana, en particular a aquellas comunidades con especial dificultad para acceder a ella. Esta Institución fomenta el desarrollo social y comunitario, y el desarrollo integral de sus estudiantes y los forma en las competencias específicas del saber profesional; así contribuye a la construcción de nación. Por medio de su participación en proyectos de innovación social, apoya en la transformación socioeconómica de las comunidades vulnerables en las que se proyecta. Actualmente, UNIMINUTO cuenta con más de 79.000 estudiantes distribuidos en seis sedes a través de las cuales se cubren catorce Departamentos del país.

c. **Corporación Educativa Minuto de Dios:** esta entidad, fundada en 1974, tiene como objetivo la promoción y la difusión del Evangelio a través de la Renovación Carismática de la Iglesia Católica. Así, es la entidad encargada de llevar a cabo los programas de evangelización de El Minuto de Dios a través de escuelas de evangelización, librerías y programas de comunicación en radio y televisión. Actualmente El Minuto de Dios cuenta con emisoras en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cartagena

d. **Fundación de Asesorías para el Sector Rural –Fundases:** entidad creada

10 Minuto de Dios. Líneas de Acción. Disponible en www.elminutodedios.org

11 UNIMINUTO. Presentación institucional: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

en 1988 con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de los individuos más pobres de la población colombiana mediante la investigación, el desarrollo y la transferencia de tecnologías para la práctica de una agricultura sostenible. Trabaja en el tratamiento de basuras, la purificación del agua y la protección del medio ambiente, entre otros temas. Desde su fundación, Fundases ha asistido a más de 95.000 hogares en 22 municipios del país en cuanto al manejo de residuos y ha atendido a cerca de 73.600 hogares con seguridad alimentaria. De igual manera, ha recuperado tres humedales y ha montado diez granjas agroecológicas que se utilizan como centros demostrativos de buenas prácticas agrícolas.

e. **Corporación Industrial Minuto de Dios –CIMD:** es una entidad que busca mejorar la calidad, la competitividad y la optimización de las cadenas de suministros de las empresas nacionales. Fundada en 1992, esta organización social aborda la capacitación integral, el desarrollo tecnológico y los procesos de mejoramiento continuo para elevar la capacidad industrial del país. Igualmente, la Corporación Industrial ha trabajado en la capacitación de jóvenes y madres cabezas de hogar en la industria manufacturera. Así, ha generado más de 10.000 empleos, beneficiado a más de 35 micro-empresas y fortalecido aproximadamente a cuarenta Pymes y a cerca de diez cooperativas.

f. **Cooperativa Minuto de Dios, Coop-UNIMINUTO:** creada en 2001 como la asociación voluntaria y autónoma de sus miembros, esta cooperativa de aportes y créditos ofrece servicios de financiación, administración de carteras y servicios de créditos a los asociados, funcionarios de El Minuto de Dios y aliados estratégicos. Desde su fundación ha otorgado más de 190.000 créditos educativos que equivalen a más de USD $6 millones, y ha beneficiado a más de 400 microempresarios y a cerca de doscientas familias con créditos de vivienda.

g. **El Minuto de Dios Corporation:** fue creada en 2003 en Estados Unidos con el objetivo de incrementar la presencia de la Institución El Minuto de Dios a nivel internacional de forma permanente. También ayuda a garantizar una fuente adicional de recursos para las acciones sociales que desarrolla la Institución en Colombia.

h. **Lumen TV:** tiene como objetivo difundir los mensajes cristianos a través de los medios de comunicación, para lo cual ofrece los servicios de producción de revistas, documentales, entrevistas, videos, comerciales de televisión, etc. Por medio de las Escuelas de Evangelización, el Centro Carismático beneficia a más de tres mil personas anualmente y a través del Oracional "*El Man está Vivo*", logran comunicar el mensaje de la Iglesia a más de 200.000 lectores.

i. **Fundación Eudes:** fue creada en 1988; a través de ella se desarrollan las iniciativas orientadas hacia la atención integral de las personas afectadas por el VIH/Sida, esta entidad ofrece atención médica, odontológica, espiritual, psicológica, social y nutricional. Actualmente, cuenta con doce hogares de atención integral y vehículos Unidades Móviles de Promoción y Prevención a través de lo cual ayudan a más 400 individuos[12].

Estas son las entidades que conforman la Obra de El Minuto de Dios, dentro de la cual la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO juega un papel trascendental, no solo

12 Fundación Eudes. Disponible en www.fundacioneudes.co

como educadora de los hombres del mañana, sino como "formadora de futuros formadores" de ciudadanos, inspirados en los valores y el espíritu cristiano.

Cada una de las entidades que conforman la obra social y educativa de El Minuto de Dios procede con autonomía, contando con sus propios programas y directivos. Sin embargo, este conjunto de actores está llamado a construir alianzas y sinergias entre sí, convocar actores externos o pensar en nuevas entidades, tratando de cumplir y de seguir construyendo la misión de El Minuto de Dios (véase Figura 1).

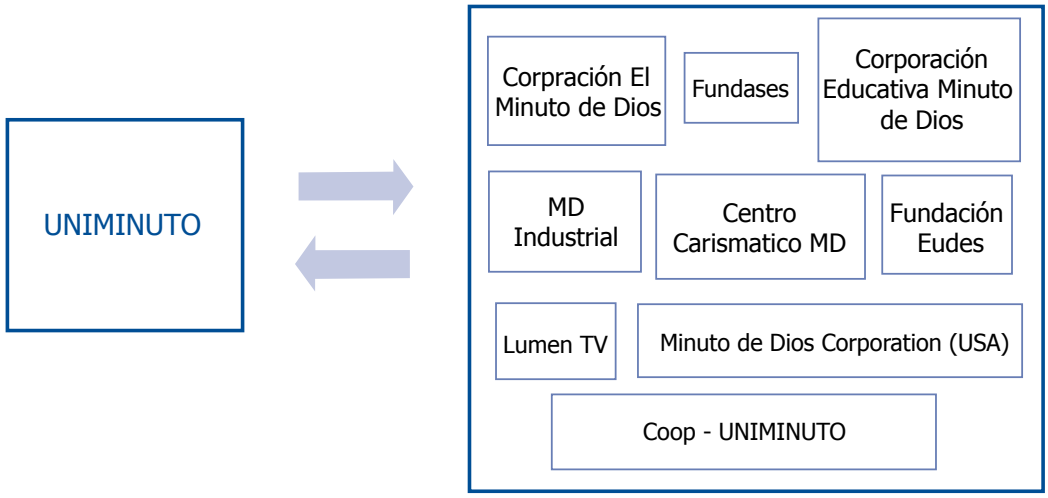


Figura 1. Interacciones y sinergias entre UNIMINUTO y El Minuto de Dios. (UNIMINUTO, 2012. Presentación Institucional).

El Sistema Universitario UNIMINUTO

"La Universidad Minuto de Dios será un centro de formación ideológico e investigativo, que desde la doctrina social cristiana, se propondrá formar los profesionales conscientes de la urgencia de realizar el cambio que necesita el país, suficientemente preparados para este propósito".[13]

"Será una Universidad para servir al país, no para conseguir dinero. Formará:

El ingeniero que aglutine los recursos humanos y técnicos de las comunidades rurales y marginadas para lograr el progreso y el mejoramiento de su hábitat.

El educador que necesita hoy el país, para transformar la situación educativa de las comunidades, los grupos y las personas, que por razones de desigualdad de oportunidades han estado marginadas de la estructura educativa del país.

Los comunicadores - periodistas que trasmitan valores, que no se queden al simple nivel de la noticia, que induzcan a pensar a las comunidades y a las personas, que sean críticos ante las situaciones, llevando a tomar actitudes positivas y de compromiso con el cambio.

Los administradores, profesionales en capacidad de identificar los problemas económicos, sociales y productivos de comunidades marginadas o de escasos recursos y de plantear soluciones tendientes a resolver dichos problemas y elevar el nivel de vida de estas comunidades".[14]

Padre Rafael García Herreros, cjm

En 1990 se constituyó y en 1992 empezó a operar la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO, con el fin de facilitar el acceso a la educación superior de calidad a la población que de otro modo no tendría posibilidades de educarse. Inició su trabajo con 226 estudiantes del occidente de Bogotá. Desde sus inicios, orientó sus esfuerzos hacia la creación de un proyecto educativo innovador que permitiera ofrecer educación de calidad, integral, flexible y de fácil acceso, que formara ciudadanos íntegros y con grandes calidades espirituales, profesionales competentes, éticamente orientados y con motivación hacia la transformación social, y que ayudara en la construcción de un país justo, reconciliado y en paz.

Durante los años noventa tuvo un crecimiento importante tanto en el ámbito geográfico, con la apertura de centros regionales en Antioquia y Tolima, como en los ámbitos curricular y poblacional, puesto que aumentó el número de programas ofertados y pasó de contar con aproximadamente 220 estudiantes en 1992, a tener inscritos más de 1.500 en 1999.[15] Durante los últimos diez años (2003-2013), potenciado principalmente por la ampliación de la oferta de programas virtuales y a distancia, UNIMINUTO logró un aumento del 1.200%. Esta modalidad ha sido una estrategia clave de éxito para alcanzar los niveles únicos de cobertura a los cuales ha llegado la Institución en un periodo tan corto, lo cual le ha permitido tener una

13 Según palabras del padre Rafael Garcia Herreros, en el Especial: *Cincuenta* años de *El Minuto de Dios: Que nadie se quede sin servir.* En la revista Nuevo Milenio. No. 16 de Agosto de 2005.

14 Según palabras del padre Rafael Garcia Herreros, en El Mensajero. Vol. 3, No 816 de octubre de 1988.

15 SINE. UNIMINUTO.

presencia regional tan amplia y diversa en municipios del país donde ninguna otra institución de educación superior tiene presencia.

Es así como UNIMINUTO es hoy una de las instituciones de educación superior privadas más grandes del país y un aliado importante para la política de cobertura del Gobierno Nacional. De hecho, a partir de 2003, UNIMINUTO ha participado activamente en la operación y oferta de programas de educación superior en los Centros Regionales de Educación Superior –CERES, promovidos por el Ministerio de Educación Nacional. Actualmente, más del 22% de sus estudiantes, es decir, aproximadamente 17.000 alumnos, están inscritos en los programas que se ofrecen a través de los 32 CERES con que cuenta UNIMINUTO en Cundinamarca, Tolima, Antioquia, Caldas, Valle, Santander y Huila.

Asimismo, gran parte del éxito que la ha distinguido, reside en poder ofrecer programas educativos en distintas regiones a través de un sistema universitario multi-campus, que opera a través de varias sedes en distintos lugares del país (véase Figura 2). De hecho, ofrece educación superior en más de cien municipios de catorce departamentos: Cundinamarca, Antioquia, Caldas, Risaralda, Cauca, Valle, Nariño, Meta, Vaupés, Santander, Norte de Santander, Atlántico, Huila y Tolima.

Una parte esencial de esta política de cobertura, ha sido la versatilidad que ha logrado al ofrecer programas en distintas modalidades: presencial (que participa con el 48% de las matrículas) y a distancia y virtual (que aporta el restante 52%), y la flexibilidad de los mismos para adecuarlos a las necesidades regionales. Hoy el sistema cuenta con 85.462[16] estudiantes en programas profesionales técnicos, tecnológicos y universitarios, especializaciones y maestrías. También se ofrecen programas en articulación con la educación media, de formación para el trabajo y el desarrollo humano y de educación continuada. Esta versatilidad ha sido uno de sus factores diferenciadores.

En este mismo sentido, con el fin de acceder a las comunidades más vulnerables y con menores oportunidades, UNIMINUTO ha desarrollado esquemas innovadores de financiación; ha recurrido así a diversas alianzas para garantizar que cada sede sea auto-sostenible y que los estudiantes tengan alternativas de financiación para asegurar su permanencia y facilitar su éxito académico, como en el caso de la Cooperativa Minuto de Dios, Coop-UNIMINUTO, que fue receptora, en 2009, de un crédito de la Corporación Financiera Internacional –IFC, el cual ayuda a soportar y a expandir el trabajo de la Institución.

Además, el Modelo Educativo de UNIMINUTO es único; está orientado hacia el desarrollo humano y social sostenible, lo cual implica la formación integral de los estudiantes, la responsabilidad social de la Institución y el desarrollo de competencias profesionales y para la acción idónea en los graduados. Los programas y proyectos de la Institución están dirigidos a servir a las comunidades y al país sobre los fundamentos de los valores cristianos.

16 UNIMINUTO. Presentación Institucional.

RECTORÍA BOGOTÁ
Localidad de Engativá

RECTORÍA UNIMINUTO VIRTUAL Y DISTANCIA
http://virtual.uniminuto.edu

RECTORÍA CUNDINAMARCA
Centro Regional Soacha
Centro Regional Girardot
Centro Regional Zipaquirá
CERES Almeidas
CERES Bajo Magdalena
CERES Gualivá
CERES Gualivá-Villeta
CERES Guavio
CERES Guavio-Guasca
CERES Magdalena Centro
CERES Medina y Paratebueno
CERES Oriente
CERES Rionegro
CERES Sabana Centro
CERES Sabana de Occidente
CERES Sumapaz
CERES Tequendama y Alto Magdalena
CERES Ubaté

RECTORÍA BELLO

ANTIOQUIA
Seccional Bello
Centro Regional Urabá
CERES Valle de Aburrá
El Bagre

CALDAS
CERES Chinchiná
CERES Satélite Neira

RISARALDA
Centro Regional Pereira

RECTORÍA VALLE
Centro Regional Cali
Centro Regional Buga
CERES Prado
CERES Ladera

RECTORÍA BOGOTÁ SUR Y NUEVAS REGIONALES

VICERRECTORÍA BOGOTA SUR
Localidad de Ciudad Bolívar
CERES Ciudad Bolívar Potosí
Candelaria
Localidad de Tunjuelito
Tunal
Localidad de Bosa
Localidad de Rafael Uribe Uribe
Localidad de Kennedy

NARIÑO
Centro Regional Pasto



VICERRECTORÍA LLANOS

META
Centro Regional Villavicencio

CASANARE
CERES Orocué

VAUPÉS
CERES Mitú

VICHADA
CERES Puerto Carreño

VICERRECTORÍA NORTE - ORIENTE

SANTANDER
CERES Bucaramanga
CERES Satélite Floridablanca
CERES Satélite Piedecuesta
CERES Satélite Girón

NORTE DE SANTANDER
Centro Regional Cúcuta

ATLÁNTICO
Centro Regional Barranquilla

VICERRECTORÍA TOLIMA - HUILA

TOLIMA
Centro Regional Ibagué
CERES Cajamarca
CERES Lérida
CERES Satélite Fresno

HUILA
Centro Regional Neiva
CERES Garzón
Centro Tutorial Pitalito

BOYACÁ
CERES Puerto Boyacá

CAQUETÁ
Centro Tutorial Florencia

PUTUMAYO
Centro Tutorial Mocoa

***FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE POPAYÁN - FUP**

CAUCA
Sede Principal Los Robles
Popayán Centro
Centro Regional Santander de Quilichao
CERES La Vega

*** Institución de Educación Superior aliada.**

Figura 2. Mapa del Sistema Universitario. UNIMINUTO, 2014. Planeación y Desarrollo.

Otro de los factores diferenciadores de UNIMINUTO es la calidad de la Institución y de los programas que ofrece, considerando el costo de la matrícula. Para la Corporación, garantizar el acceso a la educación de las poblaciones en desventaja no tendría sentido si dicha educación no es de calidad y si la cobertura no conlleva al éxito académico. Se busca otorgar a las comunidades de regiones marginadas oportunidades de formación de la mejor calidad y hacerlas activamente partícipes de su transformación; para tal fin, se ha preocupado por contar con un proceso permanente de autoevaluación, el cual ha llevado a que UNIMINUTO cuente con 9 programas acreditados en Alta Calidad[17] y trabaje arduamente en el fortalecimiento de su Sistema de Autoregulación, con miras a obtener la Acreditación Institucional.

Asimismo, para la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO, la diversificación y la pertinencia de la oferta académica y de la investigación han sido objetivos primordiales por los cuales se trabaja constantemente. Ejemplos de esto, entre otros, son los programas tecnológicos que buscan mejorar la productividad de diversos renglones como la construcción, el café, la palma, el arroz, etc., del sector productivo nacional.[18]

Por otra parte, la reciente puesta en marcha del Parque Científico de Innovación Social, que realiza investigaciones para proponer soluciones innovadoras a problemas sociales, es un gran desafío en el que está comprometida la Corporación. El Parque se ocupa de la investigación para solucionar asuntos tales como la educación de juventudes y adultos, la creación de empresas, la vivienda para poblaciones de bajos recursos y los problemas ambientales, de desarrollo rural y de uso de las TIC para el desarrollo de comunidades, entre otros.[19]

Cabe resaltar que lo anterior se ha logrado, en gran parte, gracias a la capacidad de UNIMINUTO para establecer y consolidar alianzas con actores claves del sector privado, académico, los gobiernos locales y la comunidad en general. Este ha sido uno de sus factores de éxito más importantes.

Los anteriores son aspectos que le han permitido a UNIMINUTO generar gran impacto y ofrecer oportunidades de formación a comunidades que de otro modo no tendrían acceso a una educación de calidad. La virtud de haberse constituido como Sistema Universitario para lograr los resultados mencionados en cobertura y acceso, su compromiso con la calidad y la búsqueda de la pertinencia y su capacidad de consolidar relaciones con aliados estratégicos de diversos sectores, le ha permitido lograr los avances realizados para el cumplimiento de su Misión y del sueño de su fundador, el padre Rafael García Herreros, planteado desde el año 1988.

17 Dato con corte al 31 de diciembre de 2013. Dirección de Planeación y Desarrollo – UNIMINUTO.

18 Algunos de estos programas fueron desarrollados en el marco de la conformación de alianzas para el fortalecimiento de la educación superior técnica y tecnológica promovida por el MEN.

19 El Parque Científico es una plataforma que viene a ayudar a UNIMINUTO de múltiples formas en la solución de problemáticas sociales. Su aporte será integral: (a) observatorio de necesidades sociales, (b) plataforma de apoyo a la investigación, (c) incubadora de proyectos de innovación social y (d) nodo de red de conocimiento global.



Marco Conceptual

Modelo Educativo

La Corporación Universitaria Minuto de Dios -UNIMINUTO ha implementado, desde sus inicios, un modelo educativo enfocado al cumplimiento de su misión, que, favoreciendo un fácil acceso a una educación superior de calidad, se compromete con una educación para el desarrollo humano y social integral a través de la formación de líderes e innovadores sociales, constituidos como seres humanos íntegros, y profesionales éticos y competentes, para construir un país justo, reconciliado, fraternal y en paz.

Para ello, ha adoptado un enfoque pedagógico praxeológico que integra el saber (teoría) y la práctica (praxis) mediante un proceso reflexivo que parte del análisis crítico de las prácticas y experiencias de cada persona o comunidad, llevándolas a integrar su(s) proyecto(s) de vida personal y profesional, a un proyecto de transformación de la sociedad.

Este modelo promueve el desarrollo de todas las dimensiones de la persona, partiendo de las potencialidades de cada uno y tiene en cuenta el conjunto de ideas, creencias, valores, actos, palabras y contextos del estudiante o comunidad, para ayudarle (s) a construir su bienestar personal y comunitario. Así, busca formar sujetos capaces de reflexionar críticamente sobre sus prácticas y generar, desde ellas, conocimiento innovador y pertinente, así como articular su trabajo y proyecto de vida al proyecto social de nación.

De esta manera, el modelo educativo, anclado en los contextos y situaciones reales, está soportado en tres pilares: el desarrollo humano, la responsabilidad social y las competencias profesionales propias de cada disciplina y nivel educativo, como se ilustra en la Figura 3.

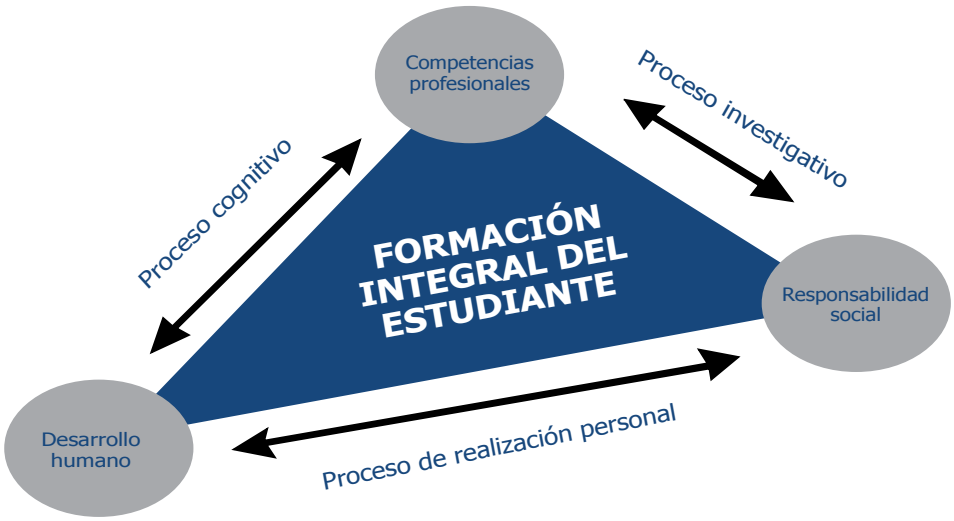


Figura 3. Modelo Educativo UNIMINUTO. (UNIMINUTO, 2014)

En la perspectiva de contribuir al desarrollo de líderes e innovadores sociales, el modelo educativo de UNIMINUTO concibe los tres pilares del quehacer educativo, mediados por el proceso de realización personal, el proceso cognitivo y el proceso investigativo, así:

a. **Desarrollo humano:** Busca equilibrar el aprendizaje del estudiante con su formación como persona integral llevándolo a construir un proyecto personal de vida, y a desplegar sus potencialidades, adquiriendo la autonomía y las competencias pertinentes para su realización personal y profesional.

b. **Responsabilidad social:** Pretende promover una sensibilización consciente y crítica ante las situaciones problemáticas, tanto de las comunidades como del país, al igual que la adquisición de unas competencias orientadas a la promoción y compromiso con el desarrollo humano y social integral. Se construye por medio de las prácticas en responsabilidad social y las prácticas profesionales, e integra los conocimientos teóricos disciplinares con la interacción y el trabajo con las comunidades facilitado en el ejercicio de las prácticas. El enfoque de la educación para el desarrollo, conjuntamente con la pedagogía praxeológica, sustenta este proceso.

c. **Competencias profesionales:** Son el resultado del proceso cognitivo e investigativo que adelanta UNIMINUTO, el cual combina la teoría con la práctica y promueve la transformación de los individuos y comunidades, el despliegue de sus potencialidades naturales, de sus conocimientos, habilidades y competencias. De igual manera, dicho proceso fomenta la actitud de "aprender a aprender", y genera un hábito reflexivo y crítico que facilita la aplicabilidad del conocimiento para interpretar y transformar la sociedad, mediante procesos de investigación situada y aplicada.

Este modelo educativo praxeológico se propone desde una perspectiva de pensamiento sistémico, que integra las actividades educativas al contexto marco (político, económico, social, religioso, legal, cultural y tecnológico; local, regional, nacional e internacional). Sitúa en dicho contexto las actividades que constituyen y complementan el proceso educativo y reconoce las diversas interacciones que alimentan y surgen de la actividad pedagógica de la institución.

Es por tanto, un modelo único con mediaciones diferentes según los niveles de aplicación del mismo y las metodologías usadas en cada sede, su interacción con las funciones sustantivas, los grupos de interés y los procesos de autoevaluación.

De esta forma se trata de un modelo educativo que permite la permanente retroalimentación y mejoramiento de sus actividades, currículos, ambientes de aprendizaje, enfoques, teorías, entre otros, a través del constante análisis e interacción con la realidad social que se pretende transformar. Igualmente es un modelo que, además de contribuir a la necesaria socialización de los estudiantes, los ayuda a lograr la debida automatización que les permitirá ser auténticos líderes e innovadores sociales. Este proceso se concreta en las tres opciones pedagógicas propias del modelo:

a. Una pedagogía humanista cuya premisa central es que en condiciones de aprendizaje óptimas (aquellas que genera, entre otras, la reflexión sobre la acción práctica), los seres humanos tenderán a realizarse plenamente y aceptarán responsabilizarse de su propio desarrollo.

b. Una pedagogía social que integra elementos de responsabilidad social, como la concientización y el compromiso que despierta a la persona y la invita a querer participar de un proyecto de sociedad fundado sobre la paz, la justicia y la solidaridad, contribuyendo profesionalmente a la construcción de comunidades aprendientes y autogestionarias.

c. Una pedagogía praxeológica es decir, un enfoque que relaciona acciones y ambientes educativos que pueden ser, en apariencia contradictorios (*theoría vs praxis*), alrededor del desarrollo de las competencias profesionales en el proceso cognitivo que supone el quehacer educativo, y se expresa en el ejercicio profesional de la enseñanza (docencia) y el proceso personal de aprendizaje. A los elementos socializantes del quehacer educativo tradicional, como proceso de trasmisión cultural, la pedagogía praxeológica añade, en sinergia dialéctica, la acción educativa que libera, responsabiliza y hace autónomo al estudiante. Por eso el conocimiento está en función de la calidad de vida: la convergencia de saberes al servicio de la persona, sin perder de vista la centralidad del ser humano en el proceso del desarrollo integral.

El Sistema de Investigaciones

El Sistema de Investigaciones CTI&S-UNIMINUTO está comprometido con la persona humana y el desarrollo social sustentable. La investigación y la innovación que se promueven apuestan a la pertinencia, a la excelencia y a la capacidad transformadora y autotransformadora del conocimiento. Esta es una actividad misional que apunta a la configuración del sujeto educativo, al desarrollo comunitario y al bien común. Los grupos de investigación son el soporte básico de la actividad; de ahí la opción estratégica por su consolidación y desarrollo de sus capacidades, así como el fomento del amor por el conocimiento en los semilleros de investigación. La investigación y la innovación en UNIMINUTO son indispensables entre ellas, y se articulan con las otras dos actividades misionales: la formación y la proyección social.

La política de investigación acoge los siguientes elementos para la acción, acorde con los principios, visión y misión institucionales: (a) función social del conocimiento, (b) desarrollo humano integral, (c) apuesta por la praxis, (d) capacidad transformadora y autotransformadora del conocimiento, (e) investigación-acción, y (f) articulación institucional.

De tal manera, para desarrollar este trabajo investigativo, UNIMINUTO ha priorizado las siguientes cuatro líneas de investigación, las cuales operativizan el campo institucional del desarrollo humano y social sostenible: (a) educación, transformación social e innovación, (b) desarrollo humano y comunicación, (c) innovaciones sociales y productivas, y (d) gestión social, participación y desarrollo comunitario.

Modelo de Gestión

Con el fin de fortalecer el apoyo administrativo, el Sistema Universitario UNIMINUTO desarrolló en 2007 (actualizado posteriormente en 2014) el Modelo de Gestión, el cual le permite ofrecer mayor valor agregado a sus estudiantes, comunidades y grupos de interés, a través

de procesos eficientes que la diferencian de otras IES. El modelo se basa en su cadena de valor, es decir, en la forma en que la Institución desempeña sus actividades del día a día y en las interrelaciones entre los procesos para lograr el cumplimiento de su misión (Véase Figura 4), conforme con los lineamientos generales que dan los principios institucionales, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo y las políticas institucionales. Asimismo, contempla mecanismos de evaluación y revisión permanente de sus procesos, mediante indicadores establecidos para cada uno de ellos.

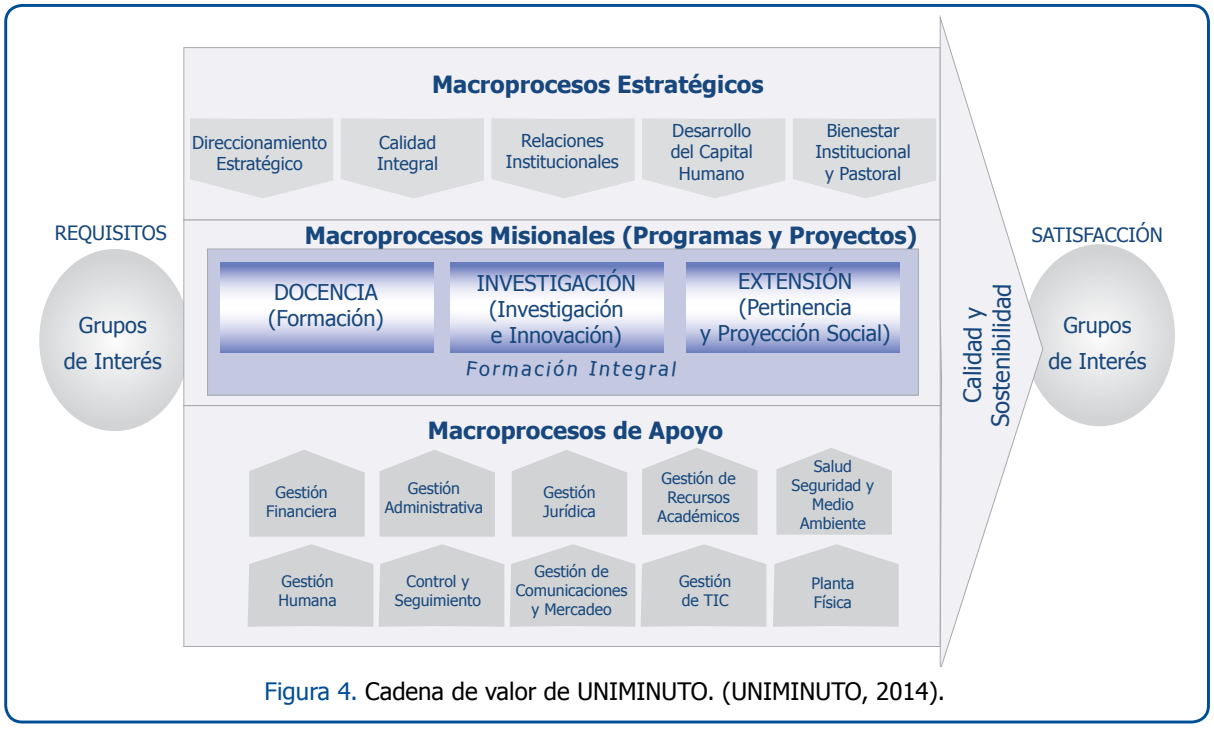


Figura 4. Cadena de valor de UNIMINUTO. (UNIMINUTO, 2014).

Establece tres grupos de macroprocesos que debe atender: el misional, el estratégico, el de apoyo y el de seguimiento, como se detalla a continuación:

Macroprocesos misionales

Agrupa las actividades relacionadas con las funciones sustantivas de la educación superior y directamente relacionadas con el cumplimiento de la misión de la Institución, para crear valor a los grupos de interés: educación integral, investigación e innovación, y pertinencia y proyección social.

Macroprocesos estratégicos

Desarrolla las actividades de orientación para el cumplimiento de las funciones sustantivas, mediante la calidad integral, el direccionamiento estratégico (conocimiento del entorno, análisis interno, planeación, el aprovechamiento de la información de la Institución para la toma de decisiones), el desarrollo del capital humano y bienestar institucional y pastoral, y la gestión de las relaciones externas.

Macroprocesos de apoyo

Reúne las actividades que aportan los recursos requeridos por las funciones sustantivas de la Institución en su búsqueda de la misión.

El Modelo de Gestión presenta entonces los distintos procesos que ejecuta y en los que se apoya UNIMINUTO para entregar un servicio de calidad. Soportado por el SGC, busca garantizar que a través del servicio ofrecido efectivamente se satisfagan, de manera adecuada y destacada, las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés. Con esto, el Sistema UNIMINUTO se propone (UNIMINUTO, 2013): (a) lograr las acreditaciones institucional y de programas, (b) lograr el reconocimiento de los grupos de investigación, (c) impactar en las comunidades, (d) desarrollar una cultura de servicio y satisfacción de los grupos de interés, (e) mejorar permanentemente los procesos, (f) desarrollar competencias del personal, y (g) modernizar y mantener las infraestructuras y los sistemas de información.



Plan de Desarrollo:
Sistema Universitario UNIMINUTO 2013 - 2019

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

Proceso de planeación estratégica del Sistema Universitario

La formulación de la estrategia del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2013-2019, se realizó con el apoyo de más de 350 personas pertenecientes a los diferentes grupos de interés de UNIMINUTO, en los diversos lugares de operación de la Institución a lo largo del país: estudiantes, familias de los estudiantes, docentes, colaboradores, miembros del Consejo de Fundadores y de los consejos superiores de las sedes, rectores de sedes, vice rectores generales y directivos de la Organización, sector gobierno, sector empresarial y aliados, entre otros, que participaron en el ejercicio a través de entrevistas, grupos focales o talleres de planeación estratégica. Ellos dieron cuenta de sus percepciones sobre el norte que debía seguir la Institución y sobre las condiciones externas e internas que deberían ser tenidas en cuenta para lograrlo.

Asimismo, se realizó un estudio del entorno nacional e internacional de la educación superior y de las cifras e información de la Organización, que permitió conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Sistema Universitario UNIMINUTO, como se expuso anteriormente. Con estos dos insumos, se construyó la estrategia que guiará a la Organización hasta el año 2019, como se ilustra en el presente acápite.

Este Plan de Desarrollo, utiliza el modelo de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2004, p. 27), que se basa en el Balanced Score Card, o "Cuadro de Mando Integral". Cabe mencionar que este modelo es aplicado y ha sido implementado tanto en sociedades con ánimo de lucro, como en entidades públicas, organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones y empresas del sector social, entre otros. UNIMINUTO adoptó el modelo desde la formulación del Plan de Desarrollo 2008-2012 y lo aplicó también para su Plan de Desarrollo 2013-2019; en este último, llegando hasta desdoblar la estrategia en dos niveles detallados: el nivel 1, del Sistema Universitario y el nivel 2, de cada una de las sedes en particular.

Esta adopción se tuvo en cuenta considerando que uno de sus mayores aportes para la exitosa gestión de una organización, reside en la facilidad que ofrece para planear y medir el cumplimiento de la estrategia de manera más integral.[20] Supera la tradicional planeación estratégica en función del cumplimiento de los resultados finales esperados, usualmente a nivel financiero (ingresos, ventas, etc.), y propone la planeación y posterior evaluación de resultados, de manera más balanceada, en función de retos y objetivos en las distintas perspectivas de acción de la Organización: crecimiento y aprendizaje, procesos, cliente o usuario y financiera; es decir, involucra el capital humano, la cultura organizacional, la capacidad tecnológica y de infraestructura, la eficiencia de los procesos, la calidad de la gestión y el servicio al usuario, entre algunos de los temas que deben ser incorporados a la estrategia, medidos y monitoreados.

20 El modelo establece seis pasos fundamentales: (a) desarrollar la estrategia, (b) planificar la estrategia, (c) alinear la Organización, (d) planificar operaciones, (e) controlar y aprender, y (f) probar y adaptar.

Esto, para una organización joven como UNIMINUTO que todavía está consolidando varios de sus procesos, es de particular importancia.

Asimismo, promueve una gran alineación entre los diferentes niveles de la Organización, para llevar la estrategia hasta la operación, de manera coherente y cohesionada. Permite realizar una implementación de la estrategia de manera muy coordinada entre los diferentes actores de la Organización, en todos y cada uno de los diferentes niveles y con gran facilidad para realizar su evaluación y seguimiento (Ver Figura 5). Lo cual es clave para el Sistema Universitario, en particular para fortalecerse como "sistema ".

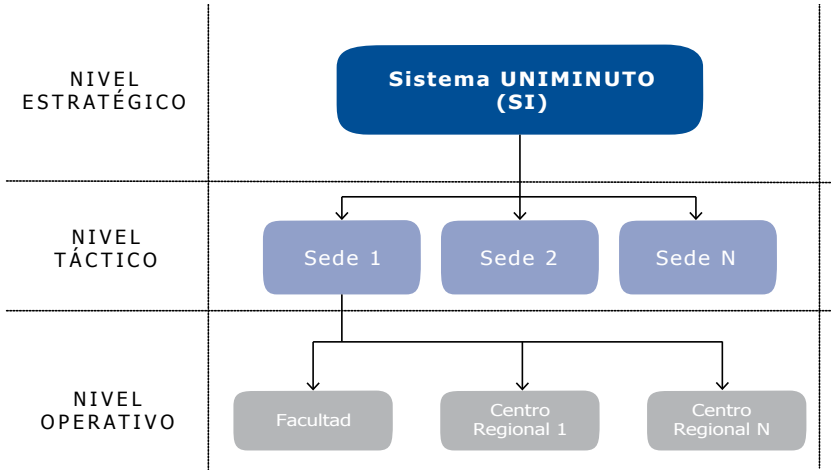


Figura 5. Alineación de la estrategia en los diferentes niveles estratégico, táctico y operativo. (UNIMINUTO, 2014. Dirección de Planeación y Desarrollo).

A nivel estratégico, el plan establece la Misión y los Principios institucionales, una MEGA que pretende dar cumplimiento a la misión de UNIMINUTO con una visión a 2019, y un Mapa Estratégico con Ejes Estratégicos en torno de los cuales deberá girar el accionar de toda la Organización en sus diferentes niveles: la calidad integral, la innovación y la proyección social, todo lo cual se expone en detalle más adelante. La unidad de Servicios Integrados juega un papel trascendental en el logro del cumplimiento de los retos planteados en este nivel, pues es la llamada a dar línea y apoyar la gestión de la Organización como un todo. Y a nivel táctico, el plan se desarrolla en las Sedes que, a través de sus diferentes "planes estratégicos"[21], desarrollan su vocación y su rol como parte del Sistema.

La metodología permite "traducir" el plan, a través del desdoblamiento del Mapa Estratégico, como se explica a continuación: El "Mapa Estratégico del Sistema" establece los "retos" del nivel 1, o el nivel estratégico de la Organización, a los cuales deben apuntar los "objetivos" de los "Mapas estratégicos de Sede" en el nivel 2, o el nivel táctico, desde sus diferentes realidades, como se ilustra en la Figura 6.

21 Si bien las sedes están encargadas de la "ejecución" de la estrategia, desde un nivel más "táctico", sus estrategias, plasmadas en "planes estratégicos", han sido incorporadas como parte del Plan de Desarrollo, pues dada la preponderancia de cada una de las sedes en el Sistema Universitario, se consideró esencial para la adecuada cohesión y comprensión del mismo.

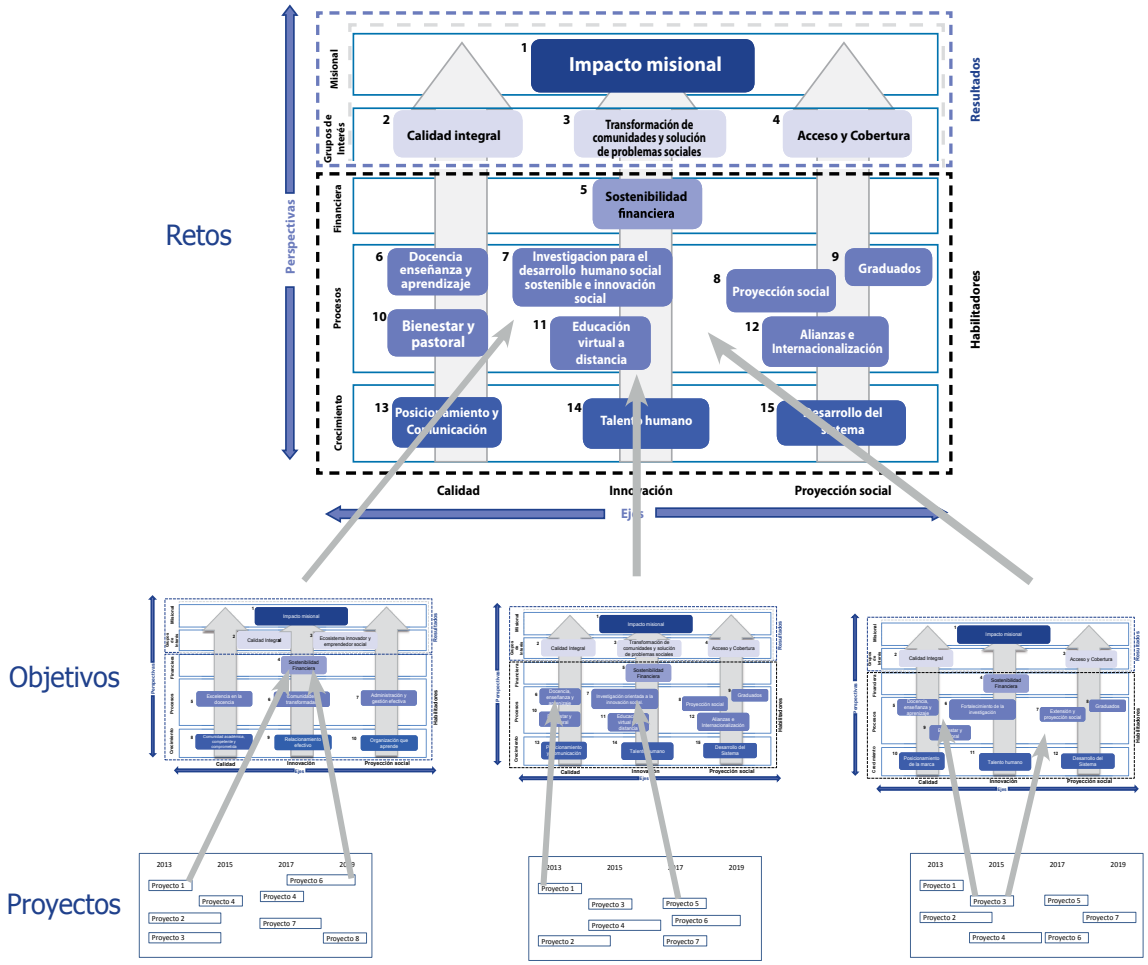


Figura 6. Desdoblamiento del Mapa Estratégico del Sistema Universitario en las Sedes. (UNIMINUTO, 2014. Dirección de Planeación y Desarrollo).

La Sede Principal, que tiene una experiencia mayor a la de las demás por haber sido el centro del inicio de la operación de la Universidad, hoy en día tiene un rol natural de liderazgo que impulsa la gestión de las demás sedes. Sus aprendizajes y experiencias deben servir para potenciar su desarrollo. Asimismo, está en capacidad de empezar a ofrecer programas de posgrado que le permitan reforzar un poco más la investigación y potenciar la generación y apropiación del conocimiento que transforme las comunidades, fruto de los aprendizajes propios de la labor de cumplimiento de la misión de UNIMINUTO, en el barrio Minuto de Dios y las demás localidades de Bogotá en su zona de influencia.

La Seccional Bello, situada en uno de los enclaves de mayores problemáticas sociales de los alrededores de Medellín, es una Sede que busca liderar el crecimiento de UNIMINUTO en el noroccidente y el Eje Cafetero de Colombia. Con unas instalaciones nuevas que le han permitido generar gran impacto, se ha propuesto llevar una formación integral con altos estándares de calidad, tanto en la implementación del Modelo Educativo como del Modelo de Gestión UNIMINUTO, a las distintas regiones mencionadas, al igual que proyectarse a nivel internacional.

La Sede Cundinamarca pone un gran énfasis en los negocios verdes como motor de emprendimiento y desarrollo social y regional. Busca promover la generación de ingresos con propuestas pedagógicas innovadoras que aporten al desarrollo regional, a través de su presencia en las diferentes provincias del departamento.

La Sede UNIMINUTO Virtual y a Distancia tiene la vocación de fortalecer la metodología a distancia y su modalidad virtual y, de este modo, fomentar la apropiación del uso de las TIC en la metodología presencial, en todo el Sistema UNIMINUTO. Busca estar a la vanguardia en el uso de las TIC, con el fin específico de llevar una formación integral y una oferta educativa a las comunidades con dificultad de acceso a la educación superior, para quienes la educación a distancia y virtual ofrece nuevas oportunidades de formación.

la Sede Valle busca el desarrollo y el posicionamiento de UNIMINUTO en la región Pacífico, para lo cual se propone lograr un mayor relacionamiento con el entorno y generar nuevas alianzas estratégicas; y, asimismo, potenciar la proyección social a través de la implementación de un nuevo centro para la investigación orientada a la innovación social.

Y finalmente, la Sede Bogotá Sur y Nuevas Regionales, tiene como función fundamental gestar y desarrollar los emprendimientos de nuevas sedes o centros regionales de UNIMINUTO en las diferentes regiones del país. En cabeza suya está la responsabilidad de llevar la misión, el Modelo Educativo y de Gestión de la Organización, con los estándares necesarios para ofrecer una educación de calidad, en cualquier metodología y modalidad, a las nuevas locaciones en las que UNIMINUTO pretenda ubicarse.

Cabe mencionar, que para el logro de cada uno de los retos del Sistema Universitario, y de los Objetivos Estratégicos de las sedes, se ha dispuesto de un presupuesto estratégico asignado exclusivamente al desarrollo e implementación del Plan de Desarrollo, que se clasifica en cuatro diferentes categorías: desarrollo académico, fortalecimiento institucional, tecnología e infraestructura y planta física. En el periodo, 2013 – 2019 se desarrollarán proyectos relacionados con estas categorías, como se mencionana a continuación:

a. **Desarrollo académico.** Desarrollo de nuevos programas académicos y acreditación de los existentes, laboratorios especializados, compra de material bilbiográfico y bases de datos, estandarización y virtualización de aulas, gestión de la investigación, sistema de autoevaluación y autoregulación, internacionalización del currículo y capacitación docente, entre otros.

b. **Fortalecimiento institucional.** Creación de nuevos centros regionales, alineación organizacional, Sistema de Gestión de la Calidad - SGC, gestión documental, gestión integral del riesgo, entre otros.

c. **Tecnología.** Adquisición de equipos de cómputo, telecomunicaciones, recursos educativos - virtuales y móviles , licencias, entre otros.

d. **Construcciones y edificaciones.** Construcción de nuevas edificaciones para el funcionamiento de centros regionales a lo largo del país, adecuación de la infraestructura existente, mejoramiento de los espacios de aprendizaje, entre otros.

Finalmente, el Cuadro de Mando Integral, permite monitorear el cumplimiento de los "retos" de la estrategia, con responsables de cada uno de ellos, indicadores y metas. Se han diseñado indicadores en el nivel 1, o de Sistema, con metas a lo largo de los años 2014 – 2019, que son monitoreados por las unidades de Servicios Integrados (Ver Anexo 1. Cuadro de indicadores estratégicos del Sistema Universitario). Y otros, en el nivel 2 de sede, que son aquellos indicadores que plantean metas más específicas de cada una para dar cumplimiento a sus "Objetivos Estratégicos", que también apuntan al cumplimiento de los retos del Sistema desde sus particularidades, como se expuso anteriormente.

Con lo anterior, es claro que cada una de las sedes aporta al crecimiento del Sistema desde sus diferentes roles. Con esto se espera que en 2019, UNIMINUTO logre cumplir su MEGA en desarrollo de la misión, y esté consolidado como un Sistema Universitario multicampus que opere en distintas regiones del país y algunas locaciones internacionales, en absoluta sincronía entre todas las partes, con los estándares de una universidad de talla mundial y, lo más importante, llevando a cada una de ellas los valores cristianos y principios fundacionales de la Institución.

Principios

Estos principios tienen como función orientar el actuar del Sistema UNIMINUTO en su totalidad. Cada una de las sedes, desde cada uno de los rincones del país donde opera, adopta los principios de UNIMINUTO y los lleva a la práctica mediante la implementación de su estrategia.

Humanismo cristiano

Creemos en el ser humano, en su integralidad como hijo de Dios, digno de respeto, y por lo tanto llamado a su completo desarrollo, como individuo y como miembro de una comunidad.

Actitud ética

Creemos y promovemos el comportamiento ético a partir de valores fundamentales que determinan la actuación humana; esta actitud ética nace del reconocimiento de las personas en su dignidad, responsabilidad, derechos, autonomía y libertad.

Espíritu de servicio

Creemos que servir e incentivar el compromiso de servicio a la sociedad, y en especial a los más necesitados, es una responsabilidad ineludible para todos los seres humanos.

Excelencia

Creemos en la educación superior de excelencia en todos los aspectos de la vida universitaria.

Inclusión y equidad educativa

Creemos en el derecho de todas las personas a la educación. Y hacemos una opción preferencial por quienes no tienen acceso a ella.

Sostenibilidad

Creemos que para el logro de los objetivos misionales, la institución debe ser un proyecto sostenible.

Praxeología

Creemos en el ejercicio de la práctica, como validación de la teoría, como método de enseñanza – aprendizaje y como fuente de conocimientos.

Comunidad educativa

Creemos en la construcción de una comunidad educativa sólida que ofrece apoyo mutuo y testimonio fraternal, e interactúa con las otras comunidades donde la institución universitaria ofrece sus servicios, para que ellas sean protagonistas de su desarrollo.

Comunidad participativa

Creemos en una comunidad participativa en donde todos tengan acceso a la información pertinente, ejerzan libremente el consenso y el disenso, respeten y sean respetados por los demás, trabajen en equipo y aprendan a resolver los conflictos y las diferencias a través del diálogo.

Identidad cultural

Creemos en el amor a la patria. Respetamos sus tradiciones, y valores culturales en su diversidad, y favorecemos su integración.

Misión

La misión de UNIMINUTO expresa su gran propósito, su razón de ser como una organización que forma parte de la Obra de El Minuto de Dios.

El Sistema Universitario UNIMINUTO inspirado en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma del Minuto de Dios, tiene como propósito:

- Ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente con opción preferencial para quienes no tienen oportunidades de acceder a ella, a través de un modelo innovador, integral y flexible.
- Formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible.
- Contribuir, con nuestro compromiso y nuestro testimonio, a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.

MEGA del Sistema Universitario

La MEGA es una "meta grande y ambiciosa" que constituye el máximo norte estratégico de UNIMINUTO; es una visualización de la meta más ambicionada en la que se pueda pensar a largo plazo; debe ser capaz de desafiar todas las posibilidades institucionales.[22]

> En el 2019 UNIMINUTO es reconocida, a nivel nacional e internacional, como una institución de educación superior que desde su modelo educativo inspirado en el Humanismo Cristiano, forma personas íntegras que, como profesionales competentes y emprendedores, abiertos a la búsqueda de Dios y al servicio del hombre, contribuyan al desarrollo de sus comunidades y de una sociedad equitativa.
>
> UNIMINUTO se caracteriza por ser una institución incluyente y sostenible, soportada en una cultura de alta calidad, con una oferta educativa amplia y pertinente, gran cobertura, fácil acceso, uso de nuevas tecnologías, promoción de la innovación social y de iniciativas de cooperación para el desarrollo.

Impulsores de la Mega

Los impulsores son los resultados que UNIMINUTO debe lograr para alcanzar la MEGA en cada uno de sus elementos centrales. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento, atendiendo los aspectos misionales de la Organización.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Desarrollo Humano Integral	Habrá transformado los proyectos de vida de los estudiantes y la comunidad educativa hacia una mayor armonía con los principios del humanismo cristiano.
2. Dimensión Espiritual	Con el respeto a la libertad religiosa de todos, la universidad ofrecerá los medios que faciliten la apropiación personal de la propuesta de vida hecha por Jesús.
3. Calidad Integral	Contará con una cultura de alta calidad que integrará (i) la calidad humana, (ii) el servicio, (iii) la calidad académica y (iv) la gestión administrativa que estará soportada en sistemas de información eficientes, y en medios de apoyo adecuados para todos los ambientes de aprendizaje.
4. Sostenibilidad	Su modelo de gestión financiera asegurará la auto sostenibilidad de la oferta de educación superior de calidad al alcance de todos.
5. Acceso y Cobertura	El modelo de acceso será flexible, innovador e incluyente para ofrecer mayores oportunidades de acceso y cobertura.

22 Definición descrita por Oportunidad Estratégica.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
6. Innovación Social	La innovación social será un sello propio de la institución que integra la docencia, investigación y proyección social. Habrá aumentado y posicionado sus proyectos de innovación social como producto de su trabajo con las comunidades.
7. Profesores	Tendrá en pleno funcionamiento una carrera docente conforme al reglamento profesoral que estimulará un alto desempeño en docencia, extensión e investigación.
8. Infraestructura Organizacional	Contará con una planta física adecuada, que cumplirá con estándares de calidad en cada centro de operación.
	Habrá consolidado una estructura organizacional con mayor grado de eficiencia, eficacia e impacto.

Mapa Estratégico del Sistema Universitario

El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia; ilustra la creación de valor de la Organización a partir de las relaciones causa-efecto que se dan entre los distintos objetivos o retos de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).[23] Está construido sobre la base de tres grandes elementos: (a) Perspectivas Estratégicas, (b) Ejes Estratégicos y (c) Retos Estratégicos, como se explica a continuación. El Mapa Estratégico de UNIMINUTO se puede apreciar en la Figura 7.

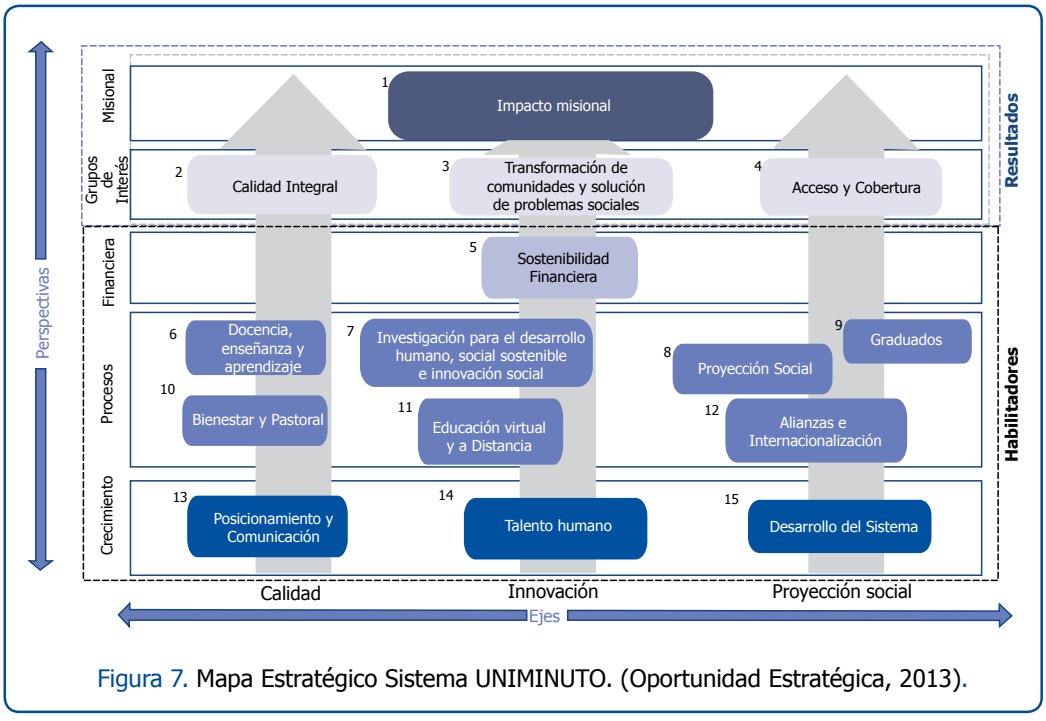


Figura 7. Mapa Estratégico Sistema UNIMINUTO. (Oportunidad Estratégica, 2013).

23 Oportunidad Estratégica.

Perspectivas Estratégicas

En el Mapa Estratégico, las Perspectivas Estratégicas corresponden a las diferentes esferas de acción con que una organización cuenta, que se pueden visibilizar en el mapa como divisiones horizontales. Estas perspectivas tienen una lógica de causa-efecto, en función de la cual se ubican una encima de la otra y se leen de abajo hacia arriba. Kaplan y Norton sugieren unas básicas: "crecimiento", "procesos", "clientes" y "financiera". Sin embargo, cada organización puede determinar las que se ajusten más a su realidad específica.

Para UNIMINUTO, las perspectivas adoptadas para la formulación del plan de desarrollo son las siguientes: (a) Misional, (b) Grupos de interés, (c) Financiera, (d) Procesos y (e) Crecimiento, que se explican a continuación. Para cada una de estas perspectivas, se establecen los retos u objetivos de medio y largo plazo, que conforman la estrategia, como se puede apreciar con detalle en cada uno de los Retos Estratégicos se presenta más adelante.

Es preciso mencionar que las perspectivas de Crecimiento, Procesos y Financiera, contienen los retos habilitantes del Mapa Estratégico, y las perspectivas de Grupos de interés y Misional, contienen los retos de resultado. Es decir, las primeras contienen los retos cuyo cumplimiento es requisito para que los retos en las dos perspectivas posteriores, puedan hacerse realidad, con el fin de que UNIMINUTO logre entregar la promesa de valor, a los grupos de interés y a la sociedad en general, como lo establece la MEGA del Sistema Universitario.

En este sentido, las dos perspectivas que contienen los retos de resultado son las siguientes:

Misional: es la perspectiva que permite visualizar lo que se pretende cumplir para entregar valor a la sociedad, según la misión de la Organización. Esta perspectiva permite hacer vigilancia del cumplimiento de la misión de UNIMINUTO. El reto en esta perspectiva es el de impacto misional.

Grupos de interés: en ella se incorporan los retos que permiten entregar la oferta de valor a los diferentes grupos de interés de la Organización. En esta perspectiva se ubican los retos que permiten ofrecerles el mejor servicio, en particular a los estudiantes y las comunidades.

En el caso de UNIMINUTO, es la perspectiva donde se pueden visibilizar los retos de calidad integral, transformación de comunidades y solución de problemas sociales, y acceso y cobertura. Cada uno de ellos se explica en detalle más adelante. Sin embargo, en ellos se puede visibilizar la preocupación de UNIMINUTO por ofrecer una educación y un servicio de calidad a sus diferentes grupos de interés externos, en particular a los estudiantes y a las comunidades que atiende, y por lograr transformaciones en la sociedad que conduzcan a mejorar las condiciones de vida de miles de colombianos.

Las tres perspectivas que contienen los retos habilitadores son las siguientes:

Financiera: comprende los esfuerzos que se requieren para garantizar la sostenibilidad de la Institución. Si bien UNIMINUTO no es una organización con ánimo de lucro, tiene la obligación de asegurar su funcionamiento con los mejores estándares de calidad en un largo plazo; esto requiere un esfuerzo y una planeación financieras muy sólidas, para lo cual ha establecido un gran reto de sostenibilidad.

Procesos: en ella se enmarcan los procesos claves para el cumplimiento de la estrategia. La eficiencia y la calidad de los procesos determinan el nivel de cumplimiento de los retos en las perspectivas de grupos de interés y misional.

Los siete retos específicos de UNIMINUTO en esta perspectiva están directamente relacionados con el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Institución universitaria: docencia, enseñanza y aprendizaje; investigación orientada a la innovación social, proyección social, egresados, bienestar y pastoral; educación virtual y a distancia, y alianzas e internacionalización.

Crecimiento: en ella se definen los retos internos que tienen que ver con el crecimiento y aprendizaje de la Institución, enfocados al desarrollo del capital humano, de la Organización, de la infraestructura y de la tecnología, entre otros. La perspectiva de crecimiento permite ubicar los esfuerzos en promover un ambiente sano, una cultura de la calidad y el servicio, fortalecer la capacidad de relacionamiento de la Organización, tanto a nivel interno como con sus interlocutores externos, y consolidar sus recursos e infraestructura para ofrecer un mejor servicio, entre otros.

Para UNIMINUTO los retos que se enmarcan en esta perspectiva son los siguientes: posicionamiento y comunicación, talento humano y desarrollo del sistema. Es clave resaltar que este último reto es uno de los más importantes de toda la estrategia, pues del fortalecimiento del sistema, como tal, depende en gran medida la capacidad que logre UNIMINUTO de llegar a todas las sedes y centros regionales con una calidad reconocida en la educación y en los servicios que ofrece.

Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos son los pilares sobre los cuales deberán estructurarse las principales acciones del Sistema para garantizar el cumplimiento de la misión. Un eje se reconoce por su transversalidad; representa un mandato sobre "cómo" se deben efectuar las acciones de la estrategia y "cómo" se deben cumplir cada uno de los retos. En el Mapa Estratégico, los ejes corresponden a las flechas verticales de calidad, innovación y proyección social; es decir, los retos de UNIMINUTO deben tener en cuenta estos tres conceptos como guía de los esfuerzos que lleven a su realización, como se ve en la Figura 8.

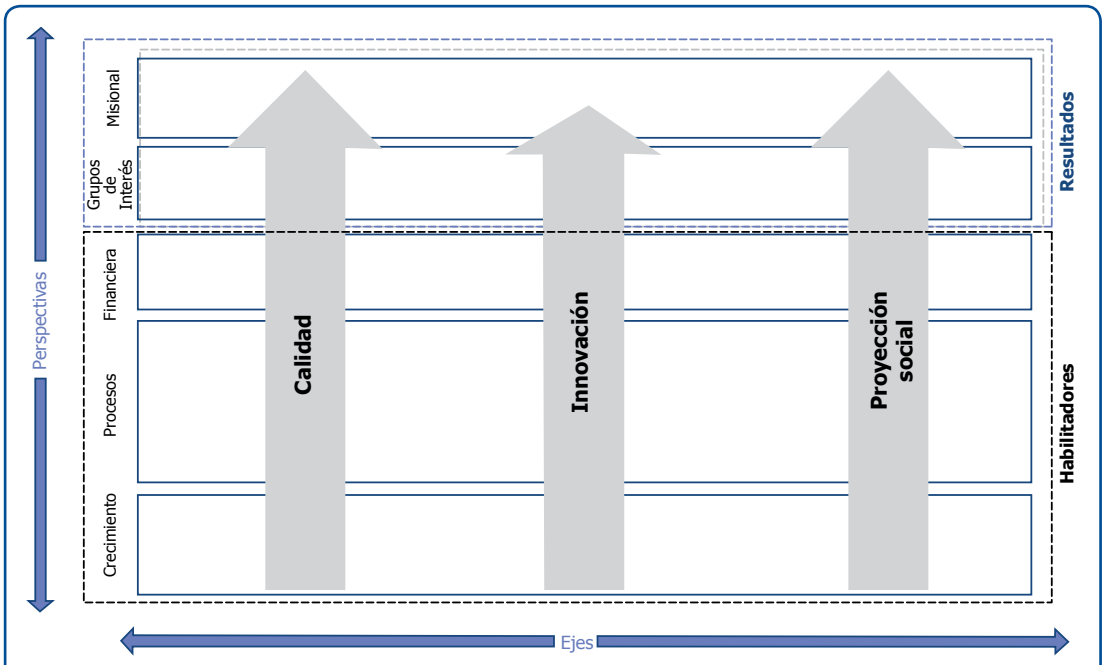


Figura 8. Ejes Estratégicos del Sistema Universitario UNIMINUTO. (Oportunidad Estratégica, 2013).

Calidad: este eje se refiere al mandato de calidad que debe guiar todo el accionar del Sistema Universitario. La calidad, como se establece más detalladamente en el reto específico de calidad integral, comprende para UNIMINUTO la dimensión del ser humano, de la gestión organizacional y de la educación como último resultado. La calidad integral debe ser el resultado de la consolidación de una cultura de calidad en todo el Sistema UNIMINUTO; es decir, en todos los rincones donde la Institución opera.

Innovación: la innovación debe verse reflejada en todas y cada una de las acciones de UNIMINUTO, ya no solamente entendida como innovación de productos y servicios, como se había establecido en el Plan de Desarrollo anterior, sino en un sentido más amplio que involucra todas las diferentes iniciativas de la Institución; es decir, innovación financiera, innovación en sus currículos, innovación de procesos, innovación en la investigación e innovación en la aplicación de las TIC al servicio de la enseñanza y el aprendizaje, entre otros.

UNIMINUTO, desde el momento de su creación, se ha destacado por ser una organización innovadora, lo cual ha sido evidenciado, entre otros, a través de los premios internacionales que le han sido otorgados[24] por parte del Grupo G20, el diario Financial Times de Londres, y la Corporación Financiera Internacional. Esta cualidad es en gran medida la que le ha permitido ajustarse a las realidades regionales con gran flexibilidad para atender las necesidades de las distintas problemáticas que atiende.

24 El otorgamiento de los premios *Premio a la Excelencia, Centros Regionales de Educación Superior –CERES* del Ministerio de Educación Nacional en 2007 y 2009, el G20 *Challenge on Inclusive Business Innovation*, otorgado por el grupo de los veinte países industrializados y emergentes en 2012, el *Sustainable Finance Award, Achievement in Inclusive Business*, otorgado por el diario Financial Times y la Corporación Monetaria Internacional –IFC, y el Inclusive Business Leaders Award, otorgado por la IFC en los años 2011, 2012 y 2013, representan un compromiso para seguir avanzando.

Proyección social: todo el accionar de UNIMINUTO está permeado por el interés de servir a la comunidad. UNIMINUTO tiene como política de proyección social, garantizar la interacción entre la comunidad educativa y la sociedad, para que a partir del reconocimiento de diferentes contextos, se puedan co-crear cambios positivos que transformen la realidad socio-cultural, económica y ambiental de las comunidades y de las regiones donde se hace presencia institucional, a partir de procesos articulados de formación, de investigación situada y aplicada, y de diversos proyectos con impacto social.

Retos Estratégicos

Los Retos Estratégicos representan los objetivos que el Sistema Universitario debe alcanzar en 2019. Son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, los retos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los quince Retos Estratégicos del Sistema UNIMINUTO, con sus descripciones y sus respectivas líneas estratégicas, que se desarrollan a través de los proyectos del Sistema para alcanzar el desempeño deseado. Las líneas estratégicas se especifican después de la descripción de cada uno de los retos.

Son en total 34 líneas estratégicas que permiten la ejecución de cada uno de los retos de manera alineada, a través de unas grandes iniciativas que permiten agrupar en forma sencilla los proyectos. Pueden asimilarse a grandes programas o macroprogramas que incluyen varios proyectos.

Cabe mencionar que en los correspondientes mapas estratégicos de cada una de las sedes que conforman el Sistema UNIMINUTO[25], los objetivos de sede se alinean a los retos del Sistema y los proyectos de las sedes se enmarcan en las líneas estratégicas del mismo.

Reto Estratégico 1. Impacto Misional. Formar seres humanos, colaboradores y estudiantes, integrales[26] a través del acompañamiento a su proyecto de vida, del desarrollo de su dimensión espiritual y de su liderazgo en valores; y producir conocimiento que es pertinente para el desarrollo social de las comunidades.

Reto Estratégico 2. Calidad Integral. Destacar a UNIMINUTO por tener un concepto propio de calidad que comprenda cuatro dimensiones: (i) la calidad humana y la formación integral de sus estudiantes, (ii) la vocación del servicio, (iii) la calidad académica, y (iv) administrativa. Reconocida a nivel nacional e internacional.

> *Línea Estratégica. Formación de estudiantes con calidad humana y proyectos de vida transformadores.* Acompañar a los estudiantes en su desarrollo integral y crecimiento espiritual, a través de pastoral social, bienestar y proyectos de proyección social.
>
> *Línea Estratégica. Calidad académica.* Alcanzar exigentes metas autodefinidas con base en la Misión y en parámetros nacionales e internacionales. Los registros calificados, las acreditaciones de programa e institucional serán eje central de ésta línea

25 Las estrategias de cada sede están contenidas en los documentos de Plan Estratégico de cada una de ellas.

26 En sus dimensiones: misional, humana, espiritual, social y cualificación para el trabajo

Línea Estratégica. Cultura de la calidad. Contar con un equipo con calidad humana y vocación de servicio, que ha apropiado la cultura de la calidad y gestiona procesos innovadores, flexibles, ágiles, alineados y efectivos.

Reto Estratégico 3. Transformación de comunidades y soluciones de problemas sociales. Generar impactos positivos y sostenibles en las personas, comunidades y organizaciones a través de soluciones enfocadas a problemas sociales concretos.

Línea Estratégica. Interacción estrecha con el entorno y apropiación social de la investigación MD. Conocer la realidad de una comunidad en situación de vulnerabilidad, reflexionarla y aprender de ella, y transformarla y enriquecerla mediante el producto de la investigación social situada y la proyección social. Consolidar espacios que aseguran la presencia de los aportes investigativos de UNIMINUTO en la sociedad.

Reto Estratégico 4. Acceso y Cobertura. Ofrecer oportunidades de acceso con criterios incluyentes, innovadores y flexibles, y facilidades de financiación y acompañamiento integral, para poder atender a toda la población.

Línea Estratégica. Flexibilización y actualización del portafolio de programas para hacerlos pertinentes en todas las Sedes. Contar con una oferta académica que permita responder de manera eficaz a las necesidades de las diferentes regiones donde UNIMINUTO opera.

Línea Estratégica. Ampliación y mejoramiento del portafolio de financiación. Ofrecer un portafolio más variado y adecuado a las necesidades financieras de los estudiantes en las diferentes regiones del país, a través de alianzas con terceros que ofrezcan este tipo de servicios.

Línea Estratégica. Profundización de los esfuerzos para ampliar el acceso y éxito académico de las comunidades atendidas por UNIMINUTO. Realizar un acompañamiento muy cercano a los estudiantes, que permita fortalecer su desarrollo integral a nivel humano, académico, sicológico, entre otros, con el fin de promover la permanencia y el éxito académico.

Reto Estratégico 5. Sostenibilidad Financiera. Generar suficientes recursos financieros para el desarrollo sostenible del Sistema UNIMINUTO.

Línea Estratégica. Sostenibilidad del Sistema UNIMINUTO. Asegurar la generación de ingresos futuros es una responsabilidad de la institución, para continuar cumpliendo la misión de ofrecer oportunidades de educación de calidad a la mayor cantidad de comunidades posible que no tengan acceso a ella.

Reto Estratégico 6. Docencia, enseñanza y aprendizaje. Fortalecer la docencia, la enseñanza y el aprendizaje a través de la formación de profesores, una interacción constructiva y permanente con el entorno local, nacional e internacional y el conocimiento de las necesidades de formación de los estudiantes.

Línea Estratégica. Mejoramiento de los procesos de enseñanza - aprendizaje. Evaluar permanentemente los procesos de enseñanza - aprendizaje para implementar acciones de mejora que permitan asegurar la calidad de la educación.

Línea Estratégica. Internacionalización de la docencia. Enfocar la docencia en el aprendizaje de nuevas tendencias educativas, el bilingüismo, la movilidad académica y la adopción y apropiación de tecnologías para la enseñanza, entre otros.

Línea Estratégica. Currículos adecuados y pertinentes. Adecuar los currículos para atender las necesidades de formación integral de los estudiantes, y contribuir al desarrollo y competitividad de las comunidades y regiones donde se ofrecen los programas académicos.

Reto Estratégico 7. Investigación para el Desarrollo Humano y Social Sostenible e Innovación Social. Fortalecer la investigación orientada al Desarrollo Humano y el Desarrollo Social Sostenible y la Innovación Social, generando soluciones innovadoras a problemáticas sociales concretas.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la investigación. Consolidar la institucionalidad de la investigación, a través de la formación y promoción de la investigación sobre soluciones a problemáticas sociales, en y a través de las facultades y centros regionales; el desarrollo del observatorio y la plataforma de proyectos de innovación social y; la promoción de los centros de investigación en distintas sedes del Sistema Universitario.

Línea Estratégica. Innovación Social. Desarrollar proyectos innovadores que permitan la solución de problemas sociales de las comunidades que UNIMINUTO atiende, y el aprendizaje e investigación a partir de las experiencias compartidas con ellas.

Reto Estratégico 8. Proyección social. Garantizar la socialización, aplicación y seguimiento de la política de proyección social en el Sistema, asegurando la excelencia en la gestión de la proyección social.

Línea Estratégica. Alineación de las Sedes en el enfoque pedagógico de educación para el desarrollo. Alinear a todas las sedes, conceptual, pedagógica y operativamente con el enfoque de Educación para el Desarrollo.

Línea Estratégica. Posicionamiento de la producción del conocimiento generado a través de la investigación y de las experiencias generadas a partir de las prácticas sociales y profesionales a nivel nacional e internacional. Gestionar este conocimiento incluyendo su divulgación y posicionamiento, con el fin de ser apropiado por diferentes actores a nivel nacional e internacional, y contribuir al fortalecimiento de las comunidades.

Línea Estratégica. Construcción de relaciones sólidas con aliados clave de la comunidad. Construcción de relaciones gana-gana con aliados clave para generar un mayor impacto a partir de las prácticas sociales y profesionales.

Reto Estratégico 9. Graduados. Fortalecer las relaciones con egresados y graduados para brindarles oportunidades de formación para toda la vida, facilitarles una ruta de empleabilidad o de emprendimiento, y mejorar la oferta educativa a partir de sus percepciones y necesidades y de su aporte a la Institución como aliados permanentes.

Línea Estratégica. Desarrollo de estrategias de empleabilidad y emprendimiento. El seguimiento a graduados debe permitir desarrollar estrategias que faciliten una exitosa inserción en el mercado laboral y el emprendimiento.

Línea Estratégica. Relacionamiento permanente con los graduados, como aliados estratégicos. Implementar estrategias de calidad a partir de sus percepciones y de los aprendizajes del seguimiento a su carrera profesional. Asimismo, aprovechar el valor que pueden ofrecer a la Institución a través de vinculación académica, desarrollo de proyectos con el sector productivo, apoyo financiero, entre otros.

Reto Estratégico 10. Bienestar y Pastoral. Promover la cultura espiritual, el amor, servicio a Cristo desde el Evangelio, la espiritualidad Eudista y la obra Minuto de Dios.

Línea Estratégica. Afianzamiento del desarrollo espiritual institucional. Desarrollar y fortalecer las estrategias misionales y pastorales del Sistema.

Línea Estratégica. Desarrollo Humano Integral y clima institucional. Fortalecer el desarrollo integral del capital humano de UNIMINUTO desde la multidimensionalidad, la construcción de la comunidad y el mejoramiento de la calidad de vida para asegurar un excelente clima institucional.

Línea Estratégica. Consolidación de una política de permanencia y educación de éxito para los estudiantes. Fortalecer el éxito académico, a través del mejoramiento del Modelo de Atención Integral al Estudiante - MAIE, y las estrategias de acompañamiento espiritual, sicológico y académico.

Reto Estratégico 11. Educación virtual y a distancia. Fortalecer y profundizar el modelo de educación virtual y a distancia que ofrece UNIMINUTO para apoyar las directrices de acceso, cobertura y calidad de la institución.

Línea Estratégica. Innovación constante en el uso e implementación de las TIC en el aula. Realizar una permanente vigilancia tecnológica para innovar en el uso e implementación de las TIC tanto en la metodología a distancia como en la presencial.

Línea Estratégica. Mejoramiento de la implementación de la metodología de educación a distancia. Fortalecer los procesos de implementación del modelo de educación virtual y a distancia de UNIMINUTO y su integración con la metodología presencial.

Reto Estratégico 12. Alianzas e internacionalización. Fortalecer la internacionalización de la comunidad educativa, y transferir el modelo UNIMINUTO a otras comunidades.

Línea Estratégica. Internacionalización de la comunidad educativa. Desarrollar la estrategia de internacionalización de la comunidad educativa orientada al impacto en la calidad institucional en especial la movilidad académica y los procesos formativos.

Línea Estratégica. Transferencia y réplica del modelo de gestión. Empaquetamiento del modelo de gestión de UNIMINUTO que permita transferirlo o replicarlo en diversos escenarios de Colombia y el mundo.

Reto Estratégico 13. Posicionamiento y comunicación. Consolidar la reputación y el prestigio institucional del Sistema UNIMINUTO y su cohesión interna, a través de estrategias de comunicación y mercadeo que atiendan de manera diferenciada a todos sus grupos de interés.

Línea Estratégica. Posicionamiento y prestigio institucional a nivel nacional e internacional. Consolidar un sistema de comunicación externa y mercadeo que permita fortalecer la reputación y el prestigio institucional.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la identidad misional y la cohesión institucional. Fortalecer la identidad misional de toda la comunidad universitaria, su cohesión en torno a los principios fundacionales y la coherencia entre el pensar y el actuar de la Institución.

Reto Estratégico 14. Talento Humano. Consolidar un equipo humano integral, con colaboradores comprometidos, alineados y altamente efectivos, conformado por profesores, colaboradores de gestión académica y administrativas, el cual genere valor para asegurar el cumplimiento de la Misión.

Línea Estratégica. Formación y desarrollo profesoral: Formar profesores con las competencias idóneas para desempeñarse en las tres funciones docencia, investigación y proyección social es una de las iniciativas que impactan de manera más importante la calidad y el éxito académico de los estudiantes.

Línea Estratégica. Consolidación y afianzamiento de un modelo de gestión del talento humano. Fortalecer el modelo de gestión del talento humano para lograr la efectiva implementación de las siguientes iniciativas: la definición de las competencias, funciones y perfiles; la gestión de la compensación y estructura salarial; la gestión del vínculo afectivo del colaborador con la misión institucional; la capacitación y desarrollo profesional y profesoral; la gestión del desempeño, los planes de carrera y de sucesión, y la gestión del clima laboral.

Reto Estratégico 15. Desarrollo del Sistema. Modernizar e integrar el Sistema UNIMINUTO en el ámbito administrativo, y desarrollar e implementar un modelo de gestión que genere valores compartidos a todas las partes.

Línea Estratégica. Alineación del Sistema para generar eficiencia, eficacia y efectividad. Apropiar la estrategia por parte de toda la Institución, e integrarla al día a día, a través del mejoramiento de los procesos y del fortalecimiento organizacional.

Línea Estratégica. Fortalecimiento de la planta física del Sistema UNIMINUTO acorde a las necesidades de crecimiento y calidad. Adecuar la planta física a las distintas necesidades en las diferentes Sedes, para mejorar la calidad en cada lugar de operación del Sistema.

Línea Estratégica. Promoción del uso y mejoramiento de la tecnología. Lograr la apropiación del uso de la tecnología en permanente actualización, conforme a los cambios que generan las nuevas herramientas tecnológicas.

Línea Estratégica. Consolidación de un sistema de comunicación interna y entre las partes del Sistema. Lograr una efectiva comunicación a nivel interno y externo, como un elemento central de la gestión de la calidad integral.

Línea Estratégica. Fortalecimiento del modelo de integración de la estrategia con la operación. La exitosa implementación de la estrategia depende del eficiente y permanente monitoreo de su ejecución; con el fin de adoptar de manera oportuna los correspondientes ajustes que se requieran para lograr las metas que se ha propuesto la institución.

Proyectos Estratégicos

No.	Proyecto Estratégico
1	Estandarización curricular
2	Apoyo y fomento a la investigación
3	Sistema de Gestión de la Calidad SGC
4	Servicio al Usuario
5	Dinamización Financiera
6	Desarrollo de fondos – Fundraising
7	Éxito académico
8	Comunicación efectiva
9	Financiación estudiantes
10	Modelo de generación de ingresos para estudiantes y graduados: Empleo y emprendimiento
11	Programa de formación de profesores (Docencia – Investigación)
12	Alineación organizacional
13	Desarrollo de infraestructura física y tecnológica
14	Desarrollo del Talento Humano
15	Desarrollo del Sistema



Plan Estratégico:
Sede Principal

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

Caracterización de la Sede

La Sede Principal constituye la primera Sede de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Esta inicia su operación en enero de 1992, con una cohorte cercana a los 240 estudiantes y ofertando aproximadamente diez programas académicos[27]. El énfasis de estos programas tuvo como marco el desarrollo social, fundamentado en la experiencia que había adquirido la obra El Minuto de Dios, con el fin de formar profesionales que difundieran su filosofía social en el país.

La Sede se encuentra ubicada en los barrios El Minuto de Dios y La Serena, pertenecientes a la Localidad de Engativá. Sin embargo, su área de influencia no se limita a su entorno inmediato, debido a la dinámica de los proyectos sociales que desarrolla y a las localidades que habitan sus estudiantes; la Sede influye en 6 de las 20 localidades que conforman el Distrito Capital

Actualmente (2013) la Sede cuenta con una amplia y diversa oferta educativa, la cual comprende programas académicos de distintos niveles de formación: i) pregrado: tecnológico y universitario; ii) posgrado: especializaciones universitarias y iii) educación continua: diplomados, cursos y seminarios. Dichos programas son cursados por 15.444 estudiantes, distribuidos como se evidencia en la Tabla 1 en donde el nivel universitario constituye el segmento de formación con mayor participación en la Sede.

En los últimos diez años, la población estudiantil ha tenido un crecimiento significativo especialmente en los programas de formación de pregrado, en los cuales pasó de tener 1.857 estudiantes en el 2003 a contar con 16.652 para el primer semestre del año 2014. Este crecimiento se ha potenciado debido a la ampliación de la oferta académica y al fortalecimiento de estrategias de acceso. No obstante, la dinámica de dichas tasas de crecimiento anuales evidencia una desaceleración, ya que para el periodo entre los años 2003 y 2007 estuvieron alrededor del 22% y entre los años 2008 y 2014 han estado cerca al 10%[28]. En la Figura 9 se evidencia el crecimiento poblacional de la sede.

En relación con las características de la población estudiantil de la Sede, se evidencia que el 53% corresponde a mujeres. Esta participación de género se ha mantenido casi constante durante los últimos años. Por otra parte, el rango de edad de la mayoría de la población (82%) oscila entre 16 y 26 años. Los estudiantes que integran el siguiente segmento etario compuesto por el rango de edad mayor a 26 años, representan el 18% de la población estudiantil.

27 Ingeniería social, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Filosofía, Licenciatura en Básica Primaria, Administración para el Desarrollo Social, Comunicación Social –Periodismo–, Administración, Ingeniería Civil.

28 Dirección de Planeación y Desarrollo Sede Principal.

Tabla 1. Población estudiantil por nivel de formación de la Sede Principal

Nivel de formación	Población estudiantil
Tecnológico	2.677
Profesional Universitario	13.258
Especialización	203
Educación continua	37
Total	**16.175**

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.

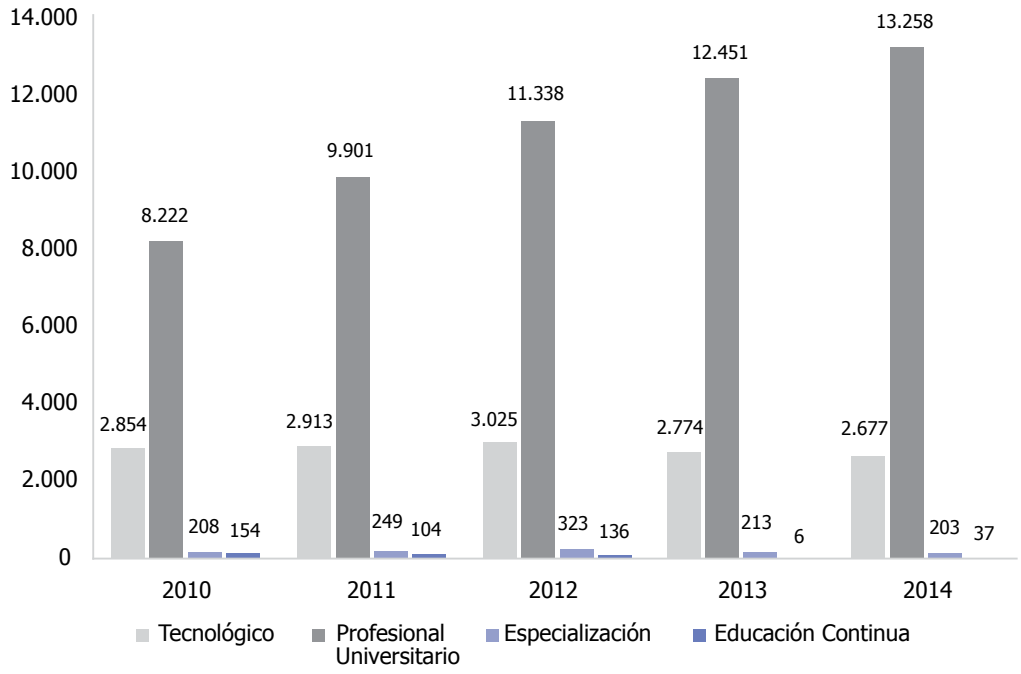


Figura 9. Crecimiento poblacional de la Sede Principal 2010-2014.
(UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014).

De manera similar, la Figura 10 permite evidenciar la distribución socio-económica de los estudiantes en la Sede Principal: el 92% de ellos pertenece a estratos 2 y 3. En esta Sede la participación de estudiantes de estrato 3 es significativa, siendo del 40%. Es importante señalar que el 50% de la población estudiantil de la Sede hace parte del mercado laboral.

Desde 1996 la Sede Principal cuenta con 9.730 graduados, cifra que ha venido aumentando anualmente tal como lo ilustran la Tabla 2 y la Figura 11.

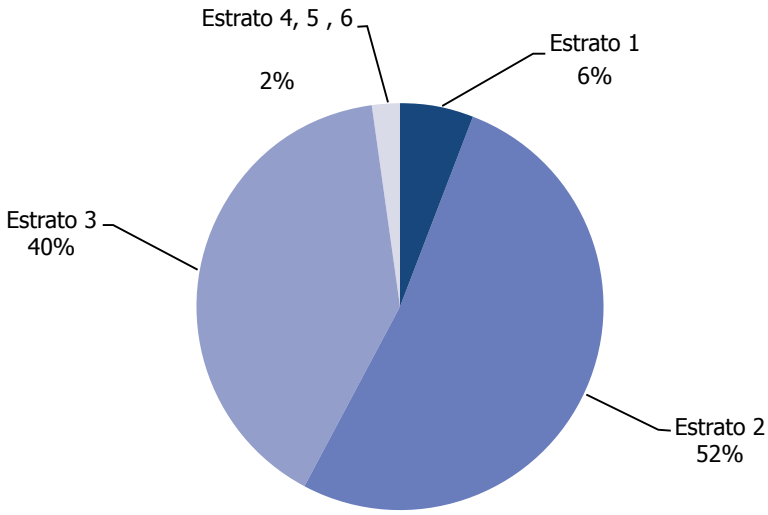


Figura 10. Distribución de la población por estrato socio-económico de la Sede Principal (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014).

Tabla 2. Títulos otorgados por nivel de formación y año de la Sede Principal

Año	Tecnológico	Profesional Universitario	Postgrado	Total graduados
1996	-	106	-	**106**
1997	-	105	-	**105**
1998	-	128	-	**128**
1999	-	204	-	**204**
2000	-	158	12	**170**
2001	-	169	8	**177**
2002	-	167	14	**181**
2003	4	202	15	**221**
2004	64	199	23	**286**
2005	79	141	52	**272**
2006	132	218	9	**359**
2007	154	427	27	**608**
2008	209	416	68	**693**
2009	293	601	99	**993**
2010	296	575	201	**1.072**
2011	323	723	179	**1.225**
2012	310	792	195	**1.297**
2013	326	969	338	**1.633**
Total general	**2.190**	**6.300**	**1.240**	**9.730**

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.

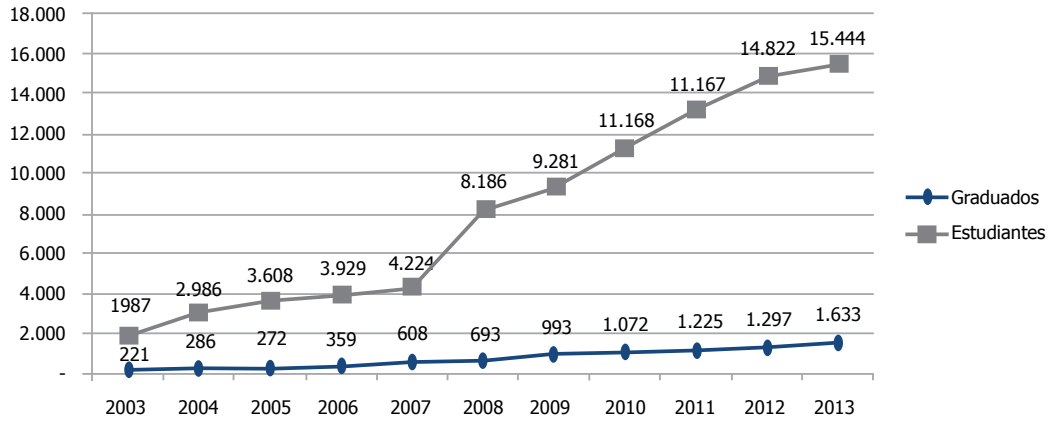


Figura 11. Graduados vs. Población estudiantil de la Sede Principal (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014).

Aproximadamente el 3% de los graduados de la Sede se han convertido en colaboradores vinculados a UNIMINUTO. Dado el incremento en el número de graduados que se está evidenciando, se han desarrollado diversas estrategias para vincularlos de manera activa a la comunidad académica de la Institución. Para ello se han implementado mecanismos de comunicación a través de una plataforma que ofrece información de empleabilidad, educación continua con precios especiales y asesoramiento en emprendimientos. También se han impulsado acciones que incentiven la carnetización, la cual ha permitido consolidar una base de datos de los graduados de la Sede.

Es importante resaltar que aunque la Sede ha presentado altos niveles de deserción, tanto en programas tecnológicos como universitarios, esta tasa ha evidenciado un decrecimiento constante en los últimos años (Véase Tabla 3), disminuyendo alrededor de 10 puntos porcentuales. Sin embargo, esta sigue siendo superior a la tasa de deserción nacional, que está alrededor del 12%.

Tabla 3. Deserción estudiantil de la Sede Principal

	2008 - 2	2009 - 2	2010 - 2	2011 - 2	2012 - 2	2013 - 2
Tasa	25,5%	20,2%	15,7%	13,8%	14,0%	12,0%
No. Desertores	1.068	1.126	1.281	1.542	1.746	1.638

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.

Con el ánimo de afectar positivamente estas cifras, la Sede Principal ha implementado diferentes estrategias dirigidas a brindar oportunidades de acceso y permanencia en la educación superior. Estas se enmarcan en el Modelo de Atención Integral al Estudiante, el cual estructura un acompañamiento que aborda tres dimensiones: i) económica y financiera, ii) académica y iii) social y vocacional. Este modelo ha tenido resultados importantes, especialmente a través del Programa de Primer Año, que hace parte de la dimensión académica. Dicho programa promueve acciones de nivelación y seguimiento al desempeño académico, por medio de consejerías y

monitorías. A pesar de los avances relevantes que ha obtenido el Modelo, aún se presentan múltiples oportunidades de mejoramiento, que definen este factor como uno de los retos de la Sede.

En relación con la oferta educativa, la Sede cuenta con cinco facultades: i) Ciencias empresariales, ii) Ciencias humanas y sociales, iii) Ciencias de la comunicación, iv) Educación e v) Ingeniería. Estas ofrecen 27 programas de pregrado (19 profesionales y 8 tecnológicos) y 6 de posgrado. Estos programas se ofrecen en modalidad presencial y, de ellos, 9 cuentan con acreditación de alta calidad otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación –CNA[29].

Para atender a los más de 15 mil estudiantes inscritos en estos programas, la Sede cuenta con aproximadamente 1.042 docentes. Estos se reconocen como actores fundamentales para el logro de altos estándares de calidad en la oferta educativa; por lo tanto se ha avanzado en la generación de condiciones cada vez más apropiadas para el ejercicio docente, incrementando la vinculación de profesores con dedicación de tiempo completo y con contratos anuales (Véase Figura 12). La cantidad de profesores con dedicación de medio tiempo y tiempo parcial se ha mantenido en una proporción estable, con un leve incremento correspondiente con el crecimiento de la población estudiantil.

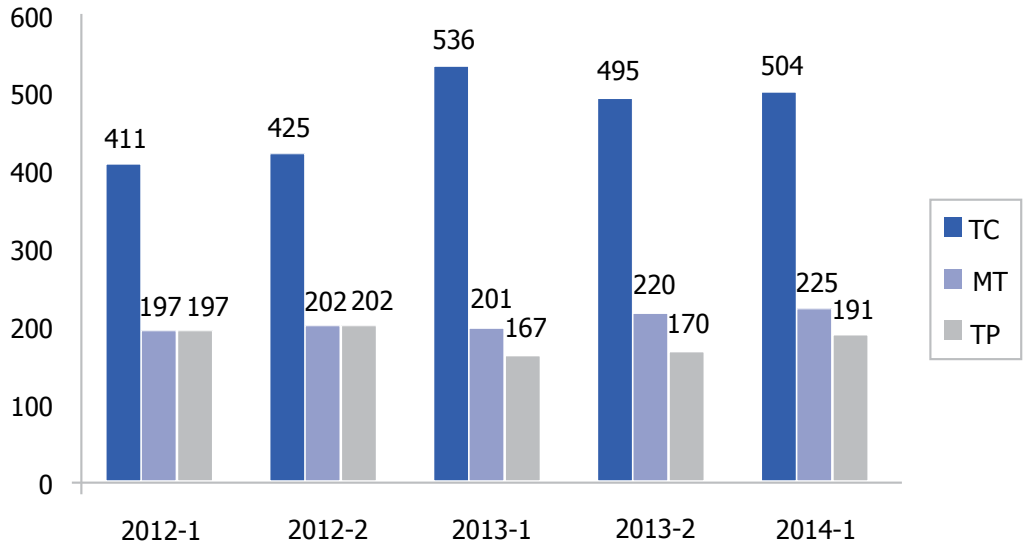


Figura 12. Crecimiento histórico de los docentes contratados por tiempo de dedicación de la Sede Principal (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014).

Se ha hecho un esfuerzo por incrementar paulatinamente la vinculación de profesores con formación posgradual (especialización y maestría). En los últimos 4 años la participación de profesores con nivel de pregrado en la composición del cuerpo docente ha disminuido alrededor del 2%, cifra en la que se aumentó la contratación de profesores con maestría (Véase Tabla 4 y Figura 13).

29 i) Administración de Empresas; ii) Estudios en Filosofía; iii) Comunicación Social y Periodismo; iv) Tecnología en Comunicación Gráfica; v) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Educación Artística; vi) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Humanidades y Lengua Castellana; vii) Licenciatura en Educación Básica con Énfasis en Tecnología e Informática; viii) Licenciatura en Informática y ix) Tecnología en Electrónica.

Tabla 4. Comportamiento histórico de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal

Semestre	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Total
2012-1	205	289	303	8	805
2012-2	267	276	278	8	829
2013-1	310	284	295	15	904
2013-2	294	235	338	18	885
2014-1	278	236	388	18	920
Total	**1.354**	**1.320**	**1.602**	**67**	**4.343**

Fuente: UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014.

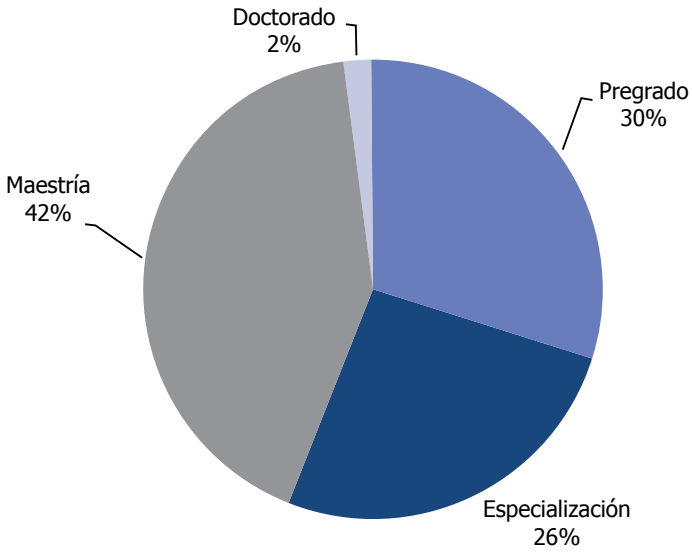


Figura 13. Distribución de los docentes por nivel de formación de la Sede Principal (UNIMINUTO. Dirección de Planeación y Desarrollo, marzo de 2014).

En relación con la investigación, la Sede privilegia los proyectos cuyo objeto contribuye en la transformación de realidades concretas de las comunidades y organizaciones, proyectos donde el énfasis es el desarrollo humano y el desarrollo social sostenible; de esta manera orienta sus esfuerzos hacia la promoción de investigación aplicada y situada. No obstante, reconoce la importancia de generar: i) investigación básica como proveedora de conocimiento teórico que desarrolla el pensamiento en las diferentes disciplinas y áreas temáticas, e ii) *investigación* formativa como escenario para la promoción y el desarrollo de capacidades investigativas.

Respondiendo a estos tres tipos de investigación, la Sede Principal cuenta con 14 grupos reconocidos por Colciencias[30]. Igualmente, a la fecha dispone de 65 semilleros de investigación organizados y registrados. Estos grupos de investigación tienen vinculados aproximadamente

30 Durante los años 2010-2013, los grupos estuvieron en las siguientes categorías, de acuerdo al modelo de medición 2009: uno en categoría A1, dos en B, cinco en C y cinco en D; en el año 2014 las categorías se ajustaron al nuevo modelo de medición y quedaron así: uno en categoría B, dos en C, ocho en D y 3 Reconocidos .

160 profesores, quienes en promedio, anualmente administran alrededor de 50 proyectos de investigación.

Como complemento a la formación académica, la Sede ha consolidado iniciativas importantes relacionadas con proyección social, a través de las cuales se ofrecen actividades que enriquecen el ambiente universitario. Las estrategias se desarrollan en cinco líneas: i) Egresados, ii) Educación para el desarrollo y prácticas en responsabilidad social, iii) Prácticas profesionales, iv) Educación continuada, v) Proyectos de asesoría y consultoría, y por último vi) Desarrollo del componente ambiental.

Estas estrategias recurren a proyectos sociales como escenarios formativos, mediante un enfoque pedagógico de Educación para el Desarrollo y un modelo de formación ciudadana basado en la Praxeología. Así, con el interés de consolidar la formación integral de los estudiantes, a través de estos espacios se forman personas con la capacidad de: i) entender la realidad en la cual están inmersos: causas, implicaciones de la situación social actual, relación local – global y ii) cuestionar la realidad, identificar sus emociones y las de los otros en situaciones de alta complejidad social. Los estudiantes de todos los programas realizan prácticas en responsabilidad social en todos los primeros semestres, para esto cuentan con diez proyectos sociales[31] en los cuales participan cerca de 1500 estudiantes y tienen más de 6000 beneficiarios. Asimismo, cuentan con nueve centros y escuelas[32] que se orientan al desarrollo de proyectos con impacto social y ofrecen servicios de asesoría y consultoría.

A partir de la evaluación del Plan de Desarrollo 2008–2012 realizada por la Dirección de Planeación y Desarrollo de la Sede Principal, se han identificado varios retos pendientes y aprendizajes de la Institución. Dicha evaluación se realizó a partir de una ponderación, por medio de la cual se estableció un orden de prioridad de los retos y a partir de allí cada unidad que compone la Sede, evaluó el nivel de avance en el cumplimiento de los mismos, definiendo el grado de esfuerzo que este implicó.

Los resultados señalan que de los retos planteados en el Plan de Desarrollo anterior, se identificaron como retos críticos –por ser aspectos muy importantes de la Sede respecto a los cuales hubo un bajo nivel de avance– los siguientes: i) R5. Docencia, ii) R15. Modernización administrativa, iii) R13. Talento humano, iv) R12. Bienestar y v) R3. Calidad. Estos también se encuentran entre aquellos retos frente a los cuales la Sede invirtió un esfuerzo mayor al avance logrado (Véase Tabla 5).

31 i) VOCES. Creciendo en comunidad Ciudad Bolívar; ii) Alfabetización en el manejo de la información; iii) Métale la ficha a Suba; iv) Soy Solidario; v) Desarrollo de habilidades cognitivas; vi) Audiovisuales para la formación ciudadana; vii) Ciudadanos emprendedores; viii) Comercio Justo; ix) Red de medios escolares; x) Filosofía para niños.

32 i) Centro de educación para el desarrollo – CED; ii) Escuela de medios – ESMEDIOS; iii) Centro de estudios en vivienda de interés social – CENVIS; iv) Escuela de economía solidaria – ECOSOL; v) Centro universidad empresa – CUE; vi) Centro de Pensamiento en Desarrollo Humano y Social; vii) Escuela de alta docencia; viii) Centro de Idiomas Rochereau; ix) Centro Cultural Museo de Arte Contemporáneo.

Tabla 5. Evaluación de los retos de la Sede Principal – Plan de Desarrollo 2008 – 2012

Retos críticos para evaluación*		Retos críticos por esfuerzo**		Retos críticos por esfuerzo vs avance*	
R5. Docencia	4.9	R1. Misional	8.7	R3. Calidad	-2.3
R15. Modernización administrativa	4.9	R6. Desarrollo circular	8.5	R5. Docencia	-1.8
R13. Talento humano	5.0	R2. Financiero	8.3	R6. Desarrollo circular	-1.4
R12. Bienestar	5.5	R3. Calidad	8.0	R15. Modernización administrativa	-1.3
R3. Calidad	5.7	R9. Proyección social	7.9	R8. Investigación	-1.0
R10. Alianzas	5.8	R8. Investigación	7.5	R14. Infraestructura	-0.8
R14. Infraestructura	6.4	R14. Infraestructura	7.2	R13. Talento humano	-0.7
R8. Investigación	6.4	R4. Cobertura	7.0	R1. Misional	-0.5
R11. Mercado y Comunicaciones	6.5	R5. Docencia	6.7	R2. Financiero	-0.5
R6. Desarrollo curricular	7.1	R15. Modernización administrativa	6.2	R9. Proyección social	-0.4
R4. Cobertura	7.2	R10. Alianzas	5.8	R10. Alianzas	0.0
R9. Proyección social	7.4	R13. Talento humano	5.7	R12. Bienestar	0.0
R2. Financiero	7.8	R11. Mercado y Comunicaciones	5.6	R4. Cobertura	0.2
R1. Misional	8.1	R12. Bienestar	5.6	R11. Mercado y Comunicaciones	0.8

*Retos críticos por evaluación: muy importantes con poco avance
**Retos críticos por esfuerzo: mayor o menor esfuerzo para alcanzar los resultados esperados
° Retos críticos por esfuerzo vs. Avance: retos que tuvieron un esfuerzo mayor del avance logrado

La implementación del Plan de Desarrollo 2008 – 2012 permite rescatar los siguientes aprendizajes:

- Para lograr un nivel óptimo de apropiación del Plan de Desarrollo es necesario usar una metodología que permita una participación más amplia y activa de la comunidad académica durante su formulación.
- Es fundamental contar con una batería de indicadores y fuentes de verificación, de tal forma que se lleve un seguimiento riguroso y se realice una evaluación efectiva del mismo.
- El Plan debe trazarse desde una lógica de desarrollo organizacional y por lo tanto esta debe aparecer claramente para todo miembro de la comunidad académica.
- La formulación del Plan de Desarrollo debe estar precedida de ejercicios de reflexión y autocomprensión de lo que es la Institución y lo que espera ser y ello no se agota en la enunciación formal de una misión y una visión.

Las principales dificultades que presentó la Sede durante la implementación del Plan estuvieron relacionadas con:

- Los bajos niveles de articulación interna y externa de la Sede, expresados en los pocos proyectos conjuntos entre la Sede, con otras sedes del Sistema, con instituciones de El Minuto de Dios, con otras IES, etc.
- La desarticulación existente entre las dinámicas administrativas y académicas de la institución y la complejidad que han adquirido los procesos administrativos a partir de la puesta en funcionamiento de las unidades de Servicios Integrados.

- El bajo nivel de confiabilidad de los sistemas de información existentes debido a las inadecuadas prácticas y mecanismos de tratamiento de la información y la inexistencia de otros sistemas de información (o desarrollos en los existentes) que permitan contar con información completa sobre todas las funciones y procesos clave de UNIMINUTO.
- La falta de actualización del modelo educativo como política general del Sistema UNIMINUTO y de las políticas específicas, lineamientos y estrategias derivadas de ella de manera consistente y coherente.

Caracterización del área de influencia

Entorno social

Bogotá D.C. es la ciudad más poblada del país. Actualmente (2013) cuenta con una población de aproximadamente 7'674.366 personas, las cuales representan el 16,3% de la población total del país. Esta es una ciudad netamente urbana, tan solo el 0,2% de sus habitantes se localiza en el área rural de la ciudad, por lo tanto su zona urbana se caracteriza por su alta densidad poblacional. Las localidades que concentran la mayor cantidad de población son, en su orden: Suba, Kennedy, Engativá, Ciudad Bolívar, Bosa y Usaquén, las cuales albergan el 62% del total de la población. En estas localidades es donde tiene presencia la Sede.

Su distribución estaría señala que la población que se encuentra en los segmentos de edad de 15 a 24 y de 25 a 34, representa el 17% del total de habitantes de la ciudad. El grupo etario con mayor concentración de población se encuentra en el rango de los 15 a los 19 años, donde la mayor densidad de población es masculina. Se espera, a partir de las proyecciones construidas por el DANE, que en los próximos 6 años la estructura poblacional por edad y sexo se mantenga muy similar a la actual, proyectando por ende, una tasa estable de crecimiento de los más jóvenes, con tendencias decrecientes (DANE, 2013).

Por otro lado, Bogotá D.C. se ha caracterizado por ser una de las ciudades con mayores niveles de atracción migratoria interdepartamental en el país, convirtiéndose en un territorio receptor. Aunque estas cifras se han visto reducidas de manera significativa durante los últimos años, la ciudad sigue presentando saldos netos migratorios positivos y elevados respecto a otros Departamentos del país (DANE, 2010). Por lo tanto, Bogotá sigue siendo la ciudad con mayor afectación por llegada de población desplazada, la cual en 2011 alcanzó una cifra cercana a 42 mil personas. Esto genera situaciones de especial fragilidad en cuanto a las posibilidades institucionales y sociales para atender adecuadamente a la población (CODHES, 2012).

Los niveles de pobreza en la ciudad han disminuido paulatinamente en los últimos años, como aparece en la Figura 14. Para el año 2012, la pobreza en Bogotá alcanzó una incidencia de 11,6%. Entre 2011 y 2012 se registraba una disminución de 1,5 puntos porcentuales. Por otro lado, la pobreza extrema fue del 2%, valor que se mantuvo constante respecto al año anterior (DANE, 2013).

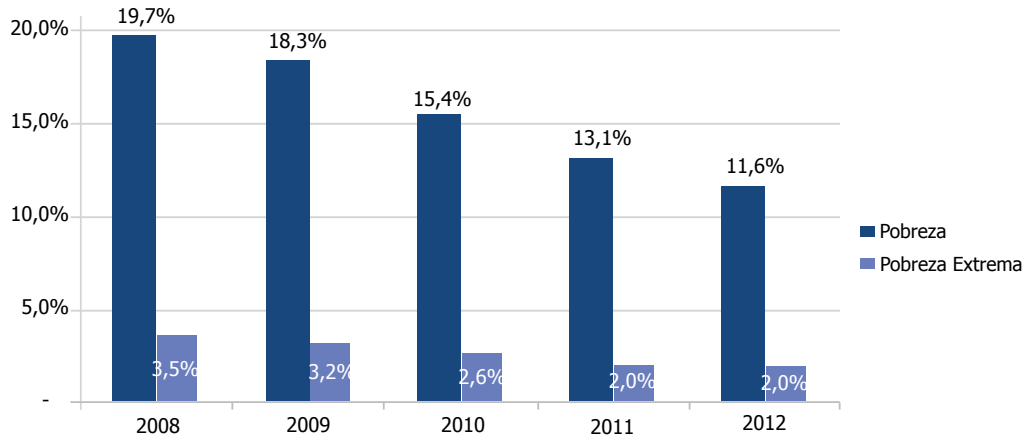


Figura 14. Incidencia de la Pobreza y Pobreza Extrema en Bogotá 2008 – 2012. (DANE, Boletines de Prensa, enero y abril de 2013).

No obstante, a pesar del mejoramiento en los indicadores de pobreza, aún el grado de desigualdad en la distribución de ingresos permanece muy elevado, evidenciando un Coeficiente de Gini superior al 0,5. Este hecho se refleja en la distribución socioeconómica de la población, en donde cerca del 50% de los habitantes pertenece a los estratos 1 y 2 (Véase Figura 15). Según el método integrado de pobreza, cerca del 23,6% de los hogares vive en pobreza crónica, y de este porcentaje, el 21,2% lo conforman los estratos 1 y 2, mientras que el 2,4% restante está compuesto por el estrato 3. Estas son cifras bastante desalentadoras, considerando que pobreza crónica implica que estos hogares además de vivir con al menos una necesidad básica insatisfecha, no cuentan con los recursos suficientes para superar la pobreza (Secretaría Distrital de Planeación, 2012).

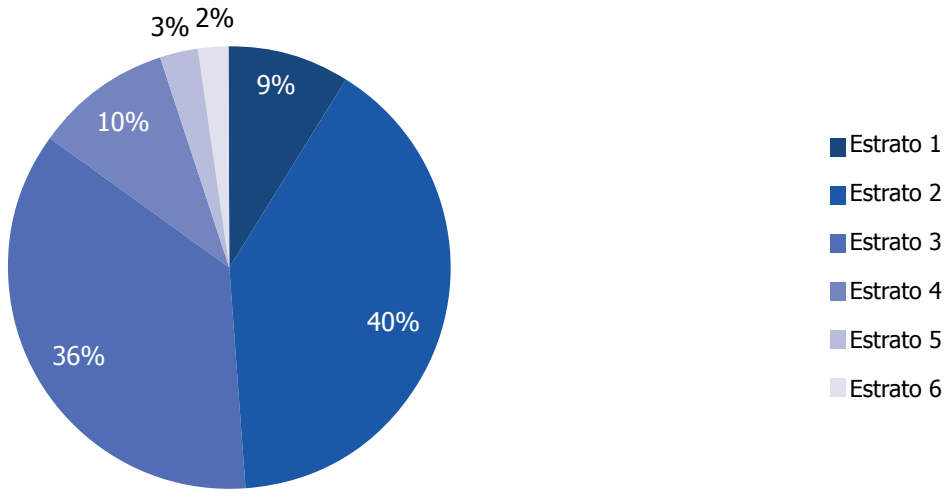


Figura 15. Distribución de la población por estrato socioeconómico 2011. (SDP. Estadísticas, 2012).

Entorno productivo

Bogotá es el principal foco económico de Colombia; se sitúa en el puesto número 1 entre los 32 Departamentos del país en la escala de competitividad (CEPAL, 2010). También es considerada como uno de los mejores destinos para hacer negocios entre las ciudades de América Latina, ubicándose en el puesto octavo entre 47 ciudades (América Economía Intelligence, 2012). La capital ha logrado un mejor entorno político y económico, mejor gestión urbana, calidad de vida y un mayor desarrollo de servicios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011).

Bogotá aporta el 24.5% del PIB nacional, con una producción de 151.145 miles de millones de pesos COP (DANE, 2013). Su estructura económica es la más diversificada del país, con alta participación en actividades financieras, de seguros e inmobiliarias (34,8%) y en actividades de servicios sociales, comunales y personales (18,7%). De manera similar, como lo muestra la Figura 16, las actividades de comercio, restaurantes y hoteles generan el 16,1% del PIB.

La dinámica económica de Bogotá ha sido históricamente un referente del crecimiento del país. Durante los últimos años la ciudad ha registrado crecimientos en su producción muy cercanos al promedio nacional; para 2010, la tasa de crecimiento fue de 3,4%, mientras que en el 2011, esta llegó a ser del 6,3%, tan solo 0,3 puntos inferior a la tasa de crecimiento nacional. Este comportamiento es el resultado de una serie de acciones que buscan promover el desarrollo de nuevas actividades productivas, reducir la informalidad empresarial y laboral, facilitar el acceso al emprendimiento y estimular la innovación y la productividad de las empresas.

La actividad empresarial de la capital continúa con un comportamiento positivo, según datos reportados por la Cámara de Comercio de Bogotá; la ciudad está compuesta por alrededor de 300 mil empresas, de las cuales el 86% son microempresas, un 13% son Pymes y el 1% son grandes empresa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2012). En particular, el segmento micro-empresarial se caracteriza por su elevada informalidad, con cerca del 36% de las empresas operando bajo esta modalidad. La ciudad concentra un 29% de las empresas del país (el 34% si se suma Cundinamarca), y anualmente se crean en promedio 66000 nuevas empresas. Estas empresas generan opciones laborales a más de cuatro millones de habitantes, en los sectores económicos relacionados con servicios, industria y construcción. No obstante, se reportan aproximadamente 1.8 millones de trabajadores informales.

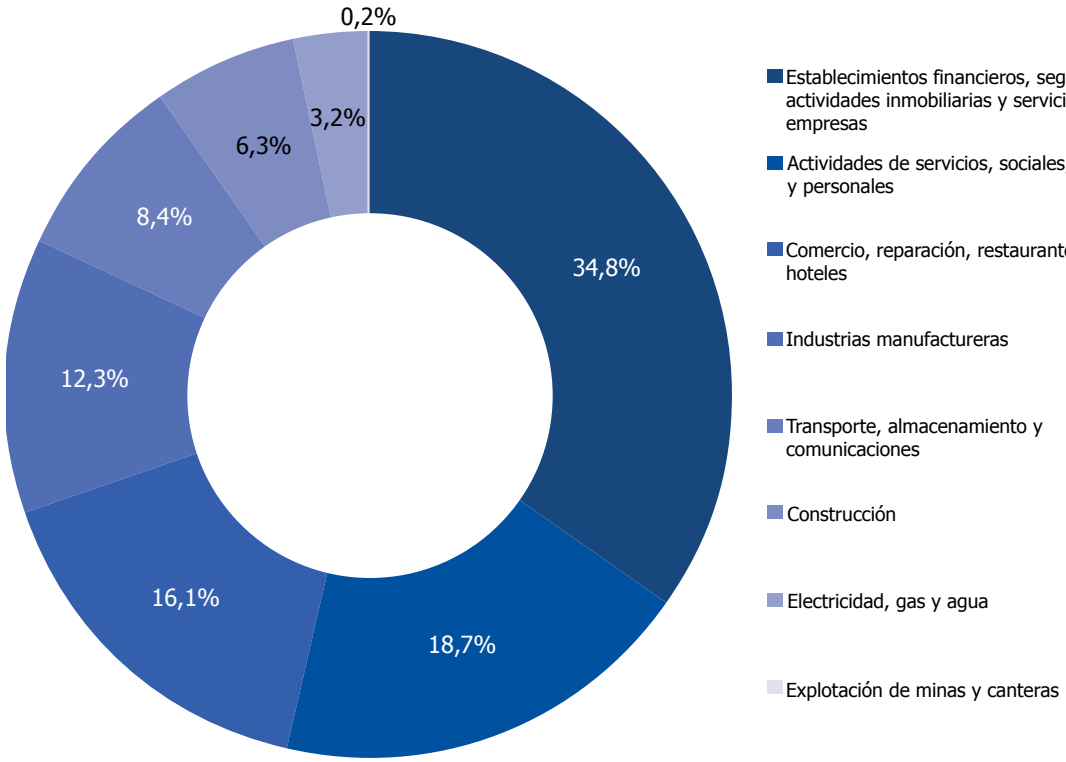


Figura 16. Participación por grandes ramas de actividad económica a 2011. (DANE. Boletín trimestral, Bogotá, 2012).

Es importante resaltar que la ciudad, articulada con el Departamento de Cundinamarca, a lo largo de la década ha registrado un notable crecimiento en sus exportaciones y esa evolución la ubica como la región con el mejor desempeño exportador del país. Además, este dinamismo ha ido acompañado de un posicionamiento como destino atractivo para la inversión extranjera y nacional (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011). Durante el 2011, las exportaciones ascendieron a US $3.7 millones, la cifra más alta en la historia, con un crecimiento del 27,1% frente al año anterior. Para el 2012, el crecimiento fue tan solo del 7,8%, cifra superior a la tasa de crecimiento nacional. La composición de las exportaciones se explica por: ventas de equipo de transporte (77,7%), maquinaria y equipo (38,5%), productos metalúrgicos (32%), productos de caucho y plástico (31%) y minerales no metálicos (22,6%) (DANE, 2013). En este marco, la ciudad está invirtiendo esfuerzos importantes para dinamizar las exportaciones, diversificar la oferta exportable y lograr una mayor internacionalización de las empresas.

Este esfuerzo se refleja en los retos planteados en el Plan de Competitividad Regional, en donde las apuestas productivas se priorizan en torno a tres Ejes Estratégicos: i) la internacionalización (atraer inversión y reinversión, marketing de la ciudad, formación en inglés para negocios), ii) el desarrollo de proyectos para el apoyo a la transformación productiva (centro de emprendimiento y formalización empresarial) y iii) el desarrollo de clústeres (en sectores como agroindustria, lácteos, servicios, educación superior, logística, TIC, diseño y construcción y turismo). Se resalta también la necesidad de fortalecer la infraestructura, el capital humano y la innovación (DANE, 2013).

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Distrital 2012–2016: Bogotá Humana, está constituido alrededor de tres pilares estratégicos: i) una ciudad que reduce la segregación y la discriminación: el ser humano en el centro de las preocupaciones del desarrollo; ii) un territorio que enfrenta el cambio climático y se ordena alrededor del agua y por último, iii) una Bogotá en defensa y fortalecimiento de lo público. Estos ejes desplegados en programas, planes y proyectos locales implican apuestas productivas relacionadas con el sector económico más fuerte de la ciudad: servicios, propiciando una alta demanda en el sector público de profesionales y productos para adelantar proyectos sociales en torno a esos Ejes Estratégicos.

Entorno educativo

La demanda potencial del sector educativo está determinada por la Población en Edad Escolar (PEE), es decir, niñas, niños y adolescentes entre los 5 y 16 años, a quienes constitucionalmente les asiste y cobija el derecho a acceder a la educación (Secretaría de Educación del Distrito, 2013). En Bogotá D.C., las cifras evidencian un leve decrecimiento de la PEE durante los últimos 5 años, especialmente en el segmento etario de 6 a 10 años. Las localidades de Suba, Kennedy, Ciudad Bolívar, Engativá y Bosa presentan una alta concentración de esta población (PEE).

El Distrito en los últimos años ha hecho un esfuerzo importante por lograr garantizar el acceso y la permanencia en el sector educativo de la PEE. Este esfuerzo se ha visto reflejado en el incremento de las matrículas por nivel de formación, especialmente en las relacionadas con el sector oficial. No obstante, las tasas de cobertura registran un descenso gradual durante los últimos años, evidenciando los niveles de preescolar y educación media como los de menor cobertura (Véase Tabla 6). Estas cifras de cobertura escolar revelan la diferencia cuantitativa entre la población estudiantil en nivel básico y la población estudiantil en nivel medio. La tasa de deserción en secundaria es de 5.4, la más alta entre los niveles de escolaridad, seguida por la media con 4.1 (Secretaría de Educación del Distrito, 2013).

Existe una brecha importante de cobertura sobre todo en los estratos 1 y 2. En estos, el porcentaje de asistencia está alrededor del 77%, la asistencia en el estrato 3 alcanza el 84% y en los otros estratos supera el 89%, llegando incluso cerca del 99% en el estrato 6 (SED, 2012). Por esto, el Distrito ha establecido como eje estratégico lograr fortalecer la educación media, incrementando así el acceso a la educación superior. De esta manera su objetivo principal es: *Transformar y fortalecer la educación media distrital mediante la consolidación de una oferta diversa, electiva y homologable con educación superior que promueva la continuidad de los estudiantes en este nivel educativo* (SED, 2012). Por lo tanto, la articulación de la media con la educación superior, cobra especial relevancia en la estrategia impulsada por el Distrito.

Tabla 6. Tasa de cobertura bruta por nivel educativo – Periodo 2008 - 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Preescolar	92,50%	89,00%	89,00%	85,60%	83,30%
Primaria	108,80%	108,60%	106,70%	102,60%	97,20%
Secundaria	106,70%	109,00%	109,10%	107,70%	107,80%
Media	84,50%	85,70%	89,40%	91,40%	88,30%
Tasa global bruta	102,60%	102,80%	103,10%	101,00%	90,30%

Fuente: SED. Caracterización Sector Educativo. Bogotá, 2012.

Por otro lado, en términos de calidad se evidencia un incremento significativo de los colegios clasificados en la categoría superior en las pruebas Saber 11, tanto en colegios oficiales distritales como privados. Esto demuestra una disminución en la brecha entre colegios privados y distritales en más de 20 puntos porcentuales. Asimismo, los colegios distritales pertenecientes a la categoría inferior disminuyeron en 20,3%, pasando de 28,2% a 7,9% Este es un resultado muy significativo para un periodo tan corto de tiempo (Véase Figura 17).

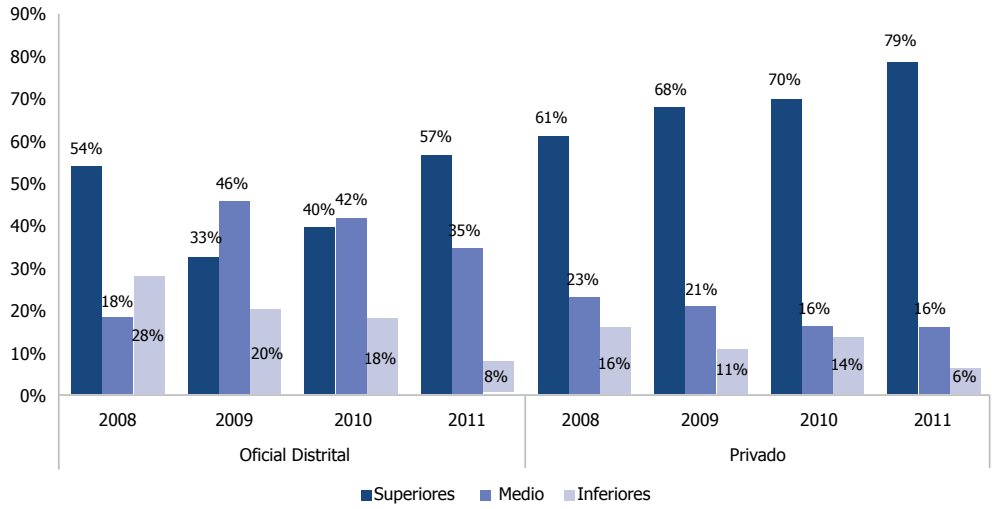


Figura 17. Categorías de desempeño pruebas Saber 11 de colegios privados y oficiales distritales. (SED. Caracterización Sector Educativo. Bogotá, 2012).

En relación con la situación de la educación superior, la ciudad de Bogotá difiere mucho con respecto al resto del país, puesto que cuenta con una tasa de cobertura del 73,7%, significativamente superior a la tasa nacional de 371%. Por otra parte, la tasa de cobertura neta de educación superior para la población entre 18 y 24 años de la ciudad es de 41,7%. No obstante esta importante cobertura global, se presentan notables desigualdades entre estratos y localidades; esta cobertura varía entre 20,9% y 80% (SED, 2012). La Figura 18 presenta el crecimiento de la población estudiantil matriculada en educación superior en Bogotá, tanto en el nivel de pregrado como en el de posgrado. Complementado esta, la Tabla 7 presenta la distribución de dicha población estudiantil en los distintos niveles de formación.

Los niveles de matrícula en Bogotá están muy por encima de los del resto del país y son las instituciones privadas las que reportan mayor participación frente a las oficiales. Del mismo modo, la matrícula para pregrado es predominante sobre los otros niveles de formación. Entre los años 2006 a 2010 se ha incrementado la matrícula oficial en 12%, con una especial participación del SENA; la matrícula privada por su parte ha aumentado en un 11,7%, siendo UNIMINUTO una de las principales aportantes.

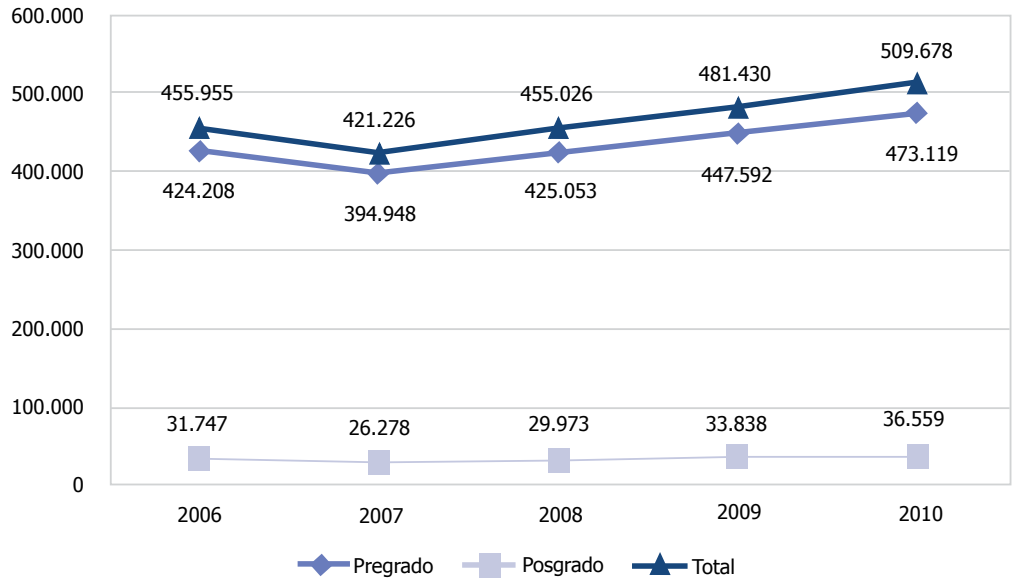


Figura 18. Matrículas por nivel de formación en Bogotá, 2006-2010.
(MEN. Informe departamental de Educación Superior. Bogotá, 2011).

Tabla 7. Participación de la matrícula por nivel de formación

Nivel de Formación	Técnica	Tecnológica	Profesional Universitario	Especialización	Maestría	Doctorado
% a 2010	8,90%	19,80%	64,10%	4,70%	2,26%	0,20%

Fuente: MEN. Informe departamental de Educación Superior. Bogotá, 2011

Es pertinente anotar que aunque existe una alta tasa de absorción de estudiantes de educación media en la capital (124,3% en el 2008), la cual puede explicar la alta tasa de asistencia, existe paralelamente una alta tasa de deserción en Bogotá (MEN, 2011); esta es incluso superior a la tasa nacional en los niveles de formación técnica y tecnológica (Véase Figura 19).

Con el fin de promover una mayor tasa de asistencia y permanencia en la educación superior, la Alcaldía Mayor de Bogotá, mediante su Plan de Desarrollo Distrital Bogotá Humana 2012-2016 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2012), da prioridad en la agenda educativa a estrategias que permitan garantizar el acceso a la educación superior, tales como la articulación, las alianzas con IES, la ampliación de la oferta pública y la oferta de subsidios y financiación para la ES. De manera similar, bajo el interés de promover programas pertinentes que faciliten el desarrollo de la ciudad, el Plan de Desarrollo Distrital hace énfasis en el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación en temas de salud, energías limpias, biodiversidad y TIC dentro de las IES.

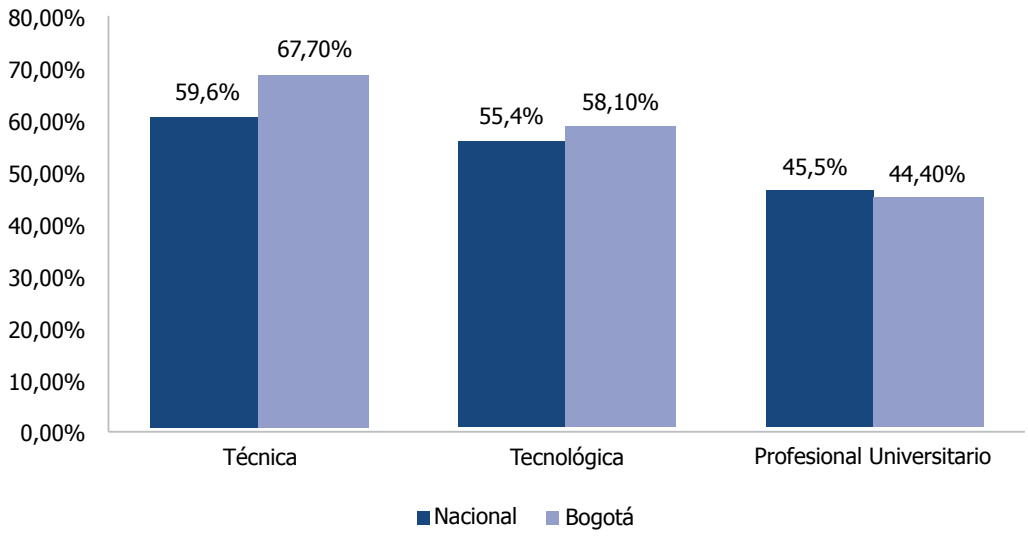


Figura 19. Tasa de deserción cohorte a 2010, por nivel de formación. (MEN. Informe departamental de Educación Superior. Bogotá, 2011).

Estrategia de la Sede Principal

Como se mencionó en el capítulo "Plan de Desarrollo: Sistema UNIMINUTO", cada una de las Sedes, estableció su propio Plan Estratégico, atendiendo a las realidades específicas de su entorno pero en estricta alineación con la estrategia del Sistema Universitario, plasmada en el Mapa Estratégico del Sistema.

En este orden de ideas, cada uno de los Mapas estratégicos de las sedes, están soportados sobre las mismas bases conceptuales del anterior, es decir se construyeron sobre las mismas perspectivas y Ejes Estratégicos, y sus Objetivos Estratégicos están apuntando al cumplimiento de los 15 Retos Estratégicos del Sistema.

MEGA Sede Principal

A continuación se presenta la MEGA o Meta Grande y Ambiciosa de la Sede Principal que da el norte y establécelo que debe haber logrado la Sede en el año 2019.

> En el 2019, UNIMINUTO-Sede Principal será reconocida nacional e internacionalmente por su alto impacto social en el país, evidenciado en la formación de profesionales, líderes, innovadores y emprendedores sociales; en la generación y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y socialmente responsable; en los procesos de calidad integral en toda su gestión y en el fortalecimiento de una comunidad académica, comprometida con la misión institucional.

Impulsores de la MEGA

La MEGA de la Sede Principal se fundamentará en los siguientes impulsores, que son los resultados que se deben lograr para alcanzarla. Son victorias necesarias que aseguran su cumplimiento atendiendo los aspectos misionales de la Institución.

Elementos centrales de la MEGA	Impulsor de la MEGA
1. Formación de profesionales innovadores y emprendedores	Contará con un modelo educativo potenciado que garantice la presencia del 70% de los graduados en escenarios emprendedores o como líderes incidiendo en sus comunidades.
2 Generación y apropiación de conocimiento	Habrá fortalecido y transformado la realidad de 100 comunidades y organizaciones con las que interactúa la Sede, teniendo como ejercicio piloto el barrio El Minuto de Dios.
3. Proceso de calidad integral	Habrá logrado la acreditación institucional y la certificación ISO 9001:2008 de un 100% de los procesos de gestión académica y administrativa.
4. Fortalecimiento de una comunidad académica	Contará con el 35% de los profesores escalafonados en el nivel de asociados.
	Logrará que el 60% de sus estudiantes obtengan puntajes por encima de la media nacional en el examen Saber Pro.

Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico de la Sede Principal (Ver Figura 20) se construyó sobre la misma estructura de perspectivas y ejes estratégicos del Mapa del Sistema. Esto con el fin de asegurar que la estrategia de la Sede, desde sus particularidades, contribuye al desarrollo de la Sede y del Sistema como un todo.

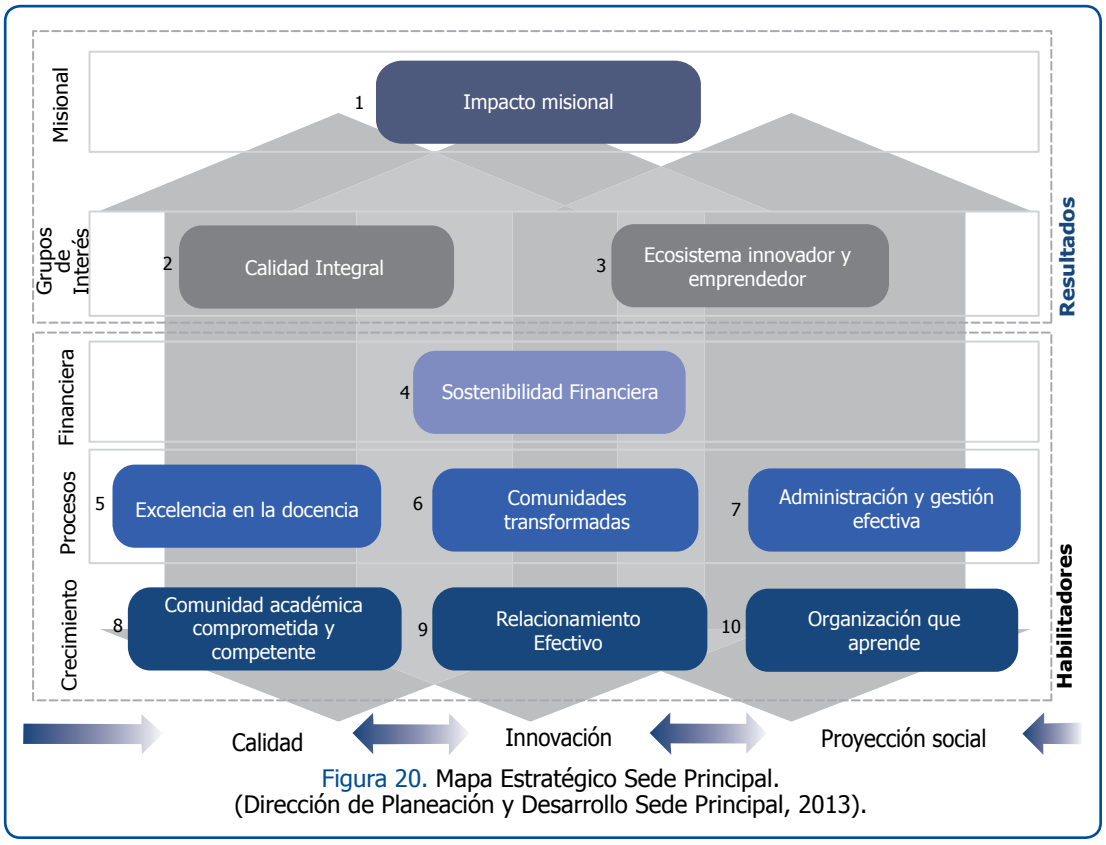


Figura 20. Mapa Estratégico Sede Principal.
(Dirección de Planeación y Desarrollo Sede Principal, 2013).

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Sede contenidos en el Mapa (Ver Figura 20)[33], se diseñaron proyectos estratégicos con su respectivo presupuesto.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos son los componentes básicos de la estrategia para alcanzar la MEGA. En el Mapa Estratégico, corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

A continuación se presentan los diez Objetivos Estratégicos de la Sede Principal y los proyectos que se han establecido para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 1. Impacto misional. Desarrollar el Proyecto Educativo Institucional contribuyendo de manera efectiva y pertinente con el Desarrollo Humano y Social integral de las personas, grupos, comunidades y organizaciones que se encuentran vinculadas con UNIMINUTO-Sede Principal.

Objetivo Estratégico 2. Calidad integral. Garantizar la calidad en la Sede Principal mediante la consolidación de una cultura que conlleve al mejoramiento continuo de las condiciones organizacionales y educativas, los procesos y las ofertas de valor.

33 En el Mapa Estratégico, los objetivos corresponden a los rectángulos ubicados en las diferentes Perspectivas Estratégicas.

Objetivo Estratégico 3. Ecosistema innovador y emprendedor social. Hacer de UNIMINUTO Sede Principal y de su entorno inmediato un ecosistema que promueva, favorezca y enriquezca experiencias y actores sociales desde la innovación y el emprendimiento social.

Objetivo Estratégico 4. Sostenibilidad financiera. Lograr la sostenibilidad económica que garantice el desarrollo de la Sede Principal a través de la generación suficiente de recursos.

Objetivo Estratégico 5. Excelencia en la docencia. Fortalecer la docencia para dar respuesta a la misión institucional a través del desarrollo profesoral y de la implementación efectiva del enfoque praxeológico y de otros enfoques pedagógicos que favorezcan la inclusión educativa, garanticen el éxito académico y la formación de profesionales, líderes, innovadores y emprendedores.

Objetivo Estratégico 6. Comunidades transformadas. Generación, gestión y apropiación de conocimiento que transforme las comunidades, que sea situado y responsable social y ambientalmente.

Objetivo Estratégico 7. Administración y gestión efectiva. Gestionar efectivamente los recursos clave para el desarrollo estratégico de la academia, a través de una identificación y asignación pertinentes.

Objetivo Estratégico 8. Comunidad académica, competente y comprometida. Consolidar una comunidad académica comprometida, identificada con el componente misional y competente para la academia, a través de una apuesta por el desarrollo humano integral.

Objetivo Estratégico 9. Relacionamiento efectivo. Fortalecer las capacidades de relacionamiento en el ámbito, interno y externo de la Sede, para favorecer el alineamiento organizacional, la articulación con el Sistema UNIMINUTO y la vinculación y el prestigio institucional en el entorno local, regional y global.

Objetivo Estratégico 10. Organización que aprende. Consolidar las condiciones óptimas y coherentes de cultura, infraestructura y estructura organizacional, que permitan a los procesos medulares agregar valor en cumplimiento de la misión institucional.

Proyectos Estratégicos Sede Principal

Los Proyectos Estratégicos están trazados a largo plazo y están orientados a generar transformaciones sustanciales en la Sede Principal con el propósito de alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Proyecto Estratégico	Objetivo del proyecto estratégico
Calidad integral	Implementar de manera permanente estrategias de sensibilización, comunicación, valoración, transformación y estímulo de prácticas de aseguramiento de la calidad y la excelencia a nivel académico o administrativo.
Proyectos tácticos de mejora de las unidades	Desarrollar un proyecto táctico por cada una de las Facultades y Unidades de Gestión de la Sede, orientado a realizar mejoras a corto plazo en los aspectos que cada unidad considere pertinente para el fortalecimiento de los procesos claves de Docencia, investigación, Proyección Social, Bienestar, Organización, Administración y Gestión y ligados a los planes de mejora de programas y unidades.
Ecosistema de innovación y emprendimiento social	Documentar, compartir y legitimar la experiencia de la Sede Principal organizada como un ecosistema de innovación y emprendimiento social.
Estudio financiero integrado	Desarrollar un estudio financiero que integre la operación y el desarrollo de la sede, con el funcionamiento como Ecosistema de Innovación y Emprendimiento Social, a través de proyecciones financieras para los próximos 5 años.
Excelencia en la docencia	Adaptar paulatinamente los currículos y las prácticas docentes para que correspondan al Modelo Educativo potenciado y situado en las tendencias y necesidades educativas que demanda el entorno y en la apuesta diferenciadora de UNIMINUTO Sede Principal por el liderazgo, la innovación y el emprendimiento social.
Microrred de comunidades transformadas desde la innovación y el emprendimiento social	Ejecutar tres experiencias piloto de innovación y emprendimiento social articuladas como una red y situadas contextualmente en el Barrio Minuto de Dios, en las localidades de Engativá y Suba y en una región de Cundinamarca.
Administración y gestión efectiva	Alcanzar altos niveles de reconocimiento de los grupos de interés y usuarios internos de las unidades y procesos administrativos, a partir de prácticas de gestión transparente, eficiente y efectiva de los recursos, basadas en resultados e impactos.
Fortalecimiento del capital humano	Potenciar el capital humano de la sede en sus capacidades, para generar innovaciones sociales, pedagógicas y organizacionales, a través de procesos formativos vinculados con proyectos de transformación social, innovación pedagógica y organizacional.
Relacionamiento efectivo	Generar capacidades de relacionamiento interno y externo de la Sede, que mediante alianzas con actores locales, nacionales o internacionales puedan contribuir con la sostenibilidad financiera, educativa, social y medioambiental, a partir de los diversos espacios de docencia, investigación, proyección social y administración y gestión.
Aprendizaje organizacional	Generar aprendizajes organizacionales necesarios para implementar un ecosistema de innovación y emprendimiento social con calidad integral, mediante la gestión de conocimiento sobre educación para el desarrollo integral, innovación y emprendimiento social, gestión asociada y administración eficiente.

Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2012). Proyecto de acuerdo por el cual se adopta el plan de desarrollo económico, social, ambiental y de obras públicas para Bogotá D.C 2012-2016, Bogotá Humana. Bogotá: autor.

América Economía Intelligence. (2012). Mejores ciudades para hacer negocios en América Latina.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). Plan Regional de Competitividad: Bogotá y Cundinamarca 2010 – 2019. Bogotá: autor.

Cámara de Comercio de Bogotá (2012). Indicadores dinámica empresarial 2011. Bogotá: autor.

CEPAL. (2010). Escalafón de Competitividad de los departamentos 2009.

CODHES. (2012). Desplazamiento creciente y crisis humanitaria invisible. Bogotá.

DANE. (2010). Estudios Postcensales No. 7. Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 – 2020. Bogotá.

DANE. (2012). Boletín trimestral. Bogotá.

DANE. (2013). Proyecciones de población.

DANE. (enero 2013). Boletín de Prensa: Pobreza monetaria 2011.

DANE. (abril 2013). Boletín de Prensa.

DANE. (2013). Boletín de prensa – Cuentas departamentales base 2005, resultados año 2011. Bogotá.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business Review Press.

Ministerio de Educación Nacional. (2011). Informe departamental de Educación Superior. Bogotá.

Secretaría Distrital de Planeación. (2012). Boletín 42, Método Integrado de pobreza en Bogotá 2011. Bogotá.

Secretaría de Educación del Distrito. (2012). Educación media fortalecida y mayor acceso a la educación superior. Bogotá.

Secretaría de Educación del Distrito. (2012). Caracterización del sector educativo. Bogotá.

Secretaría de Educación del Distrito. (2013). Caracterización del sector educativo 2012. Bogotá, D. C.

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

Dirección: Calle 81 B No. 72B - 70 Bogotá.
Teléfono: 01 800 093 6670

www.uniminuto.edu