Plan de Desarrollo

UNIMINUTO 20 25

Aprendizaje para la transformación

Bogotá y UNIMINUTO, una comunidad de aprendizaje

Grupos de interés



SEDE PRINCIPAL BOGOTÁ

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO

Consejo de Fundadores

P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm - Presidente
P. Camilo Bernal Hadad, cjm
P. Mario Polo Castellanos, cjm
María del Rosario Sintes Ulloa
Patricia Martínez Barrios
Fernando Ojalvo Prieto
Hugo Fernando Valderrama Sánchez
John Jairo Aristizábal Ramírez
Gabriel Cadena Gómez
María Fernanda Campo Saavedra

Rector General Sistema Universitario UNIMINUTO

P. Harold Castilla Devoz, cjm

Sedes

Bogotá Presencial
Jefferson Arias Gómez

Bogotá Virtual y Distancia
Álvaro Campo Cabal

Antioquia - Chocó
P. Huberto Obando Gil, cjm

Cundinamarca
Jairo Cortés Barrera

Sur Occidente
P. Orlando Hernández Cardona, cjm

Parque Científico de Innovación Social – PCIS
Juan Fernando Pacheco Duarte

Caribe
Liliana Naranjo Anillo

Eje Cafetero
Rosalba López Gómez

Orinoquía
Carlos Alberto Pabón Meneses

Santanderes
Jorge Darío Higuera Berrío

Tolima y Magdalena Medio
María Isabel Peña Garzón

Sur
P. Iván Díaz Gómez, cjm

Servicios Integrados 2020

Secretaria General
Linda Lucía Guarín Gutiérrez

Vicerrector General Administrativo y Financiero
Mario Cárdenas García

Vicerrector General Académico
Marelen Castillo Torres

Vicerrector General de Bienestar
P. Salomón Bravo Molina, cjm

Vicerrector General de Pastoral
P. Jaime Salcedo Díaz, cjm

Gerente de Planeación y Desarrollo Institucional
Omeiro Castro Ramírez

Gerente Servicios Tecnológicos
Saúl Antonio Reyes Arias

Gerente de Desarrollo Rural
Santiago Alberto Vélez Álvarez

Director de Gestión Humana
Alejandro Bustamante Mejía

Auditor General
Héctor J. Villalobos Leguizamón

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Gerente de Planeación y Desarrollo Institucional
Omeiro Castro Ramírez

Director de Gestión de Información y Estadísticas
Oscar Moncayo Santacruz

Coordinadora de Procesos de Información
Yeimy A. Aldana Morales

Profesional Procesos de Información
Lady Yury Cárdenas Castillo

Concepto Gráfico
Comunicaciones UNIMINUTO

Diseño y Diagramación
Sandra Milena Rodríguez Ríos

© 2021 Corporación Universitaria
Minuto de Dios – UNIMINUTO

© 2021 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional – UNIMINUTO
Carrera 73A No. 81B - 70 Bogotá, Colombia
Teléfono +57(1) 291 6520

CONTENIDO

Presentación 13

1. Contexto 21

1.1. Contexto Institucional: Obra Minuto De Dios 23
1.2. Contexto Institucional: Sistema Universitario UNIMINUTO 30
1.3. Entorno de la Educación Superior en Colombia en los últimos años 35

2. UNIMINUTO en Cifras - Funciones Sustantivas de la Educación Superior 55

2.1. Población Estudiantil 57
2.2. Población Profesoral 72
2.3. Oferta Académica 76
2.4. Investigación 79
2.5. Proyección Social 85
2.6. Internacionalización, como elemento transversal del fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Educación Superior 98

3. Aspectos Metodológicos y Cronología de la formulación del Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO 2020-2025 103

4. Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025 Aprendizaje para la transformación 111

4.1. Principios 113
4.2. Misión 115
4.3. Principios de gestión 115
4.4. Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025 117

5. Gerencia del Plan 129

6. Contexto Distrital 141

6.1. Panorama por localidades 143
6.2. Propuestas de gobierno: Alcaldía 2020 – 2023 153
6.3. Análisis del Sistema de Transporte Masivo 158

7. UNIMINUTO en Bogotá 161

7.1. Estructura Organizacional de UNIMINUTO en Bogotá 163
7.2. Presencia geográfica de UNIMINUTO en Bogotá 166
7.3. Cifras de UNIMINUTO en Bogotá 167

8. Estrategia Bogotá Región 169

8.1. Alcance 172
8.2. Actores 172
8.3. Propósitos estratégicos 173
8.4. Líneas estratégicas 173
8.5. Modelo de interacción 175

9. Planes Estratégicos 2020–2025 para Bogotá 177

9.1. Rectoría Bogotá Presencial: Plan Estratégico 2020 – 2025 181
9.2. Rectoría Bogotá Virtual y Distancia: Plan Estratégico 2020–2025 201

Bibliografía 217

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de cobertura de educación superior en Colombia 38
Tabla 2. Tasa de tránsito inmediato de educación media a superior en Colombia 40
Tabla 3. Matrícula en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018 41
Tabla 4. Matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018 42
Tabla 5. Participación de matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018 43
Tabla 6. Variación anual de la matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018 43
Tabla 7. Matrícula en educación superior por género en Colombia, 2010 - 2018 44

Tabla 8.	Participación de la matrícula en educación superior por género en Colombia, 2010 - 2018	44
Tabla 9.	Matrícula en educación superior por sector en Colombia, 2010 - 2018	45
Tabla 10.	Matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia 2010 - 2018	46
Tabla 11.	Participación de matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia, 2010 - 2018	46
Tabla 12.	Variación interanual de la matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia, 2010 - 2018	47
Tabla 13.	Matrícula y participación en programas e IES acreditadas en alta calidad en Colombia	48
Tabla 14.	Instituciones de Educación Superior por sector y carácter académico, 2019	49
Tabla 15.	Graduados en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018	52
Tabla 16.	Participación de graduados en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018	52
Tabla 17.	Docentes según máximo nivel de formación, 2010 - 2018	53
Tabla 18.	Participación de docentes según máximo nivel de formación, 2010 - 2018	53
Tabla 19.	Tasa de deserción universitaria a nivel nacional	54
Tabla 20.	Población estudiantil Sistema UNIMINUTO (2018 - 2019)	58
Tabla 21.	Variación de la población estudiantil pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO con respecto al año anterior (2013 - 2019)	60
Tabla 22.	Población estudiantil por modalidad UNIMINUTO (2013 - 2019)	63
Tabla 23.	Variación interanual población estudiantil por tipo (nuevo y continuo) UNIMINUTO	64
Tabla 24.	Ingresos, becas, subsidios y descuentos, en millones de pesos 2013 - 2019	71
Tabla 25.	Población profesoral por dedicación y nivel de formación (2013 - 2019)	75
Tabla 26.	Evolución y participación de la obtención de registros calificados entre 2013 y 2019	77
Tabla 27.	Programas acreditados en alta calidad a 2019	79
Tabla 28.	Productos de investigación para el periodo 2016 a 2019	82
Tabla 29.	Evolución de Graduados por nivel de formación (2013 - 2019)	93
Tabla 30.	Líneas de acción – Relacionamiento con graduados y resultados en 2019	94
Tabla 31.	Unidades alojadas en el PCIS, proyectos y resultados	97
Tabla 32.	Estructura de la Oficina de Aceleración Estratégica	133
Tabla 33.	Composición empresarial de las tres localidades con mayor número de empresas, 2017	151

Tabla 34.	Resumen apuestas y acciones estratégicas – Plan Estratégico R. Bogotá Presencial	187
Tabla 35.	Apuesta 1, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	188
Tabla 36.	Apuesta 1, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	189
Tabla 37.	Apuesta 1, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	190
Tabla 38.	Apuesta 1, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	191
Tabla 39.	Apuesta 2, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	192
Tabla 40.	Apuesta 2, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	192
Tabla 41.	Apuesta 2, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	193
Tabla 42.	Apuesta 3, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	194
Tabla 43.	Apuesta 3, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	195
Tabla 44.	Apuesta 3, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	196
Tabla 45.	Apuesta 3, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	196
Tabla 46.	Apuesta 4, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	197
Tabla 47.	Apuesta 4, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	198
Tabla 48.	Apuesta 4, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	198
Tabla 49.	Apuesta 5, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	199
Tabla 50.	Apuesta 5, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	200
Tabla 51.	Apuesta 5, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	200
Tabla 52.	Apuesta 5, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	200
Tabla 53.	Apuesta 5, acción 5 – Plan Estratégico RBP 2020–2025	201
Tabla 54.	Bloques integradores de iniciativas estratégicas	208
Tabla 55.	Bloques de trabajo línea 1	209
Tabla 56.	Bloques de trabajo línea 2	209
Tabla 57.	Bloques de trabajo línea 3	210
Tabla 58.	Bloques de trabajo línea 3	211
Tabla 59.	Bloques de trabajo línea 4	212
Tabla 60.	Bloques de trabajo línea 5	212
Tabla 61.	Bloque de trabajo línea 5	212
Tabla 62.	Bloque de trabajo línea 6	213
Tabla 63.	Bloque de trabajo línea 7	214
Tabla 64.	Bloque de trabajo línea 8	215
Tabla 65.	Bloque de trabajo línea 9	215
Tabla 66.	Bloque de trabajo línea 10	216

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Tasa de cobertura de educación superior en Colombia	39
Figura 2.	Tasa de tránsito inmediato de educación media a superior en Colombia	40
Figura 3.	Comparativo de participación de la matrícula por nivel de formación en Colombia 2010 y 2018	42
Figura 4.	Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por modalidad, 2018	43
Figura 5.	Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por género, 2018	44
Figura 6.	Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por sector, 2010 - 2018	45
Figura 7.	Distribución de Instituciones de Educación Superior por carácter académico, 2019	49
Figura 8.	Programas activos por nivel de formación en Colombia	50
Figura 9.	Comportamiento de la población estudiantil (1992 - 2019)	58
Figura 10.	Evolución de la población estudiantil de pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)	59
Figura 11.	Evolución de la población estudiantil de pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)	60
Figura 12.	Evolución de la población estudiantil por nivel de formación Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)	61
Figura 13.	Población estudiantil por nivel de formación (periodo 2019-2)	62
Figura 14.	Participación de la población estudiantil por modalidad Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)	62
Figura 15.	Evolución de la población estudiantil por tipo (nuevo y continuo) UNIMINUTO	64
Figura 16.	Evolución población estudiantil por género UNIMINUTO (2013 - 2019)	65
Figura 17.	Evolución población estudiantil por grupo etario UNIMINUTO (2013 - 2019)	66
Figura 18.	Población estudiantil por grupo etario UNIMINUTO (periodo 2019-2)	66
Figura 19.	Evolución población estudiantil por estrato socioeconómico UNIMINUTO (2013 - 2019)	67
Figura 20.	Población estudiantil por estrato socioeconómico UNIMINUTO (periodo 2019-2)	68
Figura 21.	Permanencia estudiantil - Ausencia intersemestral (2013 - 2019)	69
Figura 22.	Permanencia estudiantil - Deserción (2013 - 2019)	70
Figura 23.	Participación de becas, subsidios y descuentos frente a los ingresos netos - 2019	71

Figura 24.	Evolución número de colaboradores Sistema UNIMINUTO (2014 - 2019)	72
Figura 25.	Evolución de la población profesoral por dedicación 2013 a 2019	73
Figura 26.	Evolución participación de la población profesoral por nivel de formación (2013 - 2019)	74
Figura 27.	Evolución de la población profesoral por escalafón (2014 - 2019)	76
Figura 28.	Registros calificados en 2019, por nivel académico y de formación y modalidad	78
Figura 29.	Grupos de investigación categorizados y reconocidos por COLCIENCIAS	81
Figura 30.	Investigadores clasificados por COLCIENCIAS	81
Figura 31.	Participación de los estudiantes en semilleros de investigación	82
Figura 32.	Publicaciones en SCOPUS	83
Figura 33.	Estudiantes en Desarrollo Social Contemporáneo y Práctica en Responsabilidad Social	87
Figura 34.	Empleabilidad y emprendimiento en 2019	89
Figura 35.	Práctica Profesional en 2019	90
Figura 36.	Tasa promedio de cotización 2001 - 2016*	91
Figura 37.	Ingresos promedio y tasa promedio de cotización Graduados 2001 - 2016	92
Figura 38.	Graduados de UNIMINUTO de 1996 a 2019	92
Figura 39.	Articulación de la educación media con la superior 2013 - 2019	95
Figura 40.	Convenios de cooperación académica 2013 - 2019	99
Figura 41.	Movilidad nacional e internacional de estudiantes, 2013 - 2019	99
Figura 42.	Movilidad entrante y saliente de estudiantes, 2013 - 2019	100
Figura 43.	Movilidad nacional e internacional de profesores, 2013 - 2019	100
Figura 44.	Movilidad entrante y saliente de profesores, 2013 - 2019	101
Figura 45.	Cifras de UNIMINUTO en Bogotá	167

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.	Entidades y servicios de la Obra El Minuto de Dios (OMD)	28
Ilustración 2.	Presencia de la Obra El Minuto de Dios	29
Ilustración 3.	Presencia de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO	34
Ilustración 4.	Patentes de invención obtenidas en 2019	84
Ilustración 5.	Lineamientos generales de Proyección Social	86
Ilustración 6.	Resultados a 2019, de los Centros de Educación para el Desarrollo – CED	88

Ilustración 7.	Fases e hitos del proceso de planeación estratégica del Plan de Desarrollo 2020 - 2025	105
Ilustración 8.	Principios de Gestión Reglamento Orgánico 2019	117
Ilustración 9.	Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo 2020 - 2025 y sus Megas a 2025	118
Ilustración 10.	Los seis pasos de la estrategia según Kaplan y Norton (2008)	131
Ilustración 11.	Alineación del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025	134
Ilustración 12.	Criterios para la revisión y ajuste de metas	136
Ilustración 13.	Modelo cíclico de medición, seguimiento y evaluación del Plan del Desarrollo 2020 - 2025, a partir de los planes operativos	137
Ilustración 14.	Instancias de evaluación y aprobación de ajustes al Plan	138
Ilustración 15.	Modelo de indicadores y metas para la medición, seguimiento y evaluación del Plan	139
Ilustración 16.	Ejemplo del tablero de medición del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025 para un año específico	140
Ilustración 17.	Localidades con mayores tasas de pobreza multidimensional, 2017	144
Ilustración 18.	Localidades con más concentración de personas entre los 15 y 24 años, 2017	145
Ilustración 19.	Localidades con más concentración de personas entre los 25 y 34 años, 2017	145
Ilustración 20.	Localidades con mayor número de colegios, 2017	146
Ilustración 21.	Localidades con más hogares con computador e internet, 2017	146
Ilustración 22.	Localidades con más estudiantes potenciales, 2017	147
Ilustración 23.	Localidades con mayor brecha de género ocupacional, 2017	148
Ilustración 24.	Localidades con mayores tasas de homicidios, 2017	149
Ilustración 25.	Localidades en las que se enfatiza la proyección social, 2017	149
Ilustración 26.	Localidades con mayores tasas de ocupación, 2017	150
Ilustración 27.	Localidades con mayor número de empresas, 2017	151
Ilustración 28.	Localidades con menores tasa de informalidad, 2017	152
Ilustración 29.	Localidades con mejor ambiente económico, 2017	152
Ilustración 30.	Objetivos de Desarrollo Sostenible–ODS 2030	154
Ilustración 31.	Estructura organizacional UNIMINUTO Sede Principal Bogotá	164
Ilustración 32.	Estructura organizacional Rectoría Bogotá Presencial	165
Ilustración 33.	Estructura organizacional Rectoría Bogotá Virtual y Distancia	166

Ilustración 34.	Localidades en Bogotá donde UNIMINUTO hace presencia	167
Ilustración 35.	Propósitos de la Estrategia Bogotá Región	173
Ilustración 36.	Líneas de la Estrategia Bogotá Región	174
Ilustración 37.	Modelo de interacción Proyecto Bogotá Región	176
Ilustración 38.	Mapa por localidades	183
Ilustración 39.	Plan Estratégico, apuestas y acciones	184
Ilustración 40.	Ejemplo: acción estratégica, hecho e indicador	185
Ilustración 41.	Apuestas Plan Estratégico 2020–2025 Rectoría Bogotá Presencial	186
Ilustración 42.	Ejemplo de integración de iniciativas en un proyecto	203
Ilustración 43.	Arquitectura del Plan Estratégico Rectoría Bogotá Virtual y Distancia	203
Ilustración 44.	Leyendas de bloques integradores	208

PRESENTACIÓN

Estamos viviendo y siendo testigos de las transformaciones profundas que ha traído la denominada Cuarta Revolución Industrial y no solo desde lo que refiere a la remodelación de los sistemas económicos de producción y del mundo del trabajo, sino también desde el ámbito político, cultural y social, donde cambian paradigmas en la forma como nos relacionamos, expresamos, nos informamos y nos comunicamos.

Aún seguimos definiendo de qué se trata esa Cuarta Revolución Industrial, y será la historia la que de cierto modo delimite su alcance y los impactos que conllevan los impresionantes avances de la tecnología y su fusión con la inteligencia humana, de cara a la siguiente era, la de la singularidad, llamada así por Raymond Kurzweil, director de ingeniería de Google. El mismo autor indica que la era de la singularidad estará caracterizada por "la fusión entre el enorme conocimiento alojado en cerebros y la enormemente superior capacidad, velocidad y agilidad para compartir información de nuestra tecnología" (Kurzweil, 2012, p. 22).

Cuando hablamos de la Cuarta Revolución Industrial, nos referimos a las tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial, el Blockchain, el Big Data, el Internet de las Cosas, la Automatización y la Robótica, que están cambiando la manera de hacer las cosas y de vivir en el mundo contemporáneo, e irán surgiendo más y más elementos que harán parte de esta Revolución, para sorprendernos y maravillarnos, para llevarnos a otro estadio de cómo concebimos el mundo hoy en día. Porque el futuro ya llegó, y apenas nos percatamos de los desafíos que esta avalancha de cambios supone y supondrá para la humanidad; en particular, para la educación superior, y para nosotros como UNIMINUTO, que venimos haciendo lecturas permanentes del entorno y de las tendencias, de cara a la definición de una estrategia de largo plazo, acorde con las nuevas realidades del mundo, de las comunidades, de los territorios y de los individuos, sin perder nuestra esencia, nuestra misionalidad.

Llevamos casi dos años haciendo una reflexión profunda y consciente de los retos que requieren ser afrontados holísticamente por UNIMINUTO en el marco de la Cuarta Revolución Industrial y posteriormente por la pandemia de la Covid-19, y que han sido abordados en los grandes lineamientos estratégicos que nos plantea el Plan de Desarrollo 20-25. Es más, el contexto nacional ha ido incorporando nuevas normativas para el sector de las tecnologías de la información y la comunicación, el emprendimiento y para el aseguramiento de la calidad de la educación superior, que ponen a tono al país con las dinámicas globales, y claramente no podemos ser ajenos a ello. Por eso, estamos centrando nuestra apuesta institucional en el sentido social y humano, en los aprendizajes a lo largo de la vida, en la adaptabilidad, en la pertinencia, en la sostenibilidad y en la innovación, como pilares para enfrentar el presente y el futuro de una educación de calidad al alcance de todos, con una mirada en lo local conectada al mismo tiempo con lo global.

Ya resulta evidente que el mundo del trabajo está cambiando, y la educación será fundamental para mantenerse vigente. La implementación de sistemas de Inteligencia Artificial, Automatización y Robotización en diferentes sectores económicos están desplazando cada día más a la fuerza laboral, en especial, en aquellos empleos que involucran actividades físicas repetitivas y las que se dan en ambientes predecibles. Es así que la educación debe responder desde ya a un nuevo conjunto de competencias para este mundo cambiante, donde prime la generación de valor agregado, y formar para trabajos que aún no existen. Varias publicaciones recientes señalan que la educación debe redoblar esfuerzos en el desarrollo de competencias relacionadas con el pensamiento crítico, innovador y creativo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas complejos, la programación web y la compresión y análisis de datos. Además, destacan la necesidad de desarrollar competencias de liderazgo y de comunicación oral y escrita; habilidades del tipo socioemocional como la resiliencia, el autocontrol, la confiabilidad, la orientación al logro, la sociabilidad y la empatía; así como la capacidad de adaptación, de actualización permanente y de reinvención.

Interpreto entonces, en este renovado paradigma de la educación, que las nuevas tecnologías nos vuelcan a ser más humanos, a rescatar las disciplinas que conforman las humanidades para ir más allá de las necesidades de formación, conocimiento y producción del ámbito científico y tecnológico. Esto nos permitirá redefinir las nuevas relaciones del mundo permeado por la tecnología, con un sentido ético que legitime la existencia humana por encima de las máquinas. Y, por supuesto, con un accionar activo por el cuidado de la Casa Común, puesto en palabras del Papa Francisco en la Encíclica *Laudato Si*.

Este escenario me lleva a una reflexión que tiene cabida en las Instituciones de Educación Superior y en sus ecosistemas. Debemos repensar la pertinencia y flexibilidad de los currículos; el reconocimiento de las competencias desarrolladas en un mundo distinto al académico; la adopción de modelos y estrategias disruptivas en la pedagogía y en la didáctica; y el rol docente para armonizar

los distintos tipos de inteligencias y la multiplicidad de aprendizajes que convergen en el hecho educativo. Esa reflexión también debe cobijar la hibridación de la educación que fluctúa entre la presencialidad y la virtualidad —con tanta resonancia durante la emergencia sanitaria generada por la Covid-19—, y el fomento de la capacidad individual de asumir las riendas del aprendizaje. Con todo esto lo que buscamos es generar mentalidades innovadoras, creativas y emprendedoras, con competencias técnicas de alto nivel y habilidades socioemocionales para la inserción al mundo laboral y la transformación social.

Para atender las demandas que representa para el sistema educativo los cambios en los paradigmas de las personas, la sociedad y los sistemas productivos, no es suficiente ajustar solamente nuestros procesos institucionales. Es apremiante rediseñar y flexibilizar el modelo educativo para que favorezca el aprendizaje continuo, individual y personalizado, acoplado a lo cotidiano y consciente de las herramientas tecnológicas.

Aunque parezca paradójico con el aprendizaje individual y personalizado, este mundo hiperconectado también nos exige trabajar en red. Las redes permiten acelerar la transferencia de tecnología y la optimización de recursos, y la universidad puede cumplir adecuadamente este rol integrador que le facilite al estudiante y al egresado adaptarse a las demandas del mercado, así como a los educadores intercambiar experiencias, metodologías, técnicas, recursos y herramientas en el ámbito local e internacional.

Esa mirada al mundo, a las tendencias y al entorno en general llevó a que el Consejo de Fundadores iniciara un proceso de transformación de UNIMINUTO desde su normativa interna. En primer lugar, actualizó en 2019 el Estatuto, el cual contempla una nueva visión y enfoque para consolidar un sistema universitario dinámico y eficiente, centralizado en las políticas y lineamientos generales que marquen su carácter y misión institucional, y descentralizado en la prestación del servicio. Asimismo, expidió un nuevo Reglamento Orgánico, basado en ocho (8) principios orientadores, a saber: Identidad Misional, Visión de Sistema, Actitud Ética y Transparencia, Calidad Integral y Contextualizada, Descentralización Regulada, Buen Gobierno, Gestión Eficiente y Sostenible, y Responsabilidad y Rendición de Cuentas. Este Reglamento aporta una nueva estructura orientada a reconocer y alinear las capacidades al interior de la Institución, a facilitar y fortalecer su gobernabilidad, a favorecer su crecimiento ordenado y a optimizar los procesos para mejorar su eficiencia.

Con esa renovada mirada institucional y en medio de un contexto cambiante, se formuló el Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20-25 "Aprendizaje para la transformación". Al respecto, UNIMINUTO comprende que los *aprendizajes para la transformación* son procesos intencionados, organizados y cualificados que buscan promover cambios en el estudiante y en sus entornos socioeconómicos y culturales, para contribuir a la construcción de un mejor futuro, con una visión local-global, siendo competente, con criterios éticos y socialmente responsable.

Este Plan se compone de diez líneas estratégicas —cinco centrales y cinco transversales— que expresan los objetivos o propósitos a alcanzar a 2025 y que se materializan en doce metas esperadas. Las líneas centrales del Plan son: 1) Evolución del aprendizaje con calidad; 2) Efectividad en la permanencia y graduación; 3) Innovación en la pertinencia; 4) Desarrollo de la virtualidad; y 5) Crecimiento con impacto social. Estas constituyen el sustento inspirador del Plan para la transformación del aprendizaje desde la misión, centrada en el estudiante y su interacción con los actores y medios co-protagónicos de su proceso formativo, y en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior. De otro lado, están las líneas estratégicas transversales que enmarcan procesos, recursos tecnológicos, financieros, físicos y de conocimiento y capital humano, claves para el cumplimiento de la estrategia. Estas líneas estratégicas transversales son: 6) Consolidación del Sistema Universitario y de su talento humano; 7) Gestión académica eficiente; 8) Infraestructura educadora; 9) Transformación digital; y 10) Sostenibilidad financiera.

Es importante mencionar que, desde su construcción, el Plan de Desarrollo 20-25 "Aprendizaje para la transformación" es único a nivel del Sistema Universitario y se constituye como el marco general de gestión estratégica institucional. A partir de dicho marco de acción, las Sedes contextualizaron sus apuestas a largo plazo, definiendo en sus Planes Estratégicos los aportes al logro de los objetivos o propósitos institucionales. Es así como el Plan reconoce la realidad y trayectoria de cada una de las Sedes y el contexto de sus territorios.

La apuesta de largo plazo de la Institución contenida en el Plan incorpora una visión global, con enfoque regional, y asume con rigor los retos que impone la implementación de una arquitectura organizacional y modelo de gestión renovados, y las exigencias de la calidad académica en términos de resultados e impacto.

A esta reflexión se le suma la situación presentada en el marco de la emergencia sanitaria por la Covid-19 y sus futuras consecuencias tanto en el entorno como en la realidad de UNIMINUTO. Tras un análisis riguroso de las implicaciones que para la educación superior ha traído y traerá la pandemia, estoy seguro de que el Plan de Desarrollo 20-25 está más vigente que nunca, toda vez que plantea retos que han mostrado prevalencia para la nueva normalidad. Como resultado de este análisis y hasta la fecha, es fundamental priorizar o acelerar la implementación de acciones relacionadas con las diez líneas estratégicas del Plan, así:

Línea Estratégica 1 - Evolución del aprendizaje con calidad

- Garantía de la competencia digital de los profesores y su rol en general para atender programas híbridos.
- Fortalecimiento de las competencias digitales en los estudiantes y su compromiso frente a programas híbridos.

- Rediseño del proceso de enseñanza – aprendizaje, y transformación de la evaluación educativa, para asegurar los resultados de aprendizaje esperados.
- Transformación curricular (perfiles, contenidos, estructuras, competencias relacionadas con el emprendimiento, entre otros).

Línea Estratégica 2 – Efectividad en la Permanencia y Graduación

- Ajuste y desarrollo en los modelos de prevención e intervención orientados a mejorar la permanencia estudiantil.

Línea Estratégica 3 – Innovación en la pertinencia

- Educación para la vida (educación continua certificable, insignias digitales, nanotítulos, microcertificaciones, híbrida o virtual -100%).

Línea Estratégica 4 – Desarrollo de la virtualidad

- Migración de cursos o asignaturas de programas presenciales de educación superior a la virtualidad.
- Combinación de la presencialidad y la virtualidad, en oferta académica híbrida.
- Reposicionamiento de la educación virtual y aceleración de la apuesta estratégica de UNIMINUTO en este aspecto, de forma tal que impacte a la totalidad de la oferta académica institucional.

Línea Estratégica 5- Crecimiento con impacto social

- Mayor interés en ciertos temas de disciplinas o áreas de conocimiento para la generación de nueva oferta académica, actualización curricular (planes de estudio, contenido, perfiles) y campos de acción de la investigación y la proyección social.
- Movilidad académica y estudiantil virtual (nacional e internacional), aprovechando la participación de UNIMINUTO en el programa EMOVIES de la Organización Universitaria Interamericana-OUI.

Línea Estratégica 6 – Consolidación del Sistema Universitario y de su talento humano

- Flexibilidad en los esquemas de trabajo (horarios, trabajo en casa, teletrabajo).
- Reducción sistemática de desplazamientos, viajes y traslados por mayor aprovechamiento de las plataformas colaborativas.

Línea Estratégica 7- Gestión académica eficiente

- Profundización en la gestión académica hacia la eficiencia y optimización del recurso, garantizando la calidad del servicio educativo.

Línea Estratégica 8 – Infraestructura educadora

- Repensar las necesidades de infraestructura física y tecnológica.

Línea Estratégica 9 – Transformación digital

- Transformación digital (cultura, procesos y tecnología).

El desarrollo de este ejercicio de priorización y los potenciales efectos pos Covid-19, conducirán eventualmente al ajuste de algunas metas de las líneas estratégicas del Plan, lo que es propio de una práctica responsable de adaptación de la apuesta institucional de largo plazo. Sin embargo, hacerlo ahora no resulta prudente debido al alto grado de incertidumbre ocasionado por la pandemia en todos los ámbitos en que la humanidad se desenvuelve. En su momento, y tal como está concebido en apartado de la Gerencia del Plan, se adelantarán los procesos requeridos para la modificación de metas, en las instancias que correspondan, dándole mayor solidez a la gestión estratégica de UNIMINUTO.

De igual forma, es importante señalar que ante la contingencia, la Institución ha estado estructurando un plan de mediano plazo (2020-22) de forma tal que atienda y garantice la prestación del servicio educativo y el desarrollo armónico de las funciones sustantivas, sin olvidar su ruta de largo aliento, lo que conlleva a que UNIMINUTO se reimagine, se reformule y se reinvente, sin dejar de lado la misión de formar excelentes seres humanos, profesionalmente competentes y éticamente orientados, así como de transformar los territorios, para contribuir al desarrollo integral y la equidad social.

El documento del Plan de Desarrollo 2025 "Aprendizaje para la transformación" está conformado por cinco capítulos. El primero contiene el contexto, que presenta la realidad y alcance de la Obra El Minuto de Dios y UNIMINUTO, así como el entorno de la educación superior en Colombia. El segundo capítulo aborda la realidad de UNIMINUTO en desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior, en parte como resultado de la implementación del Plan de Desarrollo 2013-2019. Con ese panorama, el tercer capítulo describe los aspectos metodológicos y la cronología de la formulación del Plan, para posteriormente, en el cuarto capítulo desarrollar su contenido, partiendo de los principios fundacionales, la misión institucional que lo sustenta, y los principios de gestión que orientan la actuación de las diferentes instancias y actores de UNIMINUTO. Finalmente, en el capítulo cinco se presenta la Gerencia del Plan, una estructura metodológica de gestión estratégica que busca estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con su ejecución y que facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Agradezco al Consejo de Fundadores la guía permanente en la formulación del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20-25 "Aprendizaje para la transformación", particularmente al Padre Diego Jaramillo Cuartas y al padre Camilo Bernal Hadad; a los miembros de los Consejos Superiores por sus invaluables aportes en la construcción de los Planes Estratégicos de Sede; a los estudiantes y egresados; a los colaboradores —profesores y de gestión académica y administrativa— de UNIMINUTO y a los amigos, aliados, benefactores y todos aquellos que de alguna forma han contribuido en la definición del rumbo al 2025. Este Plan permitirá que UNIMIMINUTO, como proyecto educativo innovador, siga transformando vidas y territorios, y con ello haciendo realidad el sueño de nuestro fundador, el Padre Rafael García Herreros.

Es este Plan el instrumento que orientará la gestión estratégica de la Institución en los próximos seis años, por lo que invito a todos lo que hacen o harán parte de UNIMINUTO a interiorizar su contenido y construir día a día el futuro de esta obra de Dios al servicio de Colombia y del mundo.

Que el buen Dios les siga bendiciendo.

Padre Harold Castilla Devoz, cjm
Rector General
UNIMINUTO



1 CAPÍTULO

Contexto

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL: OBRA 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 (Jaramillo, 1997)*[1].

Esta obra social y educativa, fundamentada en el Evangelio, en la Doctrina Social de la Iglesia y en la espiritualidad Eudista, se ha dedicado a la promoción del desarrollo integral de la persona humana y de las comunidades en situación de vulnerabilidad, y 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 (Pablo VI, 1967, p.14-20) [2].

Fundado 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 con la transformación de la misma, 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.

[1] Jaramillo, Diego. Nuestra vocación en el Minuto de Dios. Bogotá: 1997.
[2] Pablo VI. (1967). Carta Encíclica Populorum Progressio, pp. 14-20.

Posteriormente, en 1957, El Minuto de Dios encontró un espacio en los canales de la televisión colombiana, el cual se transmitía 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 le permitió también fomentar las donaciones de los ciudadanos dispuestos a colaborar con aportes personales.

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

Esta capacidad le ha permitido a la Obra 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, ha conformado y consolidado un equipo humano que comparte la identidad vocacional de El Minuto de Dios y que trabaja con gran compromiso para cumplir su misión y contribuir así, al logro de una sociedad más justa y con arraigo en 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.

El desarrollo integral y la transformación y el empoderamiento de las comunidades en situación de vulnerabilidad requieren de un apoyo trascendental en los distintos ámbitos de la vida de los individuos. Por eso, la Obra El Minuto de Dios, a través de sus distintas entidades, ofrece oportunidades de vivienda, educación y cultura, emprendimiento, formación para el trabajo y financiación, al igual que acompañamiento en el crecimiento espiritual y el desarrollo comunitario, entre otros aspectos (Ver Ilustración 1). Para lograrlo y para atender integralmente a los individuos y a las comunidades marginadas y vulnerables, El Minuto de Dios se ha hecho presente en más de 85 municipios de 26 departamentos (véase Ilustración 2) 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, varias entidades integran la Obra (véase Ilustración 1), y cada una de ellas atiende su compromiso social (expresado en la frase del padre García Herreros, "que nadie se quede sin servir"), desde distintas especialidades o servicios[3]:

[3] Información para cada una de las entidades de la Obra El Minuto de Dios. Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO, mayo 2020.

1. Corporación Minuto de Dios.

Fue la primera entidad fundada por el padre Rafael García Herreros. Su misión es servir a través del Evangelio a la comunidad y a las personas vulnerables, fomentando el desarrollo integral. Por ello fortalece el desarrollo integral de la población vulnerable generando innovación y soluciones a la problemática social. Durante 60 años, ha intervenido apoyando al grupo familiar colombiano, mediante la implementación de un modelo de construcción de comunidades que combina vivienda e infraestructura, generación de ingresos, alianzas y mercadeo social, sumado a la atención humanitaria y de migrantes, y desarrollo comunitario.

Con presencia en 20 departamentos del país, la Corporación Minuto de Dios sigue desarrollando su compromiso misional mediante programas tales como el "Plan Padrinos", el "Banco de Ropa y Roperos" y "Dame una Casa", este último permitió la entrega de 1.076 viviendas a familias de escasos recursos de los estrato 1 y 2. Se destacan, entre sus resultados, 162.274 viviendas y obras entregadas, 307.966 personas atendidas en programas sociales, 21.877 emprendedores fortalecidos, 2.635.320 prendas de vestir procesadas y distribuidas, 409.231 personas beneficiadas en los roperos Minuto de Dios y 9.606 niños con apoyo para estudiar (UNIMINUTO, PCIS, 2020)[4].

2. Corporación Educativa Minuto de Dios.

Nació en 1958, y fue creada con el fin de centralizar y administrar, con calidad y eficiencia, los proyectos educativos de primera infancia, preescolar, educación básica y media, siendo aliada de organizaciones privadas, entidades territoriales, instituciones educativas, rectores, maestros, estudiantes, padres de familia y comunidades. A partir de los valores del Evangelio, atiende las necesidades de formación integral de niños, niñas y jóvenes de dichos niveles.

La Corporación atiende a 26.477 estudiantes, de los cuales 19.329 son vulnerables[5], en 35 instituciones educativas[6] distribuidas en 17 ciudades del país.

3. Corporación Centro Carismático Minuto de Dios.

Esta entidad, fundada en 1974, tiene como objetivo la promoción y difusión del Evangelio mediante la renovación carismática de la Iglesia Católica. El Centro Carismático es el encargado de llevar a cabo los programas de evangelización por medio de las respectivas

[4] Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO. mayo 2020.
[5] 6.234 estudiantes en Bogotá y Cundinamarca, 10.013 en la zona norte y 3.083 en la zona sur oriente del país. Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO. mayo 2020.
[6] 10 en concesión, un internado, 9 privadas, cinco en administración y 10 hogares infantiles. Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO, mayo 2020.

escuelas de evangelización, las librerías y los programas de comunicación en radio y televisión. Cuenta con cinco emisoras radiales, que registran 240.000 oyentes, 12 librerías (9 en Colombia, una en Panamá y una en Miami, Estados Unidos) y una Tienda Virtual, además de la Casa de Retiros Shalom y Lumen Televisión. Además, es la entidad responsable del programa El Minuto de Dios por televisión, transmitido ininterrumpidamente desde el 10 de enero de 1955 hasta la fecha. Con la era digital, el Centro Carismático ha logrado una audiencia de 1.113.777 oyentes de radio virtual en 193 países, más de 70.000 instalaciones de la aplicación "Emisoras Minuto de Dios" y de la aplicación "El Man está vivo", además de 12.804 usuarios de la tiendaminutodedios.com, 6.000 estudiantes en 22 cursos, talleres y seminarios de evangelización virtual a través de la plataforma e-learning. Tiene cobertura en Antioquia, Cundinamarca, y en la región Caribe (Atlántico y Bolívar) y en el continente digital.

4. Fundación de Asesorías para el Sector Rural – Fundases.

La entidad fue creada en enero de 1988 con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores rurales y del cuidado del ambiente por medio de la investigación, el desarrollo y la transferencia de biotecnologías. Entre los servicios que ofrece están: a) microorganismos benéficos para la actividad agropecuaria; b) servicio de análisis fisicoquímicos y microbiológicos; c) centro de investigación y transferencia de biotecnologías; d) proyectos sostenibles que mejoran la calidad de vida y formación para el trabajo desde las necesidades del campo. Entre sus principales resultados se destaca la capacitación de 1.242 productores rurales, 3.000 toneladas de organismos entregados para el cuidado del medio ambiente y la producción limpia y 750 toneladas de bioabonos producidos a través de la transformación de recursos orgánicos. Además, ha logrado la formación en el trabajo de 2.120 personas, ha beneficiado a 575 productores en Soberanía Alimentaria y a 215 pequeños productores en la producción orgánica de cacao. Actualmente, hace presencia en Boyacá, Meta, Antioquia, el Eje Cafetero, Valle del Cauca, Cundinamarca y Santander.

5. Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO.

Fue fundada en 1990 como un proyecto educativo innovador, que desarrolla estrategias orientadas a la formación integral de los estudiantes, la generación de apoyo financiero dando acceso a la educación con una amplia cobertura; la excelencia en sus programas académicos; y la diversificación de sus programas direccionados al mercado laboral.

Es por ello que UNIMINUTO ha brindado acceso a educación superior a población vulnerable en 26 departamentos del país, contando con 116.200 estudiantes[7] en 2019, colectivo que ha experimentado un crecimiento promedio interanual del 5%[8] en los últimos cinco años. Asimismo, incentiva a la comunidad educativa a generar y promover proyectos y acciones enfocadas al desarrollo social y comunitario, la formación para toda la vida, la investigación formativa y aplicada, la innovación social, todo lo anterior como parte del fortalecimiento de las funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y proyección social.

6. Corporación Industrial Minuto de Dios.

Creada en 1992, genera oportunidades laborales para clases menos favorecidas y ayuda al sector industrial a mejorar su productividad y desarrollar empresas en Colombia, Ecuador y Perú a fin de que alcancen beneficios significativos en posición estratégica, crecimiento, rentabilidad y desempeño financiero. La Corporación Industrial Minuto de Dios ayuda a comercializadoras, tiendas minoristas (retail), industrias de bienes de consumo y empresas de servicios a mejorar la calidad, la competitividad y a optimizar las cadenas de suministro con enfoque al consumidor. Presta servicios tales como consultoría empresarial, formación empresarial, investigación e innovación, administración de plantas industriales y laboratorio de emprendedores *MiWork*, con cobertura en Cundinamarca, Antioquia, Risaralda y Valle del Cauca. Entre algunos resultados de su gestión están la capacitación de 52.866 estudiantes vinculados a la industria a través de más de 30 cursos especializados, la mejora en la productividad empresarial de 1.740 pymes de diferentes industrias, y la generación de 25.301 nuevos empleos por MD Industrial en Colombia.

7. Cooperativa Minuto de Dios.

En 2001, se constituyó la Precooperativa Multiactiva de la Corporación Universitaria Minuto de Dios con 39 asociados fundadores, con el fin de facilitar la financiación de matrículas universitarias a estudiantes de UNIMINUTO que no contaban con los recursos económicos para pagar este derecho pecuniario. Basada en los principios solidarios, hoy la Cooperativa Minuto de Dios promueve el desarrollo integral de sus asociados, comunidades y regiones, a través de la prestación de servicios que facilitan el acceso y la permanencia en la educación, la búsqueda de oportunidades laborales, el desarrollo

[7] Fuente: BANNER/Sistema Integrado de Información - SII, febrero 18 de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO– Se contempla la matrícula de los estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua, articulación, programas en convenio e IES aliadas. IES aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y Fundación Universitaria de Popayán.

[8] Crecimiento interanual promedio de la población estudiantil matriculada en programas de UNIMINUTO en el primer semestre del periodo comprendido entre 2015 y 2019.

empresarial y el bienestar de todos los que la integran. Cuenta con más de 110 mil asociados y presencia en 87 puntos de atención distribuidos en 22 departamentos. Además, han otorgado 910 mil créditos por un valor de 1,1 billones de pesos.

8. El Minuto de Dios Corporation.

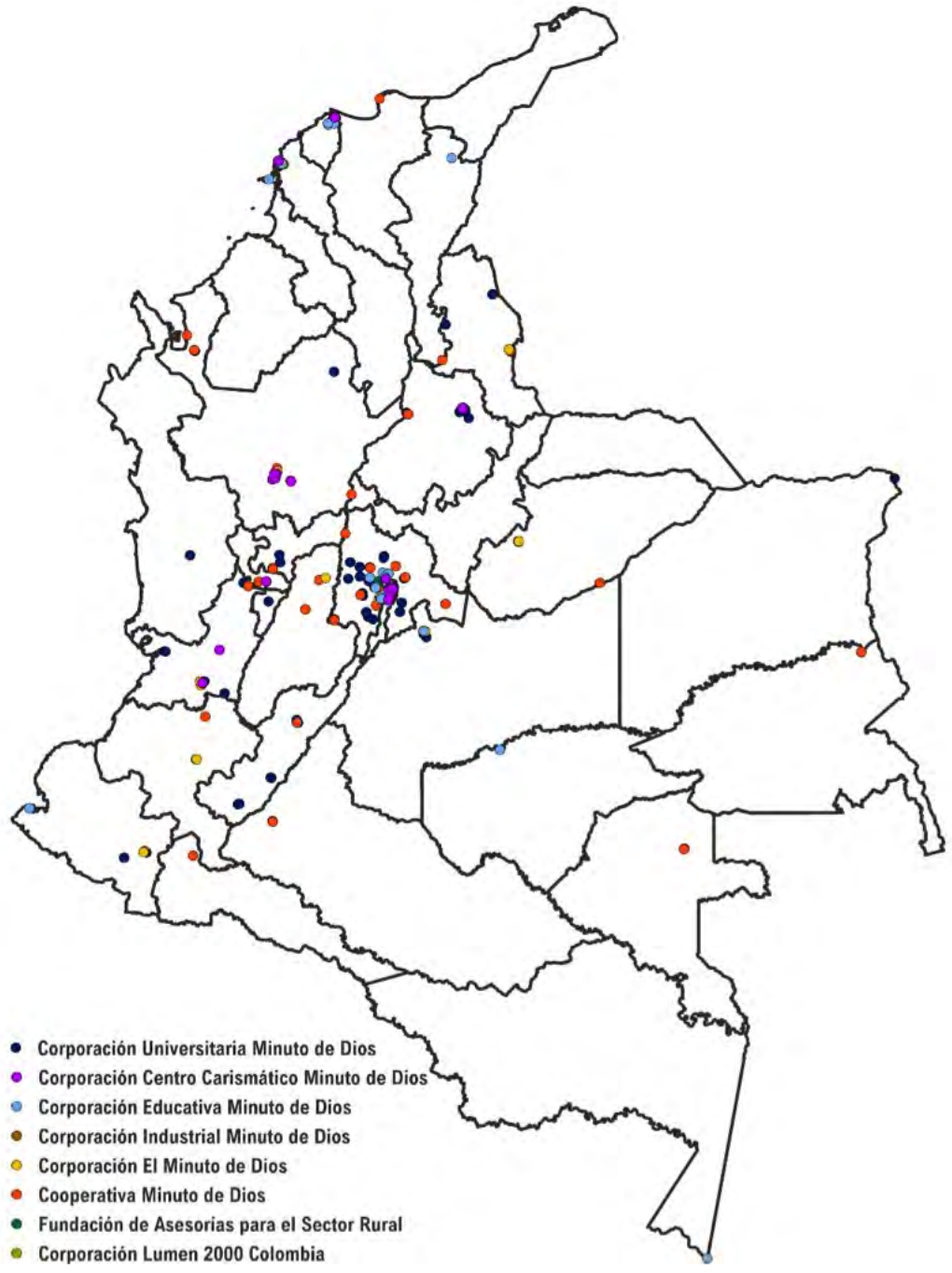
Creada en 2003 en Estados Unidos, tiene como objetivo principal ser puente de solidaridad de los colombianos radicados en Estados Unidos con sus hermanos que permanecen en el territorio nacional y atraviesan situaciones adversas. La entidad realiza campañas y recauda donaciones para atender a colombianos en condiciones de vulnerabilidad o afectados por tragedias naturales. Como fruto de su gestión, se han llevado a cabo más de 30 Banquetes del Millón en ciudades de los Estados Unidos, y en alianza con la Corporación Centro Carismático Minuto de Dios, apoya la evangelización por medio de libros, CDs, DVDs y oracionales.

Ilustración 1. Entidades y servicios de la Obra El Minuto de Dios (OMD)



Fuente: Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO, mayo de 2020.

Ilustración 2. Presencia de la Obra El Minuto de Dios



Fuente: Parque Científico de Innovación Social, UNIMINUTO, a partir de la información suministrada por las entidades de la Obra El Minuto de Dios, a febrero de 2020.

1.2. CONTEXTO INSTITUCIONAL: SISTEMA UNIVERSITARIO UNIMINUTO

"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" (El Minuto de Dios, 2 de septiembre de 1989)[9]

Padre Rafael García-Herreros, cjm[10]

Las primeras ideas de crear una universidad surgieron en la década de los sesenta como parte de los sueños del fundador de la obra de El Minuto de Dios, el padre eudista Rafael García Herreros, para que esta fuera la oportunidad de que los jóvenes de las clases menos favorecidas de Colombia accedieran a la educación superior y contribuyeran al desarrollo de un mejor país.

Transcurrieron casi 30 años para que ese sueño se materializara. Hacia 1988 se firmó el acta de constitución de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) y en 1990 el Ministerio de Educación Nacional (MEN) le concedió la personería jurídica. Contando con 6 programas académicos y 221 estudiantes del occidente de Bogotá, comenzó su operación en 1992, orientando 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, que ayudara en la construcción de un país justo, reconciliado y en paz.

Durante la década de los noventa, la Corporación 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 221 estudiantes en 1992 a tener matriculados a más de 1.500 en 1999 y 5.580 en 2003. Durante los últimos dieciséis años (2003-2019), potenciada principalmente por la ampliación de la oferta de programas a distancia, UNIMINUTO logró un aumento en la población estudiantil del 1.911%. Esta modalidad ha sido una estrategia clave de éxito para tener presencia en municipios del país donde ninguna otra institución de educación superior ha llegado, alcanzando niveles únicos de cobertura.

Esta estrategia estuvo acompañada por la regionalización de la educación superior, en coherencia con la política pública para aumentar el acceso y la cobertura de este nivel de educación en el país. UNIMINUTO participó en las alianzas promovidas por el MEN bajo el esquema de los Centros

[9] "Palabras a Colombia", del padre Rafael García-Herreros en el programa televiso El Minuto de Dios, el 2 de septiembre de 1989.
[10] Congregación de Jesús y María.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Regionales de Educación Superior (CERES), operando 34 de éstos en 8 departamentos de Colombia, y llevando educación superior a lugares apartados de los Llanos Orientales y de la Amazonía. Adicionalmente hizo parte de las alianzas para el fortalecimiento de la educación técnica profesional y tecnológica, un programa liderado también por el MEN que buscaba el fomento de la pertinencia de estos niveles de formación, desarrollando programas académicos que apuntaran al desarrollo y vocación productiva de las regiones y considerando como parte de sus mecanismos de acción la articulación de la educación media con la superior y la oferta de estos programas en los diferentes CERES.

Además, con el fin de acceder a las comunidades más vulnerables y con menores oportunidades, UNIMINUTO ha desarrollado esquemas innovadores de financiación. Así, ha recurrido a diversas alianzas para garantizar que cada sede sea autosostenible y que los estudiantes tengan alternativas de financiación para asegurar su permanencia y facilitar su éxito académico, como es el caso de la Cooperativa Minuto de Dios, que fue receptora en 2009 de un crédito de la Corporación Financiera Internacional – IFC del Banco Mundial, el cual ayudó a soportar y a expandir el trabajo de la Institución. Siendo conscientes de que los créditos ofrecidos por la Cooperativa no son suficientes para muchos jóvenes del país, UNIMINUTO ha dispuesto diferentes alternativas en su política de precios, tales como los *subsidios* que disminuyen el valor a pagar por concepto de matrícula a cada estudiante, según las condiciones socioeconómicas de la región en la que estudian, las *becas* que se asignan adicionalmente a educandos que por su alto desempeño académico o por una situación económica especial ameriten una disminución adicional en el valor de su matrícula, y por último, los *descuentos* que la misma Institución realiza sobre el precio de la matrícula en virtud de algún convenio firmado con otra entidad. Entre 2011 y 2019, UNIMINUTO ha destinado, en promedio, el 30% de sus ingresos a apoyos financieros (subsidios, becas y descuentos) dirigidos a su población estudiantil.

La particularidad de su modelo educativo dirigido a la base de la pirámide social le ha hecho merecedora de reconocimientos internacionales tales como *Líder en negocios incluyentes* (Inclusive Business Leader Award) por la IFC en las versiones 2011 (Washington, Estados Unidos), 2012 (Tokio, Japón) y 2013 (Washington, Estados Unidos), *Desafío G20 a la innovación de negocios influyentes* en 2012 (Los Cabos, México) y *Finanzas Sostenibles* del Financial Times e IFC en la categoría *Logros en negocios incluyentes* en 2013 (Londres, Reino Unido). Por su parte, en 2018 UNIMINUTO participó por primera vez en el rating de la certificadora internacional de origen británico Quacquarelli Symonds (QS). En esa oportunidad, obtuvo como resultado general dos estrellas de cinco máximas posibles, destacándose en las categorías de Empleabilidad e Inclusión, donde obtuvo en cada una de ellas, la máxima calificación (5 estrellas), y Docencia (4 estrellas). Sumado a ello, se lograron resultados satisfactorios en las categorías de Ambientes de Aprendizaje On Line y Responsabilidad Social (3 estrellas). Esta participación significó un mayor reconocimiento y visibilidad internacional de UNIMINUTO. Es importante resaltar que en Colombia solo 11 Instituciones de Educación Superior contaban en 2018 con esta distinción incluida UNIMINUTO, y 36 en América Latina.

Su profundo convencimiento y apuesta por la educación como motor del desarrollo, de la movilidad y la justicia social, así como también de la visibilidad internacional alcanzada con estos reconocimientos contribuyeron a la creación en 2012 del Parque Científico de Innovación Social - PCIS, unidad que se enfoca en la investigación para proponer soluciones innovadoras a problemas sociales y con la participación activa de las comunidades, esto con el fin de atender asuntos como la educación de jóvenes y adultos, la incubación de empresas, la vivienda para poblaciones de bajos recursos, los problemas ambientales, el desarrollo rural, el uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) en las comunidades, entre otros frentes.

De otro lado, conscientes de que la identidad y vocación social de la Institución debe trascender fronteras, y a partir de su visibilidad internacional y la gestión de alianzas, UNIMINUTO ha sistematizado su modelo educativo y lo ha transferido a Costa de Marfil, apoyando la constitución y funcionamiento de la Institución Tecnológica Eudista Africana (IUTEA). Al cierre de 2019, la IUTEA ya contaba con 109 estudiantes distribuidos en cuatro programas, y 46 profesores, esperando ampliar su cobertura e impacto en este país africano en los años venideros.

Estos aspectos le permiten a UNIMINUTO generar impacto y ofrecer oportunidades de formación a comunidades, que de otro modo no tendrían acceso a una educación superior de calidad, ni lograrían tener un acercamiento o una apropiación del conocimiento para mejorar sus condiciones de vida, e incidir en la productividad y competitividad de las regiones. El hecho de haberse constituido como Sistema Universitario en 2009 para lograr los resultados mencionados en cobertura y acceso, su compromiso con la calidad, la búsqueda de la pertinencia y su capacidad de consolidar sólidas relaciones con aliados estratégicos de diversos sectores, le han conducido al cumplimiento de su misión, y por supuesto, del sueño de su fundador, el padre eudista Rafael García Herreros.

Gracias a todos los esfuerzos y estrategias expuestas UNIMINUTO es hoy una de las instituciones de educación superior privadas más grandes del país y un aliado importante del gobierno nacional para la ejecución de políticas de ampliación de acceso y cobertura en educación superior, ya que representa el 5% de la cobertura de educación superior de Colombia, y para el desarrollo rural requerido en el marco del posconflicto y la consolidación de la paz. En 2019, contó con 116.200[11] estudiantes en 26 departamentos y 149[12] programas técnicos profesionales, tecnológicos, profesionales universitarios, especializaciones (tecnológicas y universitarias) y maestrías, bajo las modalidades

[11] Fuente: BANNER/Sistema Integrado de Información - SII, febrero 18 de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO– Se contempla la matrícula de los estudiantes de pregrado, posgrado y educación continua, articulación, programas en convenio e IES aliadas. IES aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium y Fundación Universitaria de Popayán.

[12] Fuente: Oferta Académica, 13 de enero y 28 de febrero de 2020, a partir de la información del SACES y del SNIES (Ministerio de Educación Nacional). Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO. 147 programas propios de UNIMINUTO en total (115 de pregrado y 32 de posgrado) y 2 programas de maestría en convenio. De los 147 programas propios de UNIMINUTO, 15 corresponden al nivel técnico profesional, 24 al nivel tecnológico, 76 al profesional universitario, 21 a especialización (universitaria y tecnológica), y 11 a maestría.

presencial (equivalente al 30,6 % de la población estudiantil matriculada de educación superior del institución), distancia y virtual (equivalente al 69,4% de la población estudiantil matriculada en educación superior de la institución). Adicionalmente, ofrece programas en articulación con la educación media, de formación para el trabajo y el desarrollo humano y de educación continua, lo que posiciona a UNIMINUTO como una opción integral de formación para toda la vida, vinculando desde el estudiante de la media hasta al empleado o al emprendedor o a cualquier persona interesada en actualizar sus competencias en pro de su proyecto de vida, e incidir en su contexto familiar o laboral o en su unidad de emprendimiento, contribuyendo así, al desarrollo social y económico local y regional.

Con el propósito de avanzar en la consolidación del Sistema Universitario, a través una mayor alineación y sinergia de la Rectoría General y los Servicios Integrados con las Sedes, se aprobó en 2018 un nuevo mapa de Rectorías y se crearon las Vicerrectorías Regionales, como un planteamiento para una mejor organización regional con el fin de asegurar la calidad integral, así como la proyección y crecimiento institucional. En virtud de esta primera reflexión y de cara a los retos del Sistema para asegurar un modelo equitativo de cobertura, crecimiento y expansión de las regiones, en 2019 se avanzó en la revisión de la organización y la actualización de marco normativo institucional (Estatuto[13] y Reglamento Orgánico[14]) con el fin de asegurar la modernización e integración de UNIMINUTO. Lo anterior tuvo como resultado una nueva estructura orientada a reconocer y alinear las capacidades al interior de la Institución, facilitar y fortalecer su gobernabilidad, favorecer su crecimiento ordenado y optimizar los procesos para mejorar su eficiencia.

A partir de 2020, UNIMINUTO cuenta con una normatividad interna modernizada que acompaña el inicio de la ejecución del Plan de Desarrollo 2020-2025 *"Aprendizaje para la transformación"*. Este Plan es la apuesta estratégica institucional, con visión global y enfoque regional, para los próximos 6 años, que a su vez incorpora, los retos de la implementación de una arquitectura organizacional y modelo de gestión renovados, y las exigencias de la calidad académica en términos de resultados e impacto.

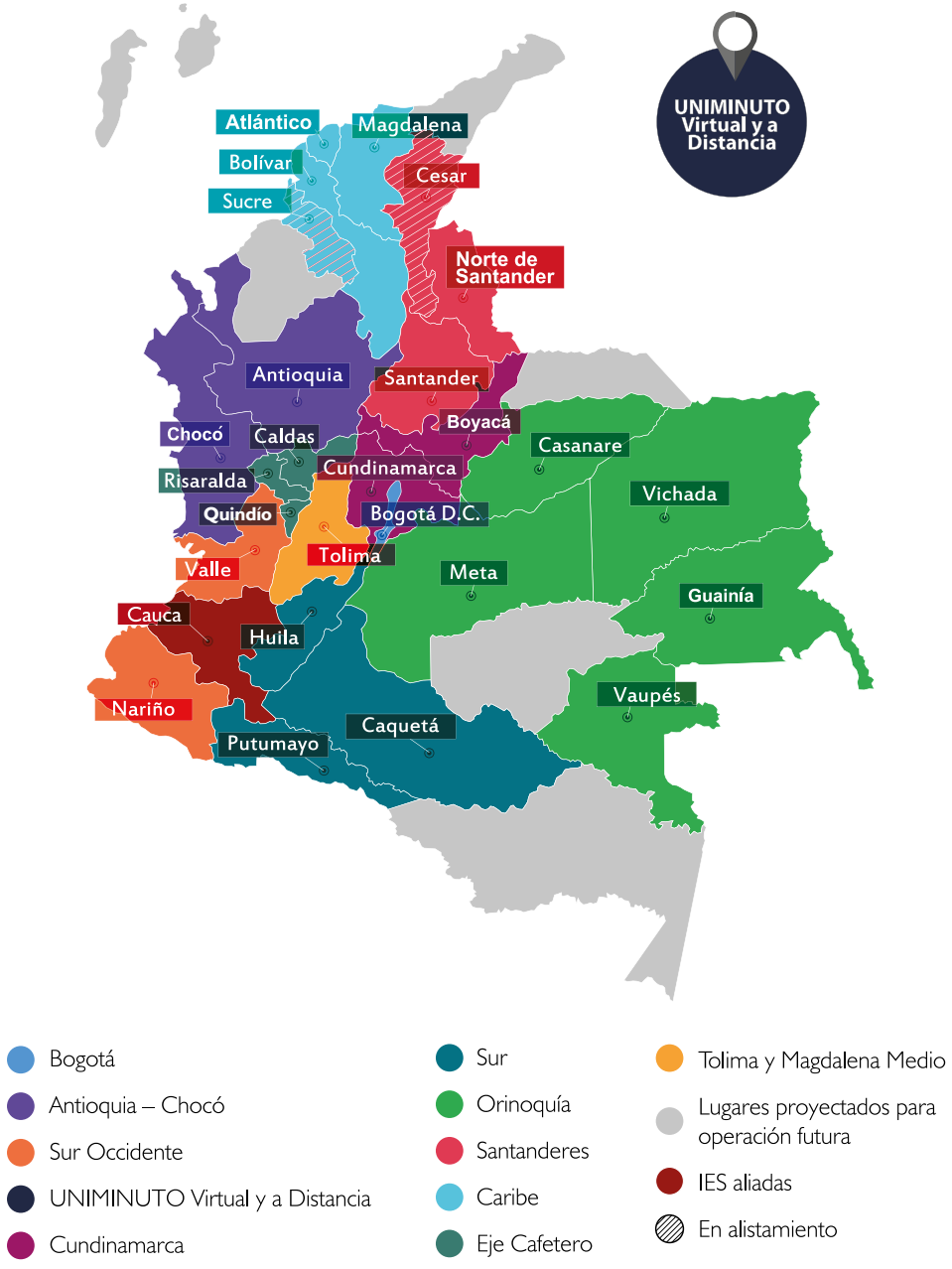
En estos 28 años de funcionamiento UNIMINUTO ha logrado consolidarse como un proyecto educativo diferente fiel a las ideas de su concepción, que no se ha alejado de su inspiración en el Evangelio, en el pensamiento social de la Iglesia, en la espiritualidad eudista y en el carisma del Minuto de Dios, que le ha valido ser reconocida en Colombia y en el mundo por su innovación.

[13] Reforma de los estatutos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, aprobada por el Consejo de Fundadores mediante Acuerdo 293 del 9 de agosto de 2019, y modificado parcialmente por el Acuerdo 300 del 31 de enero de 2020. La reforma estatutaria fue ratificada por el Ministerio de Educación Nacional mediante resolución 003451 de 10 de marzo de 2020.

[14] Reglamento Orgánico aprobado por el Consejo de Fundadores de UNIMINUTO en el Acuerdo 297 del 13 de diciembre de 2019.

Es una institución de educación superior de presencia nacional, con un marcado y característico enfoque regional que, apuesta por la inclusión y la movilidad social, siendo un referente de proyección e innovación social gracias al trabajo con las comunidades donde hace presencia, transformando territorios, y que ha entregado al país más de 108 mil graduados competentes y formados éticamente bajo los principios y valores que la definen.

Ilustración 3. Presencia de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO



1.3. ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

En su momento, Colombia se trazó una ambiciosa meta: posicionarse como el país mejor educado de América Latina en el año 2025. Este gran propósito nacional reconoce la educación de calidad como la base más sólida para la construcción de un país en paz y con equidad. En coherencia, definió unas líneas estratégicas enfocadas en la educación de la primera infancia, la excelencia docente, el acceso a la educación superior, entre otras. Todos estos desafíos que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) se propuso en 2014, siguen su curso en el Plan de Desarrollo 2018 - 2022 *Pacto por Colombia, Pacto por la equidad*, apostándole a duplicar estudiantes en jornada única, al fortalecimiento de las Instituciones de Educación Superior públicas y a aumentar cobertura de educación superior de 53% a 60%.

Es así, como según CINDA (2016), "*la política pública en materia de educación superior ha estado centrada desde años atrás en los denominados problemas crónicos de la educación superior tanto pública como privada a saber: mejoramiento del acceso; búsqueda de un incremento significativo de calidad; mayor pertinencia de la oferta educativa de tercer nivel; logro de una mayor equidad; la sostenibilidad financiera y la eficiencia del sistema de aseguramiento de la calidad. Estas preocupaciones han sido consignadas en los Planes de Desarrollo*" [15] de los gobiernos nacionales de los últimos 20 años.

Y es que la conciencia de que la fuente de crecimiento y desarrollo del país está en la educación, la innovación, la ciencia y la tecnología, está escrita desde 1994 en el informe "Colombia al filo de la oportunidad", esto como producto de la primera Misión de Sabios "Misión de la Ciencia, Educación y Desarrollo", conformada por diez expertos en diferentes áreas de conocimiento, convocados por el entonces presidente César Gaviria Trujillo. Dicho informe entregó recomendaciones para los siguientes 20 años, por ejemplo, la creación de un Consejo Nacional de Productividad, Gestión y Competitividad, que, en conjunto con los empresarios, promoviera la competitividad, la productividad y las organizaciones efectivas. Adicionalmente, se visualizó la necesidad de incrementar la inversión en actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI) al 2% del PIB, así como la meta de aumentar el número de doctores cada año[16].

Al analizar la implementación de estas propuestas, se pueden ver algunos avances, sin embargo, quedan temas pendientes. Por lo anterior, el presidente Iván Duque Márquez, decidió convocar una nueva Misión de Sabios, tomando como punto de partida el documento Libro Verde de

[15] Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA- (2016). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016. Recuperado de https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf

[16] Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). Misión de Sabios Colombia 2019. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf

COLCIENCIAS "Desafíos para el 2030" y las disposiciones del Decreto 1714 de 2018. En esta ocasión, la Misión estuvo conformada por 47 expertos nacionales e internacionales, y su objetivo fue "*aportar a la construcción e implementación de la política pública de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, así como a las estrategias que debe construir Colombia a largo plazo, para responder a los desafíos productivos y sociales de manera escalable, replicable y sostenible*"[17]. Estos expertos se organizaron en ocho grupos diferentes, para entregar en un documento recomendaciones factibles y preguntas que el país debe responder para dar un salto en: Ciencias Sociales y Desarrollo Humano; Ciencias de la Vida y de la Salud; Biotecnología, Bioeconomía y Medio Ambiente; Océano y Recursos Hidrobiológicos; Ciencias Básicas y del Espacio; Energía Sostenible; Tecnologías Convergentes -Nano Info y Cogno- e Industrias 4.0 e Industrias Creativas y Culturales[18]. Esta será la ruta para los próximos años, esperando a que la política pública en materia educativa gire en torno a los resultados de esta Misión y al logro del Cuarto Objetivo de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU), que indica que se debe *"garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos"*[19], y a su vez, asegura que "*la consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible"*[20].

Por otro lado, en el cuatrienio 2018-2022 se ejecutará el programa "Generación E", que busca mejorar la equidad y el acceso a la educación superior y fortalecer a las Instituciones de Educación Superior públicas del país. Los componentes del programa son la gratuidad por mérito en la educación superior, el fortalecimiento de las 61 universidades públicas del país y el reconocimiento a los mejores bachilleres, para lo cual se invertirán 3,6 billones de pesos (unos 1.171 millones de dólares).

De esta manera, Colombia ha ido pasando de un sistema pequeño y de acceso limitado y preferente, a un sistema relativamente grande, cuya matrícula supera los dos millones de estudiantes en pregrado sin un incremento relevante en el número de instituciones habilitadas para prestar el servicio público de educación superior. En efecto, en los últimos años, ha habido un crecimiento importante de la matrícula, que ha pasado de 1.444.544 en 2008, a 2.234.962 en 2018, representando el 52,01% de cobertura sobre la población de 17 a 21 años; para finales de 2019, se registraron 299 Instituciones de Educación Superior (IES), siete más que las registradas en 2017 (292)[21].

---

17 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). Misión de Sabios Colombia 2019. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf

18 Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). Misión de Sabios Colombia 2019. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf

19 Organización de Naciones Unidas–ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://onu.org.pe/ods-4/

20 Organización de Naciones Unidas–ONU- (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://onu.org.pe/ods-4/

21 Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA (2016). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016. Recuperado de https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf, tomado, ajustado y actualizado a partir de la información disponible en el Sistema de Información de la Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional.

De acuerdo con CINDA (2016), "*un análisis de la Ley 30 de 1992 arroja como resultado que dada la importancia y lugar privilegiado que otorga a la tesis de la autonomía universitaria, la norma se haya quedado corta en materia de definición de mecanismos de inspección, control y vigilancia de las Instituciones de Educación Superior; en su vigencia, los gobiernos no tuvieron cómo intervenir en el caso de abusos graves del ejercicio de la autonomía*"[22]. De igual forma, CINDA (2016) indica que "*para llenar este vacío legal, y al fracasar el proyecto de reforma integral del Sistema de la Educación Superior entre 2010 y 2011, el Gobierno Nacional de Juan Manuel Santos acudió al mecanismo de establecer en el Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018, (Artículo 58, Ley 1753 de junio de 2015) puntos precisos del proyecto de reforma fracasado*". Es más, este último Plan introdujo la posibilidad de realizar algunas *"reformas orientadas a incrementar mecanismos de control; entre éstas: a) la autorización y exigencia al Ministerio de Educación Nacional de crear la Superintendencia de Educación Superior; b) el replanteamiento de toda la estructura del Sistema de Educación Superior; c) la Creación de un Marco Nacional de Competencias; d) el replanteamiento del Sistema Nacional de control de la calidad de la educación superior; e) la introducción de mecanismos de intervención del Estado; y, f) la redefinición del esquema de financiamiento de la universidad pública; entre otras medidas. Es decir, que lo más sustancial del proyecto de reforma presentado por el gobierno Santos en sus dos periodos de gobierno, se hizo a través de los Planes de Desarrollo"*, con la expedición, por ejemplo, de la Ley 1740 de 2014, que modificó aspectos relacionados con la inspección y vigilancia de la educación superior, y el decreto 1075 de 2015 como decreto único reglamentario del sector educación. Sin embargo, varias de dichas intenciones contenidas en el Plan, no se materializaron o no fueron acogidas por el sector, o simplemente cayeron en desuso, como el Modelo de Indicadores de Educación Superior –MIDE-, un supuesto mecanismo para brindar información a la ciudadanía sobre la calidad y desempeño de la educación superior, que sólo causó sensacionalismo propio de los *rankings* o confusión en la opinión pública. Por su parte, el actual gobierno ha adelantado diferentes mesas sectoriales para reflexionar y consensuar sobre el futuro de la educación superior en Colombia, es así como, se sancionó el Decreto 1330 de 2019, que modificó el capítulo 2 del 1075 sobre el registro calificado de programas académicos de educación superior, y sigue evaluando las condiciones de alta calidad para instituciones y programas, en el marco del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Frente a lo último, en marzo de 2020, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) socializó una propuesta de Acuerdo por el cual se actualiza el Modelo de Acreditación en Alta Calidad, que entre sus objetivos está, la armonización con las condiciones institucionales y de programa del registro calificado, en aras de fortalecer y articular el sistema de aseguramiento de calidad de la educación superior del país.

[22] Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA (2016). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016. Recuperado de https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf, tomado, ajustado y actualizado a partir de la información disponible en el Sistema de Información de la Educación Superior (SNIES) del Ministerio de Educación Nacional.

Con base en la información de la Subdirección de Desarrollo Sectorial del Ministerio de Educación Nacional (MEN), a continuación, se describen las grandes tendencias y cambios que han tenido lugar en el Sistema de Educación Superior colombiano en los últimos años.

1.3.1. Acceso y cobertura

Tasa de cobertura de educación superior

El incremento del acceso a la educación superior, sobre todo de los sectores de menores ingresos ha constituido una preocupación de los últimos gobiernos. De igual manera, se consideró que este esfuerzo era una estrategia de alcanzar un sistema educativo más incluyente y que, por esta vía, se lograría una mayor equidad social.

Es en este sentido que la educación superior en Colombia dio un salto cuantitativo importante en la última década, al pasar de una cobertura de 34,1% en 2008 a 52,01% en 2018 (última información disponible). Esto quiere decir que en 10 años hubo una mejoría de 18 puntos porcentuales. En ese lapso pasaron de 1.444.544 a 2.234.962 estudiantes matriculados en los niveles de pregrado.

Así, en la actualidad, puede decirse que Colombia dispone de un sistema de educación superior grande, con un tamaño de matrícula que sobrepasa los 2 millones de estudiantes.

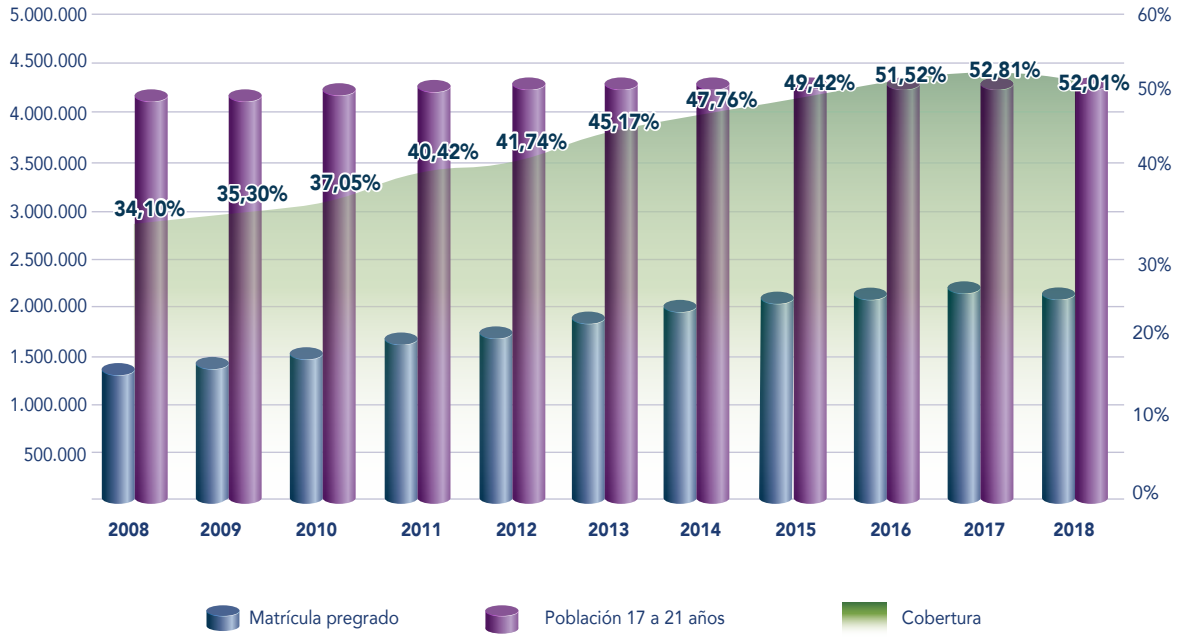
Tabla 1. Tasa de cobertura de educación superior en Colombia

Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Matrícula Pregrado	1.444.544	1.493.525	1.587.760	1.745.983	1.812.500	1.967.053	2.080.440	2.149.504	2.234.285	2.280.327	2.234.962
Población 17 a 21 Años	4.236.199	4.230.949	4.284.916	4.319.415	4.342.603	4.354.649	4.356.453	4.349.823	4.336.577	4.317.994	4.297.425
Cobertura	34,10%	35,30%	37,05%	40,42%	41,74%	45,17%	47,76%	49,42%	51,52%	52,81%	52,01%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN) - Proyecciones de población del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Figura 1. Tasa de cobertura de educación superior en Colombia



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN) - Proyecciones de población del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Si bien es cierto que históricamente la cobertura de la educación superior ha estado concentrada en las principales ciudades del país, "el MEN avanzó en estrategias orientadas a la desconcentración de la oferta y al cierre de brechas regionales de acceso a la educación superior. A la fecha, 26 de los 33 departamentos del país (incluyendo Bogotá) alcanzaron una tasa de cobertura igual o superior al 20%" (Ministerio de Educación Nacional, 2018, p. 79)[23].

Tasa de tránsito inmediato

La tasa de tránsito inmediato se refiere a la cantidad de estudiantes de grado 11 que ingresan a la educación superior, el año siguiente a su graduación. En este caso, la medida es considerablemente menor a la tasa de cobertura de educación superior. No obstante, entre los años 2015 y 2017, esta tasa aumentó cerca de cinco puntos porcentuales, es así como, 183.259 (37,4%) estudiantes de grado 11 en 2014 ingresaron a la educación superior en el 2015; para el 2017, ingresaron 209.185 estudiantes (42,4%) de los que se graduaron de educación media en 2016. En la última medición disponible para 2018, esta tasa se reduce a niveles similares a los observados en 2016.

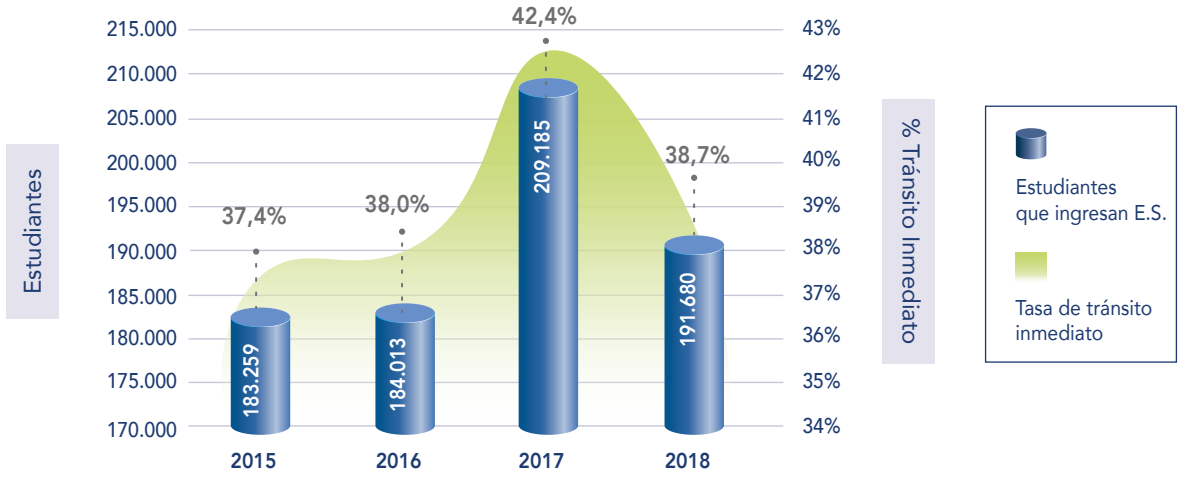
[23] Ministerio de Educación Nacional (2018), Informe de gestión 2018, p. 79, Bogotá. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-362777.html?_noredirect=1

Tabla 2. Tasa de tránsito inmediato de educación media a superior en Colombia

Estudiantes	Grado 11 -2014	Ingresan E.S. 2015	Tasa 2015	Grado 11 -2015	Ingresan E.S. 2016	Tasa 2016	Grado 11 -2016	Ingresan E.S. 2017	Tasa 2017	Grado 11 -2017	Ingresan E.S. 2018	Tasa 2018
Colombia	489.370	183.259	37,4%	484.664	184.013	38,0%	493.582	209.185	42,4%	495.371	191.680	38,7%

Fuente: Cruce Sistema de Matrículas Estudiantil (SIMAT) y Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN). ES: Educación Superior.

Figura 2. Tasa de tránsito inmediato de educación media a superior en Colombia



Fuente: Cruce Sistema de Matrículas Estudiantil (SIMAT) y Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Siendo un porcentaje aún bajo, evidencia dificultades en el acceso a la educación pos-secundaria, en parte, por los limitados cupos que proveen las IES oficiales, la concentración de la oferta académica en polos de desarrollo social y económico de país y las restricciones al financiamiento para cubrir no solo los valores de matrícula sino el sostenimiento.

Tendencias del acceso a la educación superior en el país

a. Matrícula por nivel académico

La matrícula de pregrado se ha incrementado desde 2010 hasta 2018 en un promedio anual de 4%, con un crecimiento más acelerado entre 2010 y 2011 (9,97%). Para 2018, el país contó con 647.202 matriculados más que en 2010, lo que equivale a un crecimiento de 40,8%.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Por su parte, la matrícula de posgrado ha experimentado un crecimiento anual promedio de 9,4%, y para 2018 representó el doble de la población de estudiantes de posgrado en 2010, pasando de 86.261 matriculados a 173.079. En total, el crecimiento de la matrícula en educación superior ha sido de 43,8% en el mismo periodo, siendo 2011 el año que registra mayor crecimiento en estudiantes, con 11,1%.

b. Matrícula por nivel de formación

Entre 2010 y 2018, la población matriculada en pregrado y posgrado tuvo un crecimiento de 43,8%, siendo los niveles de formación de maestría y doctorado aquellos que despertaron mayor interés dentro de la población. En 2010, la maestría representaba el 3,6% del total de la población matriculada en educación superior (23.819 estudiantes) y el doctorado participaba con el 0,1% de la población (2.326 estudiantes); en contraste, para 2018 los matriculados en maestría ascendieron a 68.229 (2,8% del total de matriculados) y los de doctorado fueron 6.225 (0,3% del total).

Por su parte, en el nivel académico de pregrado, el profesional universitario continuó con un crecimiento anual de 5,2% y corresponde al nivel de formación con mayor población matriculada, seguido por los programas tecnológicos. De otro lado, los programas técnicos profesionales, han decrecido en un 15%, pasando de 92.941 matriculados en 2010 a 78.614 en 2018.

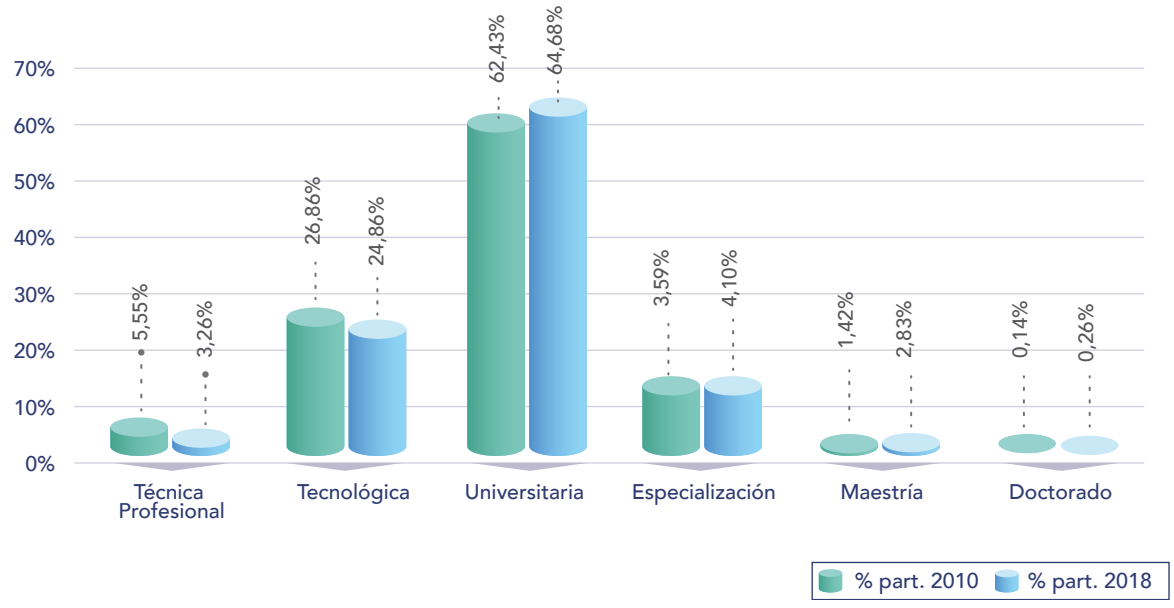
Tabla 3. Matrícula en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018

Nivel de Formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Técnica Profesional	92.941	82.358	78.555	83.016	96.466	93.970	82.585	73.263	78.614
Tecnológica	449.686	504.113	515.129	587.914	614.825	623.551	638.412	658.579	598.754
Profesional Universitario	1.045.133	1.159.512	1.218.816	1.296.123	1.369.149	1.431.983	1.513.288	1.548.485	1.557.594
Especialización	60.116	80.429	81.279	82.550	87.784	86.280	90.792	92.516	98.625
Maestría	23.819	30.360	32.745	39.488	48.000	52.608	63.644	67.400	68.229
Doctorado	2.326	2.920	3.063	3.800	4.428	5.158	5.713	6.071	6.225
Total	**1.674.021**	**1.859.692**	**1.929.587**	**2.092.891**	**2.220.652**	**2.293.550**	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.408.041**

Fuente: SNIES - MEN. Desde 2016, el nivel de especialización incluye especializaciones técnicas, tecnológicas, universitarias y médico quirúrgicas

Continua en la siguiente página

Figura 3. Comparativo de participación de la matrícula por nivel de formación en Colombia 2010 y 2018



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

c. Matrícula por modalidad

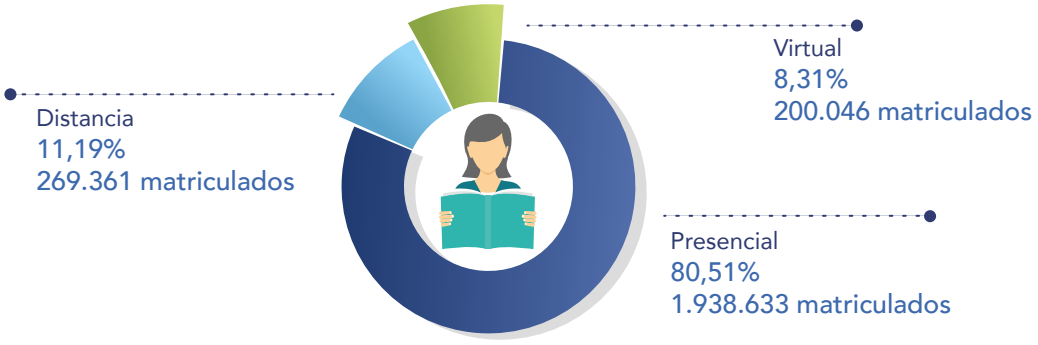
Con 8,31% de participación de la matrícula total para 2018, la modalidad virtual, es aquella que presenta mayor incremento frente 2010, con una variación positiva de 1.950,2% pasando de 9.758 estudiantes a 200.046. Por otro lado, la modalidad presencial, creció en 30% para esta ventana de tiempo, aunque ha mostrado de desaceleración en los últimos años, en particular en 2017, cuando creció solo 0,7%, y en 2018, cuando se redujo en 2,8%. Situación similar se observa en el comportamiento de la modalidad distancia, cuando en 2018 alcanzó un total de 269.362 estudiantes matriculados, inferior en 3,4% al observado en 2016.

Tabla 4. Matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018

Modalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Presencial	1.489.885	1.609.487	1.652.726	1.793.906	1.896.653	1.960.949	1.989.216	1.994.043	1.938.633
Distancia	174.378	239.124	260.815	272.133	272.989	269.032	278.795	283.040	269.362
Virtual	9.758	11.081	16.046	26.852	51.010	63.569	126.423	169.231	200.046
Total	**1.674.021**	**1.859.692**	**1.929.587**	**2.092.891**	**2.220.652**	**2.293.550**	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.408.041**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Figura 4. Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por modalidad, 2018



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

En los últimos 8 años (2010-2018), se observa que la modalidad presencial pierde casi 9 puntos porcentuales de participación a favor de las modalidades distancia y virtual. La primera presentó una tendencia estable en su participación, que oscila entre 10 y 13% en dicho periodo, mientras que la modalidad virtual incrementa su participación de 0,6% en 2010 a 8,31% en 2018, gracias a que interanualmente creció, en promedio, en 48,9%.

Tabla 5. Participación de matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018

Modalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Presencial	89,0%	86,5%	85,7%	85,7%	85,4%	85,5%	83,1%	81,5%	80,5%
Distancia	10,4%	12,9%	13,52%	13,00%	12,29%	11,73%	11,64%	11,57%	11,19%
Virtual	0,6%	0,6%	0,83%	1,28%	2,30%	2,77%	5,28%	6,92%	8,31%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

Tabla 6. Variación anual de la matrícula en educación superior por modalidad en Colombia, 2010 - 2018

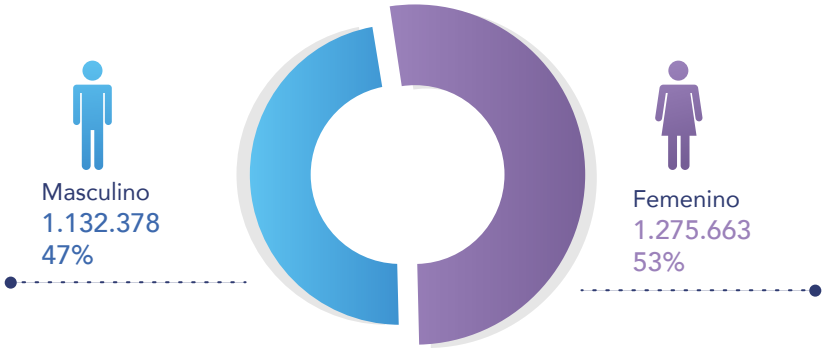
Modalidad / Variación Anual	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	Variación Interanual promedio entre 2010 y 2018
Presencial	8,03%	2,69%	8,54%	5,73%	3,39%	1,44%	0,24%	-2,78%	3,41%
Distancia	37,13%	9,07%	4,34%	0,31%	-1,45%	3,63%	1,52%	-4,83%	6,22%
Virtual	13,56%	44,81%	67,34%	89,97%	24,62%	98,88%	33,86%	18,21%	48,91%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

d. Matrícula por género

Frente a la distribución por género, las mujeres registran un mayor número de matrículas (53%) con respecto a los hombres (47%), tendencia que se ha conservado casi sin alteración en los últimos 8 años. En 2018, 1.275.663 mujeres se encontraban matriculadas en programas de educación superior frente a 1.132.378 hombres.

Figura 5. Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por género, 2018



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

Tabla 7. Matrícula en educación superior por género en Colombia, 2010 - 2018

Género	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mujer	863.092	969.121	1.008.689	1.103.197	1.171.634	1.214.001	1.266.120	1.294.554	1.275.663
Hombre	810.929	890.571	920.898	989.694	1.049.018	1.079.549	1.128.314	1.151.760	1.132.378
Total	**1.674.021**	**1.859.692**	**1.929.587**	**2.092.891**	**2.220.652**	**2.293.550**	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.408.041**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Tabla 8. Participación de la matrícula en educación superior por género en Colombia, 2010 - 2018

Género	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mujer	51,6%	52,1%	52,3%	52,7%	52,8%	52,9%	52,9%	52,9%	53,0%
Hombre	48,4%	47,9%	47,7%	47,3%	47,2%	47,1%	47,1%	47,1%	47,0%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

e. Matrícula por sector

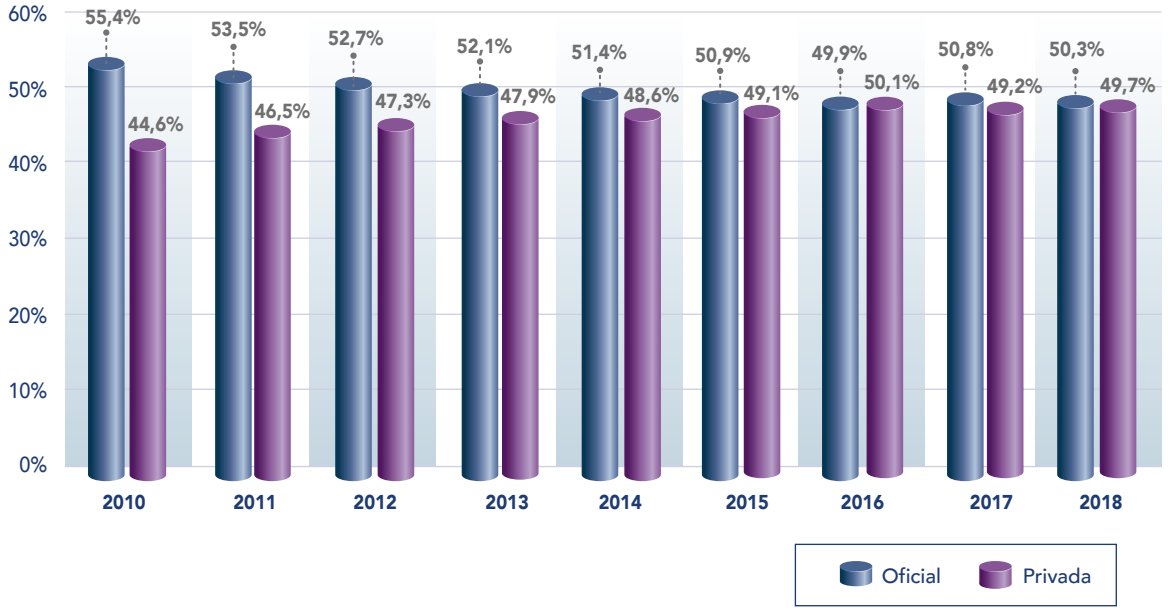
Haciendo un análisis de la matrícula por sector para el periodo 2020-2018, la matrícula del sector privado ha crecido en 6,2%, comparado con 3,4% registrado para el sector oficial. Esto ha llevado a que el porcentaje de matrícula del sector oficial como proporción de la matrícula total pase de 55,4% en 2010, a 50,3% en 2018, Por su parte, el sector privado ganó participación de 44,61% en 2010, a 49,7% en 2018. Es preciso señalar que 2011 fue el año con mayor crecimiento de ambos sectores, con 15,69% para la matrícula correspondiente a las IES privadas, y 7,39% de las IES oficiales.

Tabla 9. Matrícula en educación superior por sector en Colombia, 2010 - 2018

Sector	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Oficial	927.295	995.826	1.017.138	1.089.911	1.142.084	1.167.888	1.194.697	1.241.790	1.210.156
Privada	746.726	863.866	912.449	1.002.980	1.078.568	1.125.662	1.199.737	1.204.524	1.197.885
Total	**1.674.021**	**1.859.692**	**1.929.587**	**2.092.891**	**2.220.652**	**2.293.550**	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.408.041**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Figura 6. Porcentaje de participación de matrícula en educación superior por sector, 2010 - 2018



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

f. Matrícula por área de conocimiento

Al analizar el comportamiento de la matrícula por área de conocimiento, se evidencia crecimiento en todas las áreas desde 2010 hasta 2018, con importantes diferencias. En 2018, las áreas de conocimiento con mayor matrícula son en su orden: Economía, Administración, Contaduría y Afines, con 779.923 estudiantes (32,39%), Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y Afines, con 655.200 estudiantes (27,21%) y Ciencias Sociales y Humanas, con 435.264 estudiantes (18,08%). Llama la atención del decrecimiento en la participación de áreas del conocimiento como Ciencias de la Salud, que representaba 8,44% de la matrícula en educación superior en 2010 al 7,03% en 2018, y similar situación se observa en Ingeniería- Arquitectura, Urbanismo y Afines, Agronomía, Veterinaria y Afines, Bellas Artes y Ciencias de la Educación.

Tabla 10. Matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia, 2010 - 2018

Área de conocimiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agronomía, Veterinaria y Afines	40.781	58.100	51.598	50.241	46.217	45.260	45.410	47.232	47.031
Bellas Artes	66.857	72.005	74.054	79.642	79.461	76.681	78.391	77.925	77.246
Ciencias de la Educación	141.391	170.884	174.914	179.999	190.424	192.879	202.013	204.181	195.520
Ciencias de la Salud	141.239	155.032	157.113	161.582	162.592	161.522	162.879	166.335	169.249
Ciencias Sociales y Humanas	248.046	274.743	292.550	321.391	355.456	378.055	407.085	422.052	435.264
Economía, Administración, Contaduría y Afines	525.470	576.550	602.662	668.635	721.100	745.067	781.102	801.289	779.923
Ingeniería Arquitectura Urbanismo y Afines	475.685	516.520	538.744	590.598	622.924	649.333	670.353	678.961	655.200
Matemáticas y Ciencias Naturales	34.552	35.858	37.951	40.803	42.478	44.753	47.201	48.339	48.608
Total	**1.674.021**	**1.859.692**	**1.929.586**	**2.092.891**	**2.220.652**	**2.293.550**	**2.394.434**	**2.446.314**	**2.408.041**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Tabla 11. Participación de matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia, 2010 - 2018

Área de conocimiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agronomía, Veterinaria y Afines	2,44%	3,12%	2,67%	2,40%	2,08%	1,97%	1,90%	1,93%	1,95%
Bellas Artes	3,99%	3,87%	3,84%	3,81%	3,58%	3,34%	3,27%	3,19%	3,21%
Ciencias de la Educación	8,45%	9,19%	9,06%	8,60%	8,58%	8,41%	8,44%	8,35%	8,12%

Continua en la siguiente página

Área de conocimiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ciencias de la Salud	8,44%	8,34%	8,14%	7,72%	7,32%	7,04%	6,80%	6,80%	7,03%
Ciencias Sociales y Humanas	14,82%	14,77%	15,16%	15,36%	16,01%	16,48%	17,00%	17,25%	18,08%
Economía, Administración, Contaduría y Afines	31,39%	31,00%	31,23%	31,95%	32,47%	32,49%	32,62%	32,75%	32,39%
Ingeniería Arquitectura Urbanismo y Afines	28,42%	27,77%	27,92%	28,22%	28,05%	28,31%	28,00%	27,75%	27,21%
Matemáticas y Ciencias Naturales	2,06%	1,93%	1,97%	1,95%	1,91%	1,95%	1,97%	1,98%	2,02%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

Frente a la variación interanual por área de conocimiento entre 2010 y 2018, se observa un mayor crecimiento en los primeros 4 años de esta ventana de tiempo, especialmente en Economía, Administración, Contaduría y Afines y en Ciencias Sociales y Humanas. Luego de 20105, se experimenta una ralentización en prácticamente todas las áreas, excepto en Ciencias Sociales y Humanas, que presenta una variación interanual promedio para el periodo 2010-2018 de 7,32%, significativamente superior, al promedio nacional (4,71%).

Tabla 12. Variación interanual de la matrícula en educación superior por área de conocimiento en Colombia, 2010 - 2018

Área de conocimiento / Variación Anual	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	Variación Interanual promedio entre 2010 y 2018
Agronomía, Veterinaria y Afines	42,47%	-11,19%	-2,63%	-8,01%	-2,07%	0,33%	4,01%	-0,43%	2,81%
Bellas Artes	7,70%	2,85%	7,55%	-0,23%	-3,50%	2,23%	-0,59%	-0,87%	1,89%
Ciencias de la Educación	20,86%	2,36%	2,91%	5,79%	1,29%	4,74%	1,07%	-4,24%	4,35%
Ciencias de la Salud	9,77%	1,34%	2,84%	0,63%	-0,66%	0,84%	2,12%	1,75%	2,33%
Ciencias Sociales y Humanas	10,76%	6,48%	9,86%	10,60%	6,36%	7,68%	3,68%	3,13%	7,32%
Economía, Administración, Contaduría y Afines	9,72%	4,53%	10,95%	7,85%	3,32%	4,84%	2,58%	-2,67%	5,14%
Ingeniería Arquitectura Urbanismo y Afines	8,58%	4,30%	9,62%	5,47%	4,24%	3,24%	1,28%	-3,50%	4,16%
Matemáticas y Ciencias Naturales	3,78%	5,84%	7,51%	4,11%	5,36%	5,47%	2,41%	0,56%	4,38%
Total	**11,09%**	**3,76%**	**8,46%**	**6,10%**	**3,28%**	**4,40%**	**2,17%**	**-1,56%**	**4,71%**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

g. Matrícula en programas e IES acreditadas en alta calidad

Para 2018, el porcentaje de la matrícula total en programas de Instituciones de Educación Superior (IES) acreditadas de alta calidad o en programas acreditados en alta calidad se incrementó en 1,2%, pasando de 38,7% en 2017 a 39,9% de 2018. El nivel profesional universitario concentra 82,6% de esta población, con 794.582 matriculados.

Tabla 13. Matrícula y participación en programas e IES acreditadas en alta calidad en Colombia

Nivel de formación	2016	2017	2018	Participación 2018 (%)
Técnica Profesional	10.234	11.991	12.295	1,28%
Tecnológica	55.677	54.255	56.081	5,83%
Profesional Universitario	666.047	756.928	794.582	82,60%
Especialización	42.342	45.442	43.792	4,55%
Maestría	44.890	51.800	49.140	5,11%
Doctorado	5.265	5.908	6.062	0,63%
Total	**824.455**	**926.324**	**961.952**	**100,00%**
Participación de la matrícula total (%)	**35,90%**	**38,70%**	**39,90%**	

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

1.3.2. Instituciones de Educación Superior en Colombia y su oferta académica

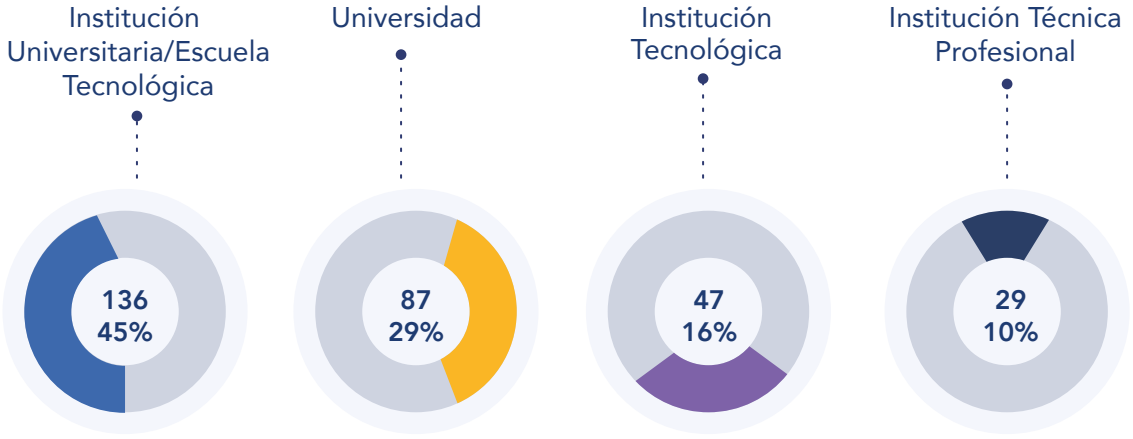
De acuerdo con el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), el país tiene un total de 299 Instituciones de Educación Superior (IES) activas, de las cuales, 28% son del sector oficial (85) y 72% del privado (214). Por carácter académico, 45% de las IES corresponden a instituciones universitarias o escuelas tecnológicas (136), 29% a universidades (87), 15,7% a instituciones tecnológicas (47) y 9,7% a instituciones técnicas profesionales (29).

Tabla 14. Instituciones de Educación Superior por sector y carácter académico, 2019

Carácter Académico	Oficial	Privado	Total	Distribución por carácter de IES
Universidad	33	54	87	29,1%
Institución Universitaria/Escuela Tecnológica	32	104	136	45,5%
Institución Tecnológica	11	36	47	15,7%
Institución Técnica Profesional	9	20	29	9,7%
Total	**85**	**214**	**299**	**100%**
Distribución de IES por sector	28,4%	71,6%		

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

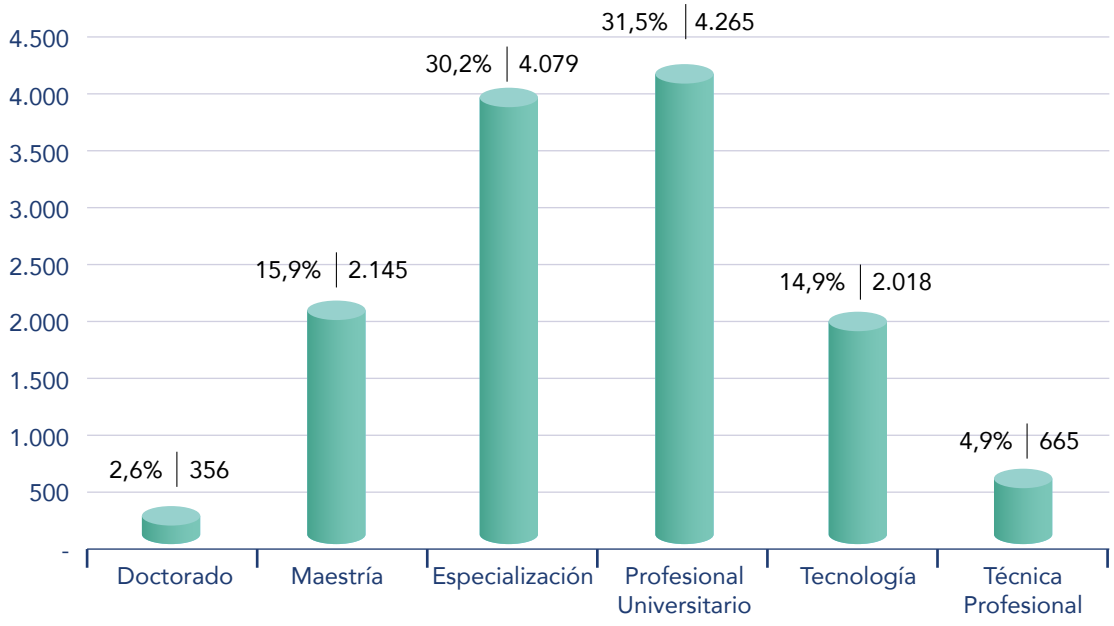
Figura 7. Distribución de Instituciones de Educación Superior por carácter académico, 2019



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

De igual forma, en el SNIES se registraba la existencia de 13.524 programas de educación superior con registro calificado vigente. De este total, 31,5% correspondía a programas del nivel profesional universitario (4.265), 30,1% a especializaciones (4,079), 15,8% a programas de maestría (2.145), 14,9% a tecnologías (2.018), 4,9% a oferta de programas técnico profesional (665) y, finalmente, 2,6% a doctorados (356).

Figura 8. Programas activos por nivel de formación en Colombia



Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

Si bien el mercado está demandando más carreras relacionadas con el desarrollo de tecnologías, la realidad es que, por lo menos en el nivel profesional universitario, siguen predominando programas tradicionales: en los primeros 5 programas más demandados están: Derecho (138.574 matriculados en 2018), Administración de Empresas (146.776 matriculados en 2018), Contaduría Pública (110.096 matriculados en 2018), Psicología (122.121 matriculados en 2018) e Ingeniería Industrial (77.744 matriculados a 217). Lo mismo ocurre entre los programas tecnológicos, siendo los más demandados en 2018, los siguientes: Tecnología en Contabilidad y Finanzas (46.797 matriculados), Tecnología en Gestión Administrativa (34.561), Tecnología en Gestión de Mercado (33.650 matriculados), Tecnología en Gestión del Talento Humano (18.523) y Tecnología en Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información (19.267).

En cuanto a programas de posgrado, las maestrías han empezado a llamar más la atención de los colombianos. Para 2018, la *Maestría en Gestión de la Tecnología Educativa* fue la más demandada en el país con 7.251 estudiantes. A esta elección se le suma, que la segunda más demandada fue la *Maestría en Educación*, con 6.510 estudiantes. Si bien en pregrado las carreras administrativas son las más deseadas, la preferencia en educación posgradual estuvo orientada a la educación y a

la tecnología, por lo menos para dicho año. Seguidas a estas dos maestrías, están los programas de *Maestría en Administración*, con 4.286 estudiantes, y de *Maestría en Derecho*, con 987 matriculados. Por su parte, las especializaciones, que desde 2016 se empezaron a diferenciar en el SNIES por técnicas profesionales, tecnológicas, universitarias y médico quirúrgicas, representaron 4% del total de la población matriculada en 2018. La *Especialización en Aplicación de TIC para la Enseñanza* fue el programa con mayor número de matriculados en el país (3.696), seguida por la *Especialización en Gerencia de Proyectos*, con 4.505 estudiantes, la *Especialización en Derecho Administrativo*, con 3.562 matriculados, y la *Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo*, con 1.930 matriculados.

Entre los programas del nivel técnico profesional, la Técnica Profesional en Procesos Administrativos ocupa el primer lugar con 10.820 matriculados en el segundo semestre de 2018, seguida de la Técnica Profesional en Procesos Contables (5.713 estudiantes) y Gastronomía, que se ubica en tercer lugar con 2.646 estudiantes.

Finalmente, y para 2018, los doctorados más demandados son: en Ingeniería (1.445 estudiantes), Ciencias de la Educación (936 estudiantes) y Derecho (293 estudiantes).

1.3.3. Graduados

Los graduados de oferta profesional universitaria representan el mayor porcentaje de los graduados en 2018, con 46,98% de participación (226.508 graduados), siendo coherente con la distribución histórica de los matriculados por nivel de formación. El siguiente nivel con mayor número de graduados es el tecnológico con 27,11% (130.681 graduados), especialización con 15,9% (76.482) y maestrías con 5,6% (27.151).

Al realizar un análisis del comportamiento de los graduados desde 2010, aquellos egresados de programas tecnológicos presentaron un mayor aumento, con 422%, pasando de 25.016 graduados en 2010, a 130.681 graduados en 2018. También se destaca que los graduados de maestría se triplicaron entre 2010 y 2018, y los de doctorado presentaron un crecimiento similar (280%), pero siguen siendo relativamente pocos, con tan solo 803 en 2018, y un total de 4.218 para el periodo analizado. Por último, el número de graduados de programas de especialización creció 37%, mientras que los graduados de programas de técnica profesional se incrementaron en sólo 3,5% entre 2010 y 2018.

Tabla 15. Graduados en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018

Nivel de formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Técnica Profesional	19.805	18.942	23.305	19.261	12.750	17.030	17.497	22.488	20.497
Tecnológica	25.016	76.904	87.219	98.045	102.486	102.185	122.020	133.755	130.681
Profesional Universitario	120.737	132.839	153.573	161.732	167.897	178.379	194.823	208.917	226.508
Especialización	55.676	63.162	70.208	61.833	63.992	62.076	69.357	72.681	76.482
Maestría	5.933	7.669	10.260	10.589	12.074	14.602	18.870	23.756	27.151
Doctorado	211	276	339	330	408	466	615	770	803
Total	**227.378**	**299.792**	**344.904**	**351.790**	**359.607**	**374.738**	**423.182**	**462.367**	**482.122**

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación (OLE) – Ministerio de Educación Nacional (MEN)

Tabla 16. Participación de graduados en educación superior por nivel de formación en Colombia, 2010 - 2018

Nivel de formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Técnica Profesional	8,71%	6,32%	6,76%	5,48%	3,55%	4,54%	4,13%	4,86%	4,25%
Tecnológica	11,00%	25,65%	25,29%	27,87%	28,50%	27,27%	28,83%	28,93%	27,11%
Profesional Universitario	53,10%	44,31%	44,53%	45,97%	46,69%	47,60%	46,04%	45,18%	46,98%
Especialización	24,49%	21,07%	20,36%	17,58%	17,79%	16,57%	16,39%	15,72%	15,86%
Maestría	2,61%	2,56%	2,97%	3,01%	3,36%	3,90%	4,46%	5,14%	5,63%
Doctorado	0,09%	0,09%	0,10%	0,09%	0,11%	0,12%	0,15%	0,17%	0,17%

Fuente: Observatorio Laboral para la Educación (OLE) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO.

1.3.4. Recurso humano del sector

Entre 2010 y 2018, personal docente ha aumentado 55% entre 2010 y 2018, con un crecimiento anual promedio de 5,9%.

En respuesta a las exigencias del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior en el país, el número de profesores con pregrado como nivel máximo de formación decreció 2% entre 2010 y 2018. En contraste, el número de profesores con especialización como nivel máximo de

formación aumentó en 33% para igual periodo, y así lo hicieron el número de profesores con título de maestría y doctorado, con 158% y 144%, respectivamente. En 2018, los profesores con maestría como nivel máximo de educación representaron 37,36% del cuerpo docente de las IES del país, seguido de aquellos con título de especialización, con 29%, y de pregrado, con 23%.

De esta manera, se observa que el número de profesores con maestría y doctorado se ha incrementado significativamente entre 2010 y 2018 y que se espera que esa tendencia continúe, dadas sus implicaciones en términos de calidad y producción académica y científica.

Tabla 17. Docentes según máximo nivel de formación, 2010 - 2018

Nivel de formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018
Pregrado	38.514	48.002	46.274	45.173	45.989	46.552	44.792	29.187	37.879
Especialización	35.045	34.789	36.962	36.885	43.468	44.505	45.059	45.942	46.667
Maestría	23.519	25.419	27.546	27.944	41.875	43.856	49.046	57.191	60.608
Doctorado	5.649	5.961	6.358	6.808	8.893	9.477	10.843	13.505	13.797
Sin Información	1.963	0	0	0	2.830	4.890	3.136	656	3.258
Total	**104.690**	**114.171**	**117.140**	**116.810**	**143.055**	**149.280**	**152.876**	**146.481**	**162.209**

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN) *En el año 2017 el SENA no efectuó reporte de docentes en sus programas de educación superior. Para 2018 se toman los datos del SENA en segundo semestre.

Tabla 18. Participación de docentes según máximo nivel de formación, 2010 - 2018

Nivel de formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018
Pregrado	36,79%	42,04%	39,50%	38,67%	32,15%	31,18%	29,30%	19,93%	23,35%
Especialización	33,48%	30,47%	31,55%	31,58%	30,39%	29,81%	29,47%	31,36%	28,77%
Maestría	22,47%	22,26%	23,52%	23,92%	29,27%	29,38%	32,08%	39,04%	37,36%
Doctorado	5,40%	5,22%	5,43%	5,83%	6,22%	6,35%	7,09%	9,22%	8,51%
Sin Información	1,88%	0,00%	0,00%	0,00%	1,98%	3,28%	2,05%	0,45%	2,01%

Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) – Ministerio de Educación Nacional (MEN), cálculos Gerencia de Planeación y Desarrollo UNIMINUTO. * En el año 2017 el SENA no efectuó reporte de docentes en sus programas de educación superior. Para 2018 se toman los datos del SENA en segundo semestre.

1.3.5. Permanencia

A nivel nacional, la deserción ha experimentado una disminución de 30% entre 2010 y 2016, lo que demuestra grandes esfuerzos de las Instituciones para promover la permanencia de sus estudiantes en los niveles de pregrado. En promedio, este indicador ha disminuido el 5,8% anualmente, siendo los años 2011 y 2015, aquellos que registran una mayor disminución, cercana al 8%.

Tabla 19. Tasa de deserción universitaria a nivel nacional

Deserción por periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	12,9%	11,8%	11,1%	10,4%	10,1%	9,3%	9,0%

Fuente: Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES) - del Ministerio de Educación Nacional

Desde finales de 2016, el país no cuenta con estadísticas fiables de permanencia en la educación superior debido a la implementación de mejoras en el Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES). Además, desde octubre de 2018, el Ministerio de Educación Nacional está en un proceso de integración de las bases del SNIES, SPADIES y OLE, que permitirá a las Instituciones de Educación Superior, actualizar y depurar los datos históricos entre los años 1998 y 2017, en un esfuerzo por mejorar la calidad de la información del sector de la educación superior para la toma de decisiones de política. Sin embargo, los datos parciales que está arrojando la nueva plataforma del SPADIES, para 2019-1, presenta por ahora un promedio nacional de deserción de 9,34%, manteniendo la tendencia de un dígito en este indicador.



2 CAPÍTULO

UNIMINUTO en cifras - Funciones Sustantivas de la Educación Superior

A continuación, se describen las principales cifras en el desarrollo reciente de las funciones sustantivas de la educación superior para UNIMINUTO.

2.1. POBLACIÓN ESTUDIANTIL

A finales de 2019, la población estudiantil del Sistema UNIMINUTO correspondió a 116.200 discentes en sus diferentes niveles de formación (pregrado, posgrado, educación continua y articulación con la educación media).

Frente a la distribución de la población del Sistema, 92,2% corresponde a estudiantes en programas de pregrado y posgrado, 7,1% a estudiantes en programas de educación continua y de educación para el trabajo y desarrollo humano y 0,6% a estudiantes en programas de articulación con la educación media.

Es importante precisar que esta población estudiantil del Sistema UNIMINUTO incluye programas en convenio con otras Instituciones de Educación Superior (Universidad de Ibagué y Universidad del Tolima), y a la población estudiantil bajo programas en convenio de las IES aliadas como la Fundación Universitaria de Popayán (FUP) y la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Unicatólica).

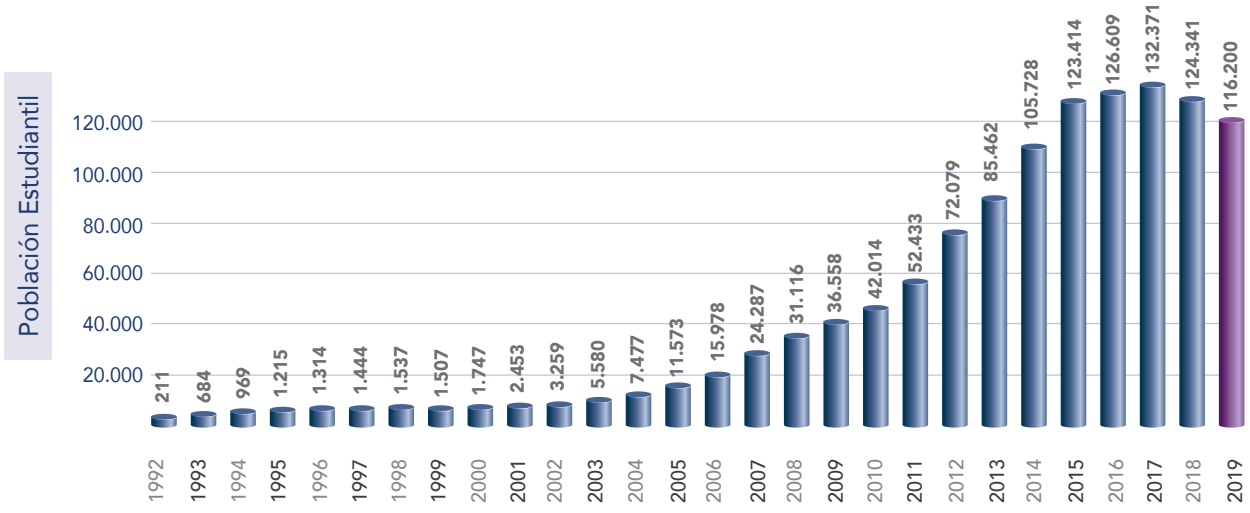
Tabla 20. Población estudiantil Sistema UNIMINUTO (2018 - 2019)

Nivel	2018-2	2019-2	Participación 2019-2 (%)	Variación 2018-2019 (%)
Pregrado	114.957	103.112	88,7	-10,3
Posgrado	3.029	4.094	3,5	35,2
Educación continua[24] y educación para el trabajo	5.870	8.257	7,1	40,7
Articulación de la educación media con la superior[25]	485	737	0,6	51,9
Total	**124.341**	**116.200**	**100,0**	**-6,5**

Fuente: Sistema Integrado de Información –SII-, febrero 18 de 2020 – Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: La población estudiantil de UNIMINUTO está compuesta por estudiantes de pregrado, posgrado, programas en convenio, educación continua y articulación de la media con la educación superior e instituciones de educación superior aliadas Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Figura 9. Comportamiento de la población estudiantil (1992 - 2019)



Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020– Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: La población estudiantil de UNIMINUTO está compuesta por estudiantes de pregrado, posgrado, programas en convenio, educación continua y articulación de la media con la educación superior e instituciones de educación superior aliadas Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

[24] Educación continua, es la educación no formal, dirigida a profesionales y personas no profesionales con necesidad de adquirir conocimientos específicos.

[25] Estudiantes de articulación, es el proceso pedagógico de gestión que facilita el tránsito de la educación media a la educación superior, a través de programas técnicos laborales o técnicos profesionales. Estos ciclos se adelantan a partir del grado 10° y hasta el grado 11°.

Comportamiento de la población estudiantil de pregrado y posgrado

Considerando la población estudiantil de pregrado y posgrado de UNIMINUTO y en programas en convenio con otras IES aliadas, se observa un aumento de la matrícula de estudiantes de 42% entre los segundos semestres de 2013 y 2019, con incrementos promedio anuales por semestre de 7,9%, tendiendo a una estabilización en los últimos periodos. Al respecto, se evidencia que, para el segundo semestre de 2019 se contaba con 106.662 estudiantes matriculados, 3,2% inferior al número registrado en igual periodo del año anterior, mientras que, para el primer semestre de 2019, esta población alcanzó 112.260 estudiantes (Figura 10).

Figura 10. Evolución de la población estudiantil de pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)



% = Variación respecto a igual periodo del año anterior

Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Población estudiantil por nivel académico, por nivel de formación y por modalidad

En el segundo semestre de 2019, 96,2% de la población estudiantil de UNIMINUTO cursaba programas del nivel académico de pregrado, predominando la participación en programas profesionales universitarios.

Frente a la población de posgrado, se observa un crecimiento de 46,2% respecto al mismo periodo de 2018, debido al aumento en la matrícula de los programas de Especialización en Gerencia de Proyectos (SNIES 90887), en modalidad distancia, y de Maestría en Educación (SNIES 90487), en modalidad virtual, véase Figura 11 y Tabla 21.

Figura 11. Evolución de la población estudiantil de pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)



Fuente: Sistema Integrado de Información –SII-, febrero 18 de 2020 – Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán – FUP.

Tabla 21. Variación de la población estudiantil pregrado y posgrado Sistema UNIMINUTO con respecto al año anterior (2013 - 2019)

Nivel académico / Variación (%)	2013-I / 2012-I	2013-2 / 2012-2	2014-I / 2013-I	2014-2 / 2013-2	2015-I / 2014-I	2015-2 / 2014-2	2016-I / 2015-I	2016-2 / 2015-2	2017-I / 2016-I	2017-2 / 2016-2	2018-I / 2017-I	2018-2 / 2017-2	2019-I / 2018-I	2019 - 2 / 2018 - 2
Pregrado	26,7%	16,2%	16,9%	17,0%	8,7%	15,1%	13,0%	10,3%	11,0%	5,9%	3,2%	-6,6%	-9,6%	-4,4%
Posgrado	25,7%	23,9%	67,3%	49,7%	18,0%	18,2%	2,4%	0,4%	12,4%	26,4%	-2,4%	-38,3%	-7,8%	46,2%
Pregrado y posgrado	26,7%	16,4%	18,1%	17,9%	9,0%	15,2%	12,7%	9,9%	11,1%	6,6%	3,0%	-7,8%	-9,6%	-3,2%

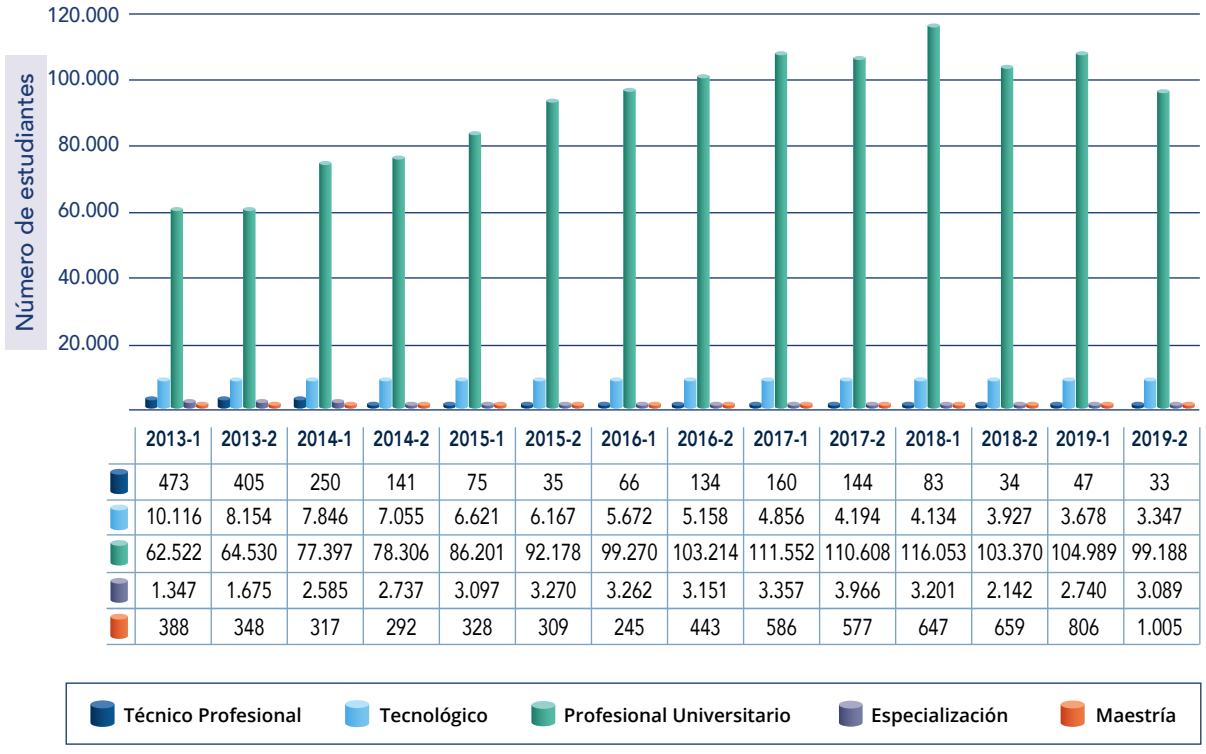
Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Por nivel de formación al segundo semestre de 2019, 92,99% de la población estudiantil de UNIMINUTO se encontraba matriculada en programas profesionales universitarios. Esta demanda obedece, además de la preferencia del mercado por dicha formación, a que 51% de la oferta académica de la Institución se concentra en este nivel. Para igual periodo, se contaba con 3.347 estudiantes matriculados en programas de pregrado del nivel tecnológico, equivalente a 3,14% de la población estudiantil de UNIMINUTO (Figura 12).

Por su parte, la población estudiantil matriculada en programas de posgrado del nivel de especialización universitaria alcanzó una participación de 2,9%, con 3.089 estudiantes. El restante 0,97% se distribuyó en la matrícula estudiantil de programas de los niveles técnico profesional (con 33 estudiantes) y maestría (con 1.005 estudiantes), véanse Figuras 12 y 13.

Figura 12. Evolución de la población estudiantil por nivel de formación Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)

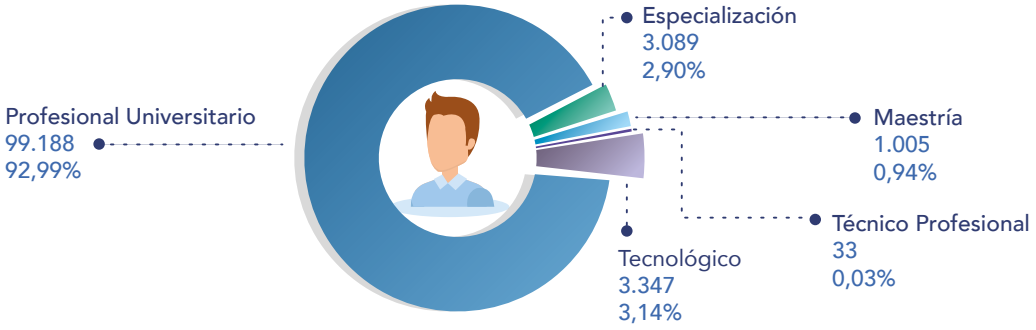


	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2
Técnico Profesional	473	405	250	141	75	35	66	134	160	144	83	34	47	33
Tecnológico	10.116	8.154	7.846	7.055	6.621	6.167	5.672	5.158	4.856	4.194	4.134	3.927	3.678	3.347
Profesional Universitario	62.522	64.530	77.397	78.306	86.201	92.178	99.270	103.214	111.552	110.608	116.053	103.370	104.989	99.188
Especialización	1.347	1.675	2.585	2.737	3.097	3.270	3.262	3.151	3.357	3.966	3.201	2.142	2.740	3.089
Maestría	388	348	317	292	328	309	245	443	586	577	647	659	806	1.005

Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 – Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Figura 13. Población estudiantil por nivel de formación (periodo 2019-2)

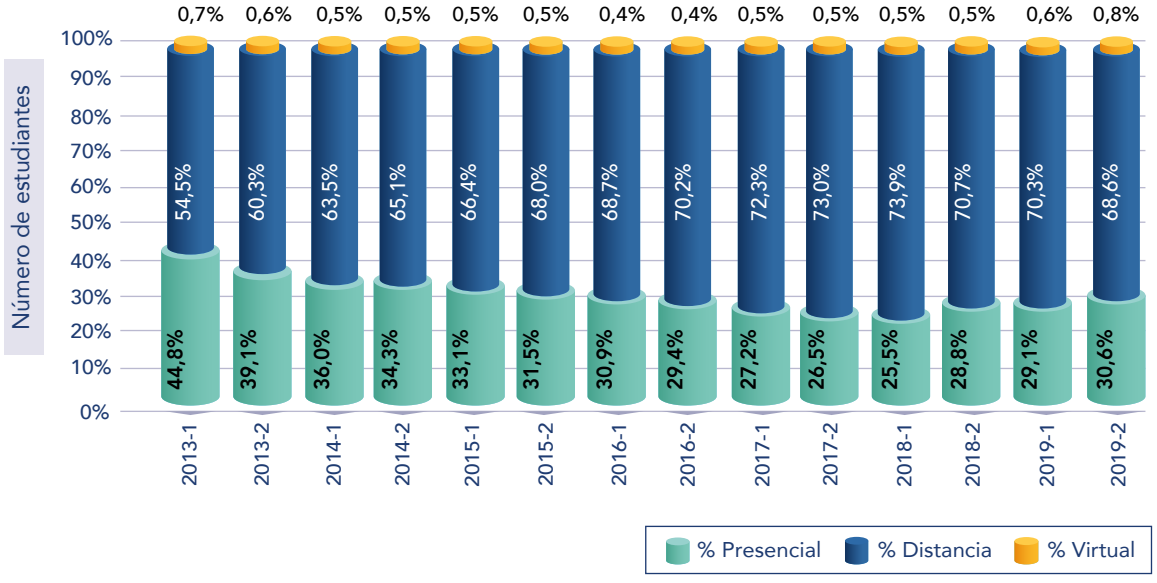


Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 – Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

En el segundo semestre de 2019, la participación de estudiantes en programas de modalidad distancia y virtual fue de 69,4%, mientras que a la modalidad presencial correspondió 30,6% de la población estudiantil, tal y como se muestra en la Figura 14 y Tabla 22.

Figura 14. Participación de la población estudiantil por modalidad Sistema UNIMINUTO (2013 - 2019)



Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

En cuanto a la participación de la población estudiantil en oferta presencial, esta presentó un crecimiento en su participación en 1,8 puntos porcentuales, pasando de 28,8% en 2018-2, a 30,6% en 2019-2.

Tabla 22. Población estudiantil por modalidad UNIMINUTO (2013 - 2019)

Modalidad	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2
Presencial	33.515	29.342	31.844	30.410	31.844	32.094	33.520	32.943	32.805	31.629	31.693	31.755	32.700	32.700
Distancia	40.820	45.288	56.097	57.656	64.004	69.342	74.553	78.680	87.143	87.227	91.783	77.832	78.831	73.126
Virtual	511	482	454	465	474	523	442	477	563	633	642	545	729	836
Total	**74.846**	**75.112**	**88.395**	**88.531**	**96.322**	**101.959**	**108.515**	**112.100**	**120.511**	**119.489**	**124.118**	**110.132**	**112.260**	**106.662**

Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 – Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

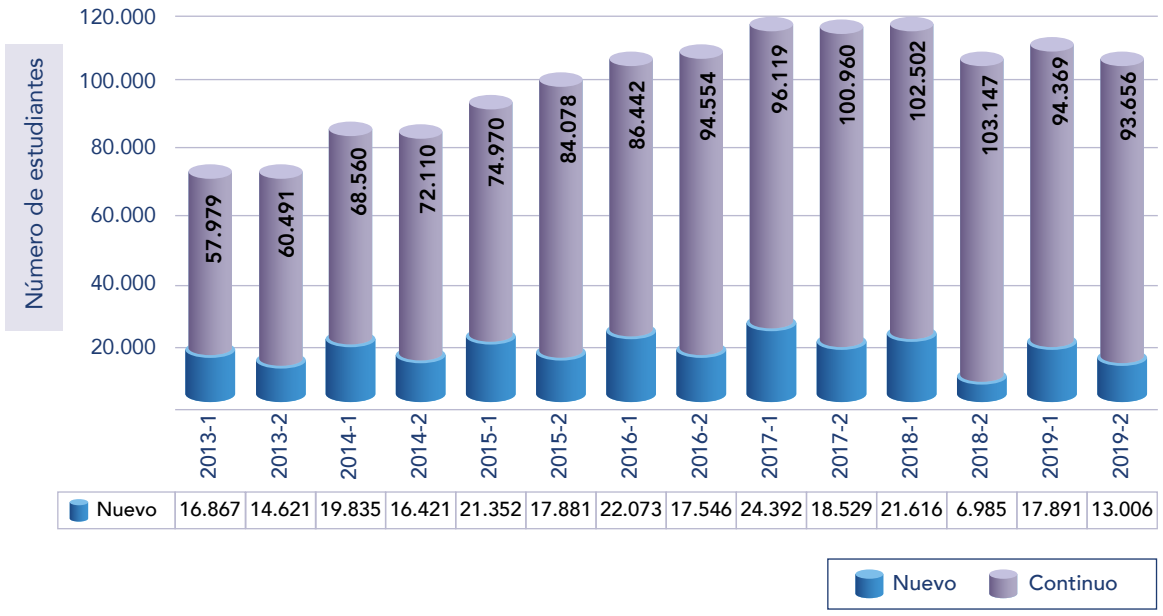
Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium -Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Población estudiantil por tipo de estudiantes (nuevo y continuo)

La Figura 15 muestra la evolución de la población estudiantil de UNIMINUTO caracterizada por tipo de estudiante (nuevo y continuo). Debido a la dinámica de los calendarios escolares en los lugares donde la Institución hace presencia y por la población objetivo a atender, se observa que el mayor ingreso de estudiantes nuevos se da en el primer semestre de cada año. De otro lado, en el segundo semestre de 2019, el número de estudiantes nuevos fue de 13.006, 86% mayor al registrado para el segundo semestre de 2018 (Tabla 23). Este crecimiento frente a los dos periodos inmediatamente anteriores, obedece principalmente a la renovación de registros calificados de los programas de Especialización en Gerencia de Proyectos (SNIES 90887), Administración Financiera (SNIES 90921), Administración de Empresas (SNIES), Contaduría Pública (91334) y Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo (107528) que se dio a finales de 2018, además, de la ejecución y efectividad de las acciones de promoción y mercadeo desplegadas durante 2019.

Al cierre del segundo semestre de 2019, se contó con 93.656 estudiantes continuos, experimentando una disminución anual de 9% (103.147 estudiantes continuos en 2018-2) e intersemestral de 0,8% (94.359 estudiantes continuos en 2019-1), impulsada, en parte, por la graduación de las cohortes de programas de alta demanda en modalidad distancia.

Figura 15. Evolución de la población estudiantil por tipo (nuevo y continuo) UNIMINUTO



Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Tabla 23. Variación interanual población estudiantil por tipo (nuevo y continuo) UNIMINUTO

Variación	2013-1 / 2012-1	2013-2 / 2012-2	2014-1 / 2013-1	2014-2 / 2013-2	2015-1 / 2014-1	2015-2 / 2014-2	2016-1 / 2015-1	2016-2 / 2015-2	2017-1 / 2016-1	2017-2 / 2016-2	2018-1 / 2017-1	2018-2 / 2017-2	2019-1 / 2018-1	2019-2 / 2018-2
Nuevo	7%	15%	18%	12%	8%	9%	3%	-2%	11%	6%	-11%	-62%	-17%	86%
Continuo	34%	17%	18%	19%	9%	17%	15%	12%	11%	7%	7%	2%	-8%	-9%

Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

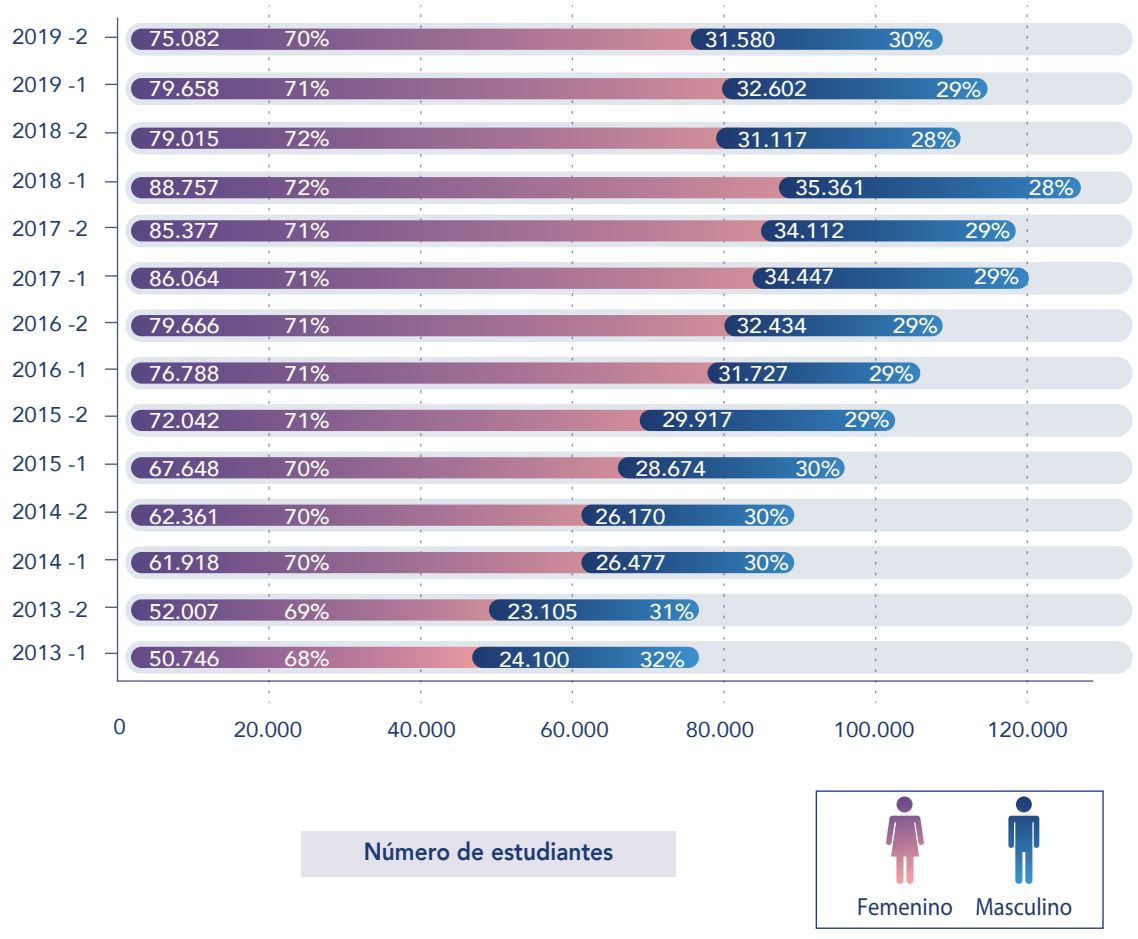
Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Población estudiantil por género, segmento etario y estrato socioeconómico

La distribución por género de la población estudiantil de UNIMINUTO para el segundo semestre de 2019 muestra que las mujeres continúan con una mayor participación (70%) con respecto a los hombres (30%), Dicha tendencia se sustenta en la preferencia o atracción que las mujeres tienen

frente a la modalidad distancia y a la oferta de educación superior de la Institución en programas tales como Psicología, Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, Administración de Empresas, Administración Financiera, Contaduría Pública, Comunicación Social, Licenciatura en Educación Infantil, Trabajo Social, entre otros.

Figura 16. Evolución población estudiantil por género UNIMINUTO (2013 - 2019)

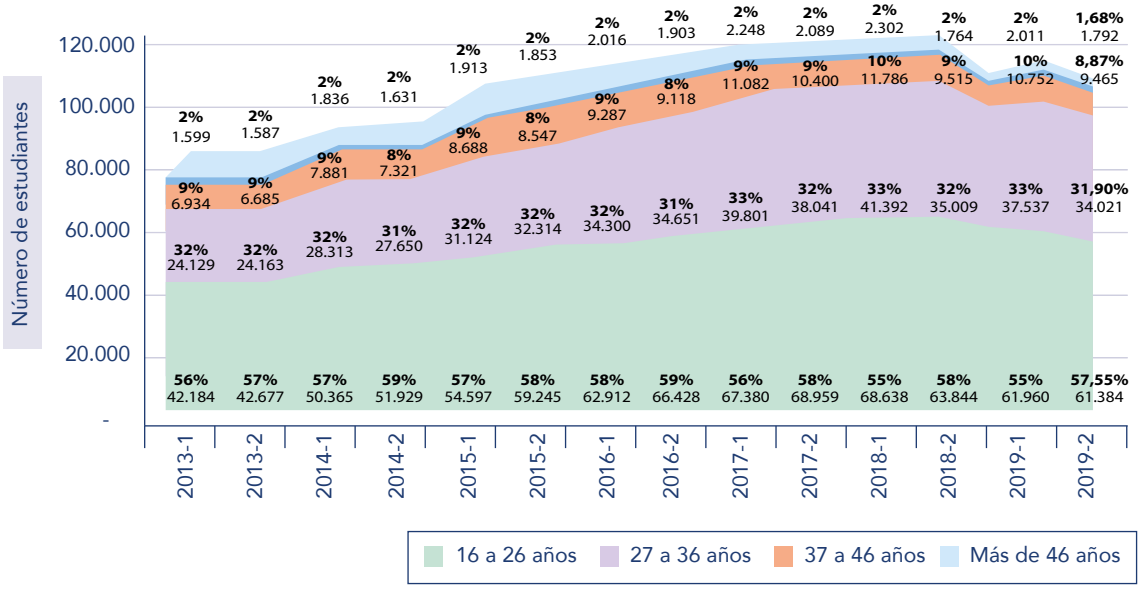


Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

En los últimos años, la mayor parte de la población estudiantil de UNIMINUTO se ha mantenido estable en el rango de los 16 y 26 años, que para el segundo semestre de 2019 representó 57,55% de la matrícula en educación superior de la Institución, seguido de 34.021 estudiantes en el rango de edad entre 27 a 36 años, que corresponde a 31,9% del total de la población (Figuras 17 y 18).

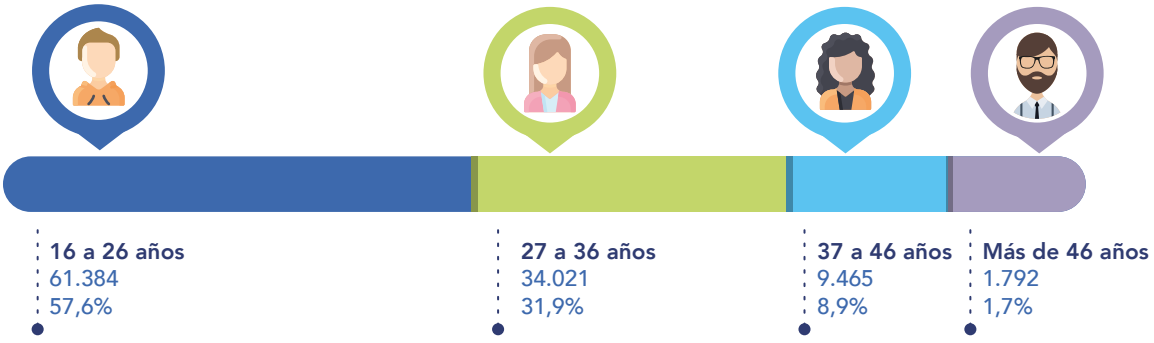
Figura 17. Evolución población estudiantil por grupo etario UNIMINUTO (2013 - 2019)



Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium – Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Figura 18. Población estudiantil por grupo etario UNIMINUTO (periodo 2019-2)

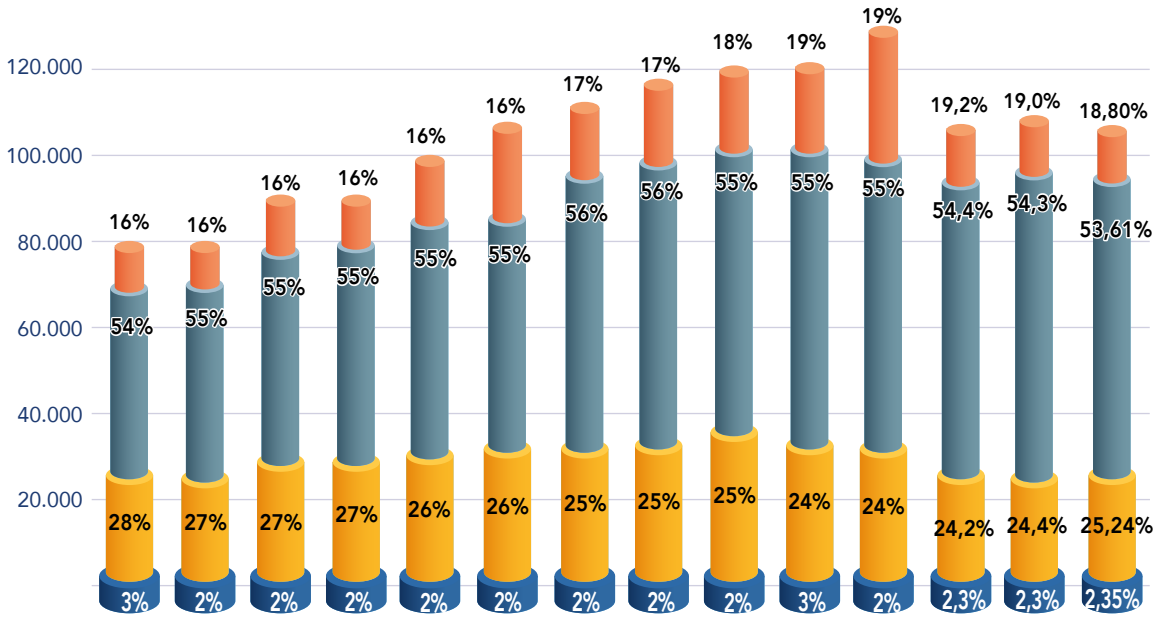


Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Es importante resaltar que 72,41% de la población estudiantil para el segundo semestre de 2019 pertenecía a los estratos socioeconómicos 1 y 2, conservando esta proporción durante los últimos 5 años, en coherencia con la misión institucional (Figuras 19 y 20). Por su parte, el estrato socioeconómico 3 representó 25,24% de la población estudiantil de pregrado y posgrado de UNIMINUTO mientras que los estratos 4, 5 y 6 solo congregaron 2,35% del total de dicha población.

Figura 19. Evolución población estudiantil por estrato socioeconómico UNIMINUTO (2013 - 2019)

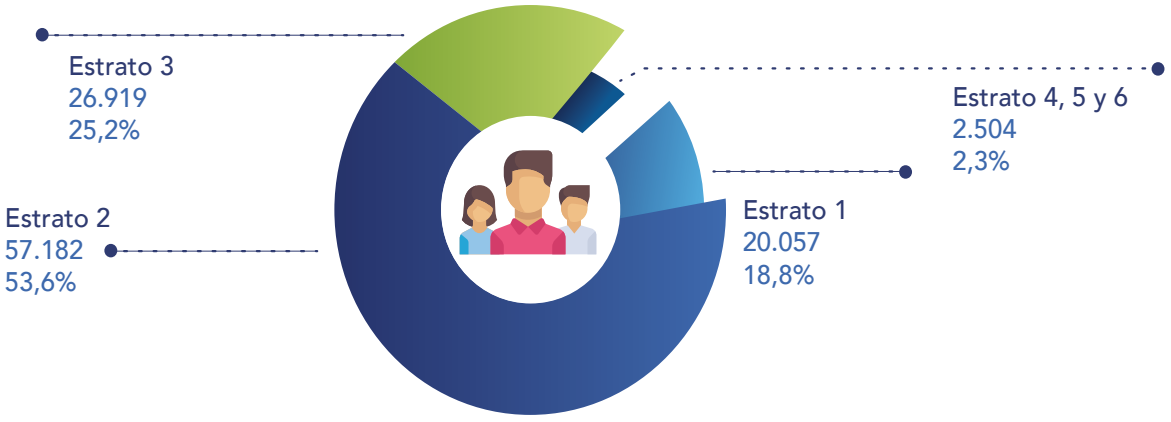


	2013-1	2013-2	2014-1	2014-2	2015-1	2015-2	2016-1	2016-2	2017-1	2017-2	2018-1	2018-2	2019-1	2019-2
Estrato 1	11.803	11.800	14.184	14.008	15.600	16.681	18.464	19.056	21.501	22.154	23.598	21.135	21.362	20.057
Estrato 2	40.423	41.410	48.700	48.460	53.159	56.561	60.628	62.397	66.471	65.317	67.673	59.865	60.979	57.182
Estrato 3	20.652	20.270	23.557	23.991	25.189	26.268	26.831	27.904	29.644	28.976	29.839	26.609	27.372	26.919
Estrato 4, 5 y 6	1.968	1.632	1.954	2.072	2.374	2.449	2.592	2.743	2.895	3.042	3.008	2.523	2.547	2.504

Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

Figura 20. Población estudiantil por estrato socioeconómico UNIMINUTO (periodo 2019-2)



Fuente: Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, Centro de Información UNIMINUTO.

Nota: Estudiantes de pregrado, posgrado UNIMINUTO y programas en convenio. No incluye información de los estudiantes de educación continua, articulación y matriculados en programas de UNIMINUTO en convenio con las instituciones de educación superior aliadas: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica y Fundación Universitaria Popayán - FUP.

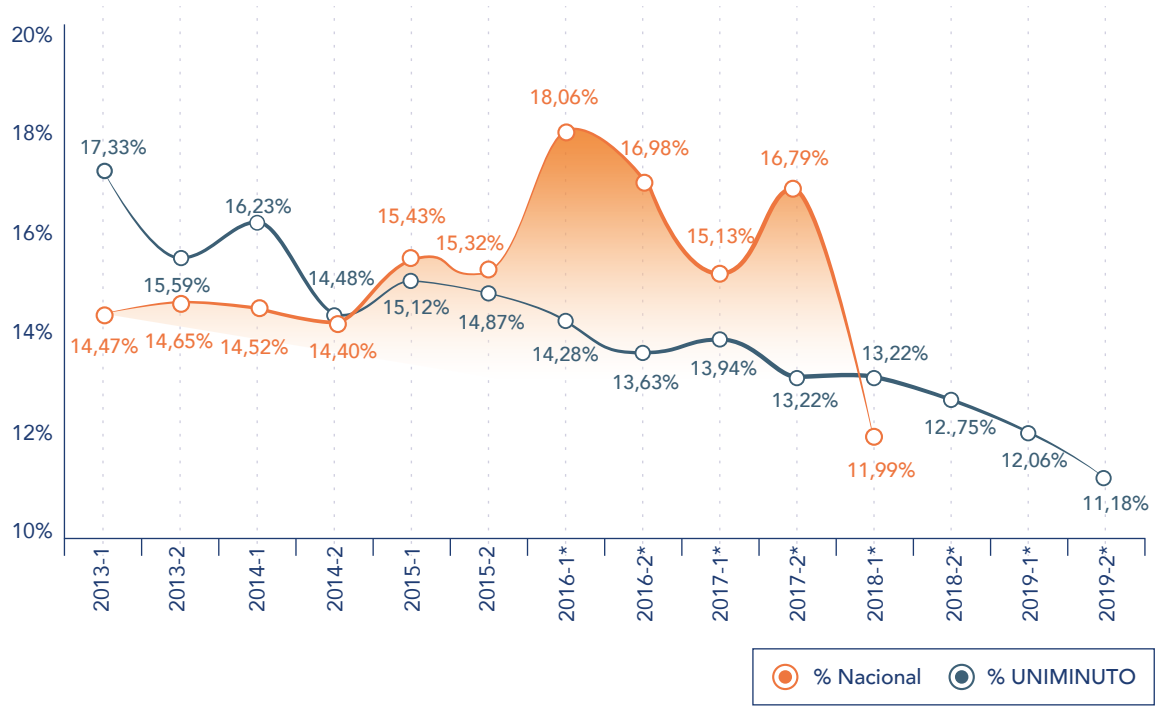
Permanencia estudiantil

Al revisar los datos parciales que arroja por el momento el SPADIES[26], para 2018-1 la ausencia intersemestral del país se situaba en 11,99%, siendo esta inferior a la registrada por el Sistema Integrado de Información de UNIMINUTO, en 1,23%. Es importante mencionar que el SPADIES se encuentra en fase de estabilización, dada su integración con el Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES) y el Observatorio Laboral para la Educación (OLE), presentando volatilidad en sus cifras. Por tal motivo, para el seguimiento del comportamiento de la permanencia al interior de la Institución, se hace referencia al Sistema Integrado de Información.

A partir de las estimaciones realizadas por el sistema interno, se aprecia que la ausencia intersemestral al segundo semestre de 2019 fue de 11,18%. Esta medición resulta inferior en 0,88% a la observada en el semestre anterior (2019-1), cuando se situó en 12,06%, e igualmente menor a la registrada al segundo semestre de 2018 (12,75%). Lo anterior reflejaría una reducción en el número de estudiantes que interrumpen su ciclo de formación en educación superior entre un periodo académico y otro, o que se ausentan del proceso educativo (Figura 21). Este comportamiento decreciente en la ausencia intersemestral ha sido una constante entre 2013 y 2019 en UNIMINUTO.

[26] SPADIES, Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior del Ministerio de Educación Nacional.

Figura 21. Permanencia estudiantil - Ausencia intersemestral (2013 - 2019)



Fuente: Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior SPADIES - MEN, Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

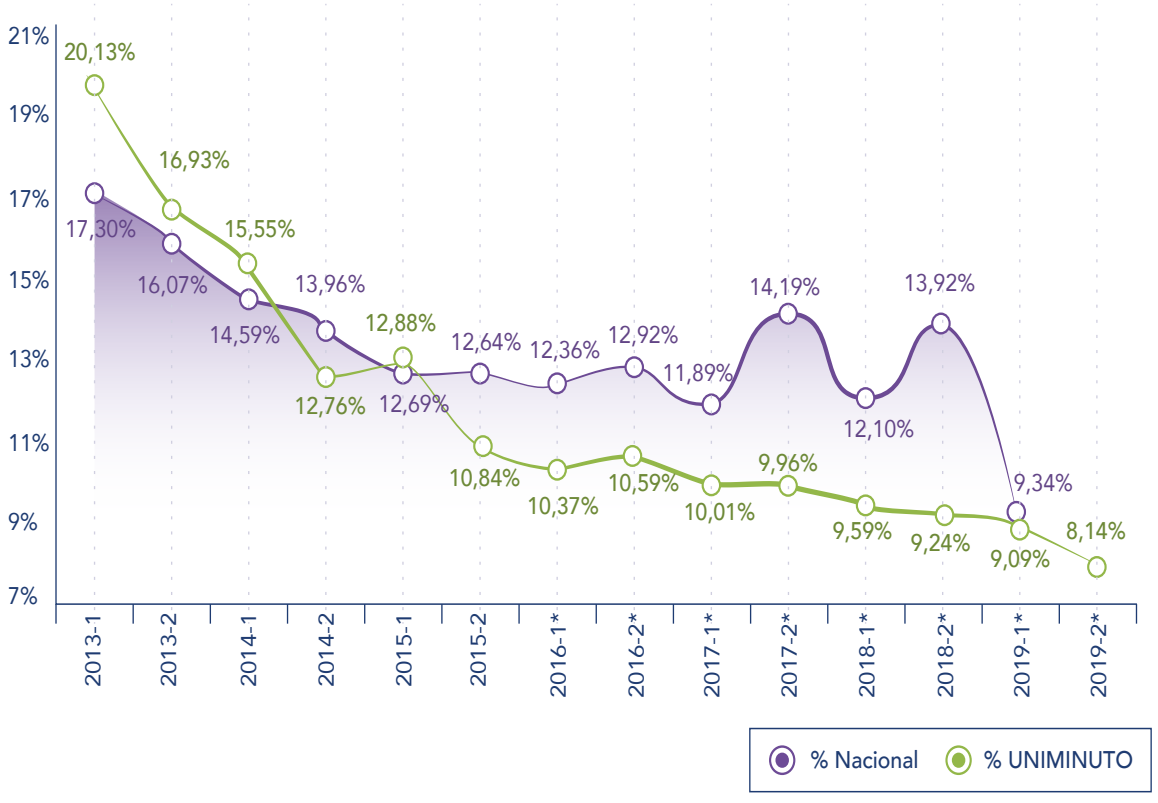
* La información a nivel nacional de los periodos 2016-1, 2016-2, 2017-1, 2017-2 y 2018-1 del sistema SPADIES es una cifra parcial debido al trabajo de actualización de la información por la integración de los sistemas SNIES, SPADIES y OLE; y la información de UNIMINUTO de los periodos 2016-1, 2016-2, 2017-1, 2017-2, 2018-1, 2018-2, 2019-1 y 2019-2 se toma del Sistema Integrado de Información - SII - ya que en el sistema SPADIES aún no genera una cifra definitiva.

En cuanto a la deserción, UNIMINUTO experimentó un descenso en el promedio por periodo[27] de 9,09%, inferior en 0,25% al promedio nacional (9,34%) que arroja el SPADIES. Así mismo, la medición obtenida con el Sistema Integrado de Información presenta para 2019-2 una deserción del 8,14%, 1,1% inferior a la registrada al 2018-2, continuando con el descenso de los últimos años; poniendo de manifiesto el seguimiento y los buenos resultados de las iniciativas institucionales enfocadas a la permanencia y graduación de los estudiantes, tales como el Programa de Atención Integral al Estudiante –MAIE- y la Estrategia de Vinculación de Ausentes y Desertores[28] del Sistema Universitario.

[27] Periodo, tasa de estudiantes que no presentan matrícula durante dos períodos consecutivos o más al momento de la medición.
[28] Estrategia con beneficios académicos y financieros dirigida a los estudiantes ausentes y desertores de UNIMINUTO entre los periodos 2015 y 2019. Para ello, se diseñó un portafolio de mecanismos académicos y financieros extraordinarios encaminados a impulsar la permanencia estudiantil, y dirigido a aquellas personas que por diversas circunstancias han interrumpido sus estudios de pregrado.

Es de destacar que la deserción por periodo en UNIMINUTO ha estado por ubicándose por debajo del promedio nacional registrado en el SPADIES desde 2014-2 y 2015-1, gracias a los esfuerzos institucionales orientados a la permanencia estudiantil, cambiando la tendencia que traía antes de 2014.

Figura 22. Permanencia estudiantil - Deserción (2013 - 2019)



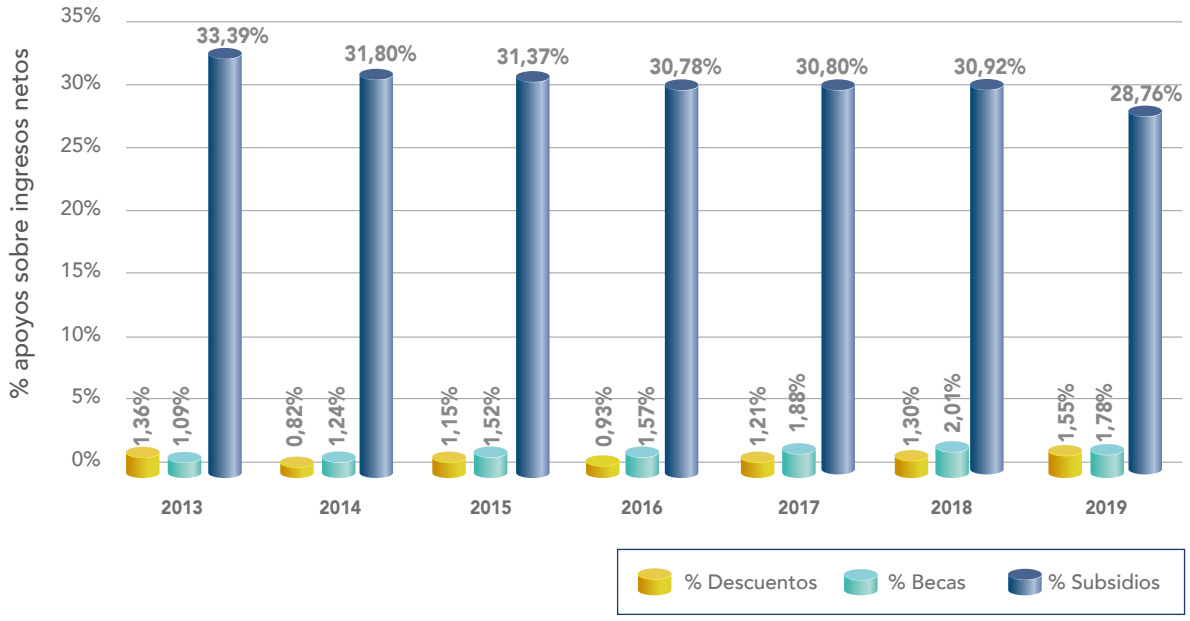
Fuente: Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior SPADIES - MEN, Sistema Integrado de Información -SII-, febrero 18 de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

* La información a nivel nacional de los periodos 2016-1, 2016-2, 2017-1, 2017-2 y 2018-1 del sistema SPADIES es una cifra parcial debido al trabajo de actualización de la información por la integración de los sistemas SNIES, SPADIES y OLE; y la información de UNIMINUTO de los periodos 2016-1, 2016-2, 2017-1, 2017-2, 2018-1, 2018-2, 2019-1 y 2019-2 se toma del Sistema Integrado de Información - SII - ya que en el sistema SPADIES aún no genera una cifra definitiva.

De igual manera, en coherencia con su misión y para brindar mayor acceso y coadyuvar en la permanencia de los estudiantes, UNIMINUTO destinó 32,09% de sus ingresos netos de 2019 a apoyos financieros (subsidios, becas y descuentos). Específicamente en subsidios se asignaron

$116.675 millones a más del 90% de su población estudiantil. Para igual año, se otorgaron becas por un valor de $7.228 millones y se aplicaron descuentos a la matrícula por $6.308 millones, tal y como se puede apreciar en la Figura 23 y en la Tabla 24.

Figura 23. Participación de becas, subsidios y descuentos frente a los ingresos netos - 2019



Fuente: SAP, enero 22 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO Nota: Información a 31 de diciembre de 2019

Tabla 24. Ingresos, becas, subsidios y descuentos, en millones de pesos 2013 - 2019

Año	Becas**	Subsidios**	Descuentos**	Total**	Ingresos netos**
2013	$ 2.069	$ 63.443	$ 2.585	$ 68.096	$ 189.990
2014	$ 3.119	$ 79.780	$ 2.054	$ 84.953	$ 250.867
2015	$ 4.583	$ 94.709	$ 3.479	$ 102.771	$ 301.946
2016	$ 5.582	$ 109.106	$ 3.287	$ 117.976	$ 354.454
2017	$ 7.480	$ 122.558	$ 4.803	$ 134.841	$ 397.951
2018	$ 8.072	$ 124.340	$ 5.234	$ 137.646	$ 402.099
2019*	$ 7.228	$ 116.675	$ 6.308	$ 130.211	$ 405.722

Fuente: SAP, marzo 5 de 2019 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

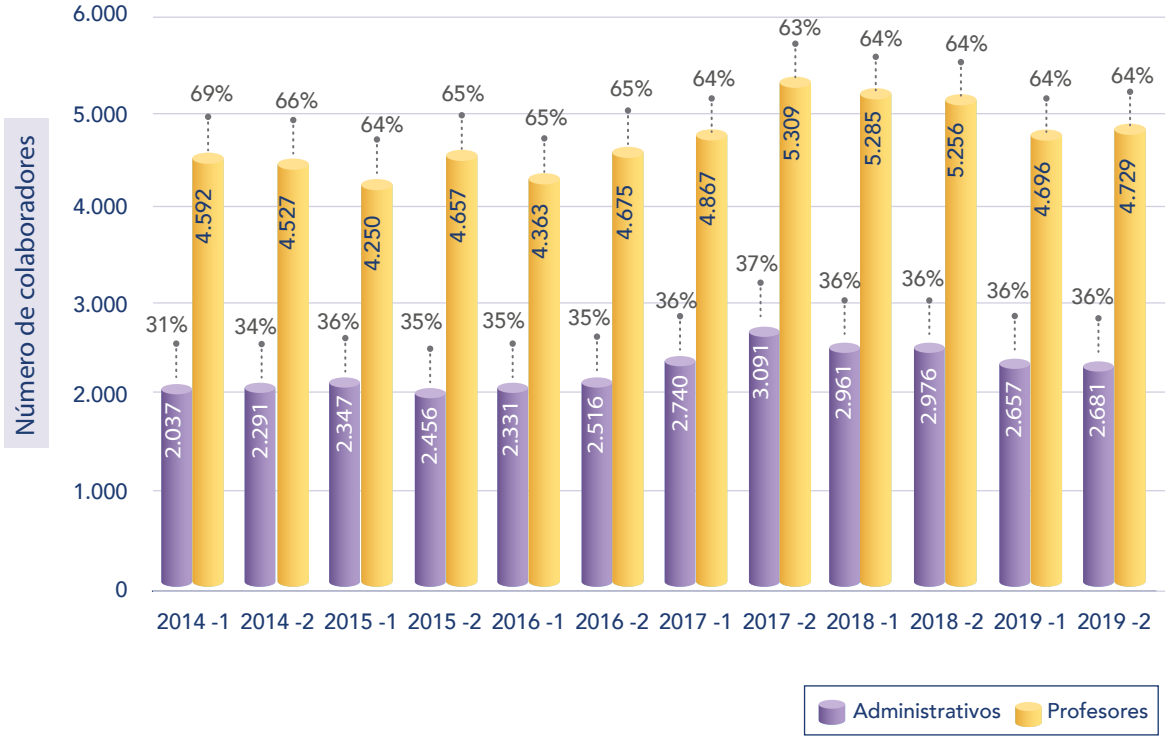
Nota: La información corresponde al cierre de 31 de diciembre de 2019. **Cifras en millones de pesos a precios corrientes.

2.2. POBLACIÓN PROFESORAL

Con la continua transformación que vive la educación superior y la imperiosa necesidad de responder con pertinencia a las nuevas demandas de la sociedad, UNIMINUTO comprende el rol del profesor como facilitador en la dinámica del aprendizaje, que promueve la construcción o apropiación del conocimiento y la interacción con el entorno, con el fin último de garantizar en los estudiantes el desarrollo de las competencias profesionales, la formación integral, y la responsabilidad social.

Para el segundo semestre de 2019, el 64% de los colaboradores de la Institución correspondía a 4.729 profesores que, con su gestión diaria, contribuyen al desarrollo y consolidación de las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y proyección social). Esta participación de los profesores frente al número de colaboradores se ha mantenido relativamente estable, entre un rango de 63% y 69%, en los últimos seis años.

Figura 24. Evolución número de colaboradores Sistema UNIMINUTO (2014 - 2019)

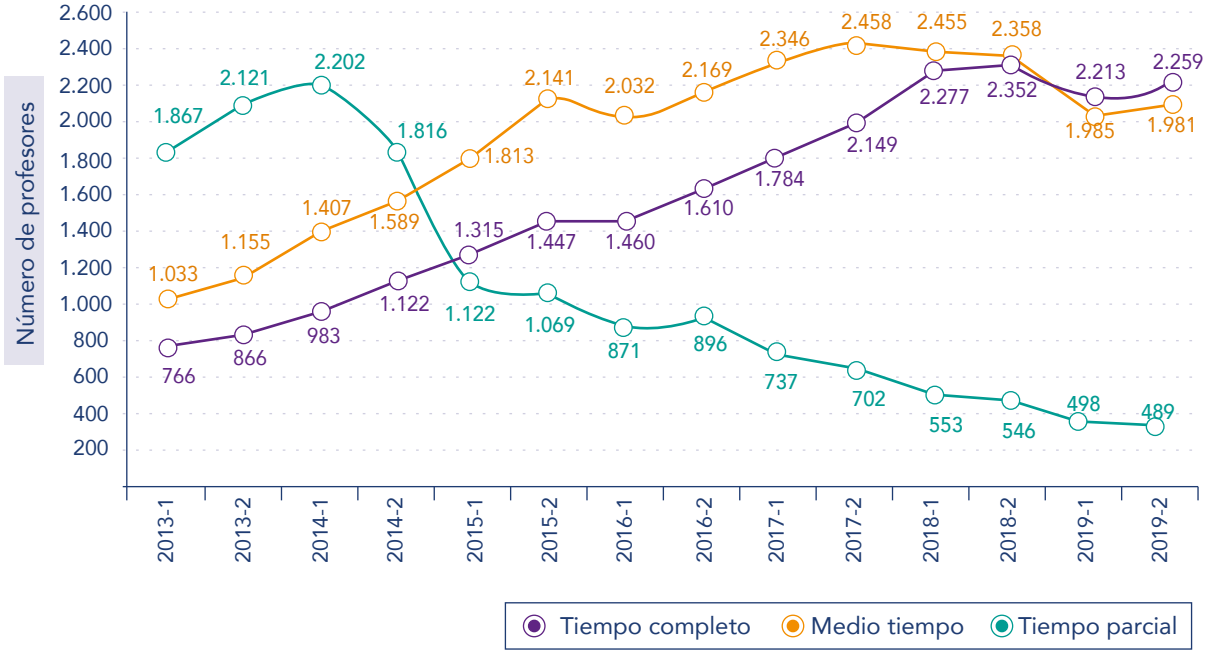


Fuente: SAP - SINE Administrativo, octubre 31 de 2019 - Gerencia de Gestión Humana - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Profesores por dedicación

En el segundo semestre de 2013, 48,8% de los profesores era de planta (dedicación tiempo completo y medio tiempo) y para igual período de 2019, esta relación ascendió a 89,7%, demostrando así, un aumento de 110%. Esta realidad es el resultado de una apuesta institucional por favorecer la contratación de profesores de estas dedicaciones, en aras de incrementar el tiempo destinado a atender las funciones sustantivas de la educación superior y la gestión académica.

Figura 25. Evolución de la población profesoral por dedicación 2013 a 2019

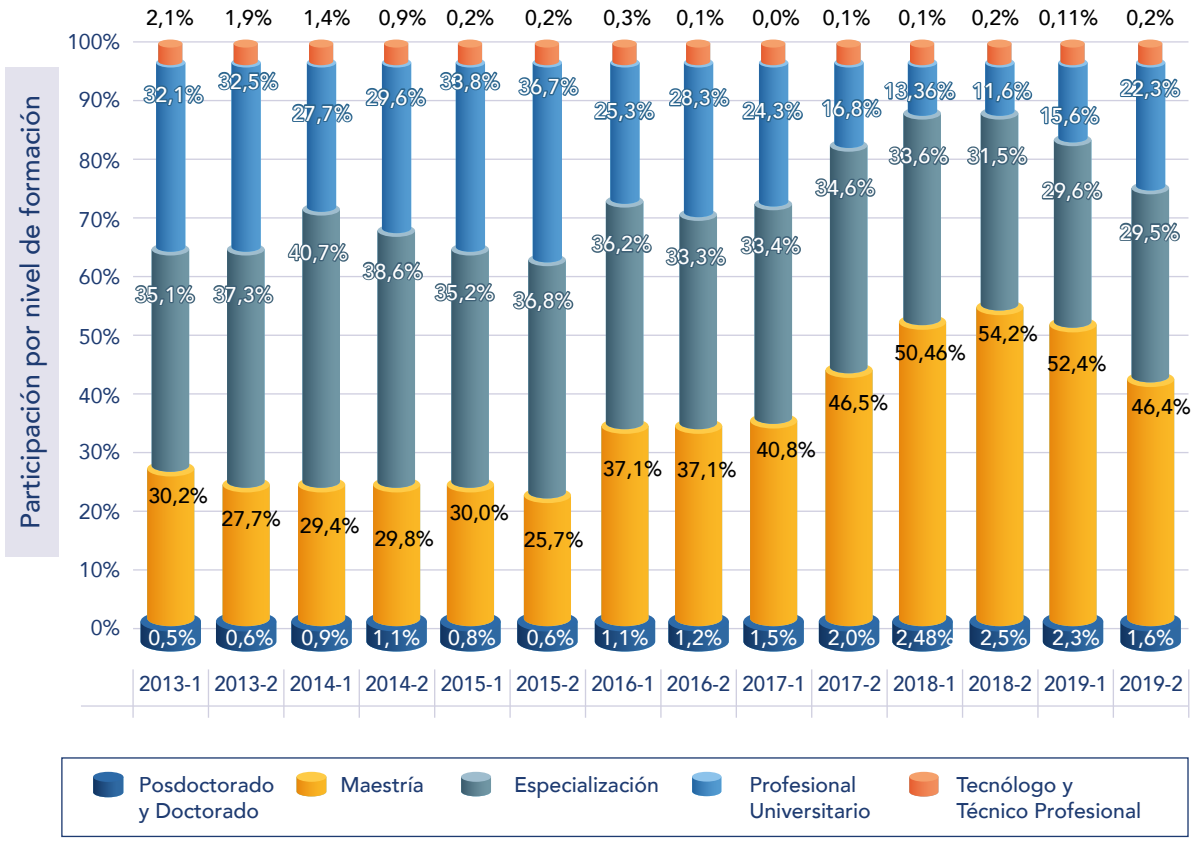


Fuente: SAP - SINE Administrativo, octubre 31 de 2019 - Gerencia de Gestión Humana - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Profesores por nivel de formación

Ahora bien, UNIMINUTO es consciente que debe transmitir conocimiento y desarrollar competencias en el estudiante, lo que permite desplegar una apuesta por el desarrollo del talento docente y el mejoramiento de la calidad, es así, que la participación del número de profesores de con formación posgradual paso de 65,6% en 2013-2 a 77,5% en 2019-2. Este incremento obedece principalmente a una mayor contratación de profesores con títulos de maestría y doctorado, que, en el segundo semestre de 2019, correspondió a 48,1% del total de profesores (2.273 profesores).

Figura 26. Evolución participación de la población profesoral por nivel de formación (2013 - 2019)



Fuente: SAP - SINE Administrativo, octubre 31 de 2019 - Gerencia de Gestión Humana - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Así mismo, al cierre del segundo semestre de 2019, UNIMINUTO contó con 1.393 profesores con especialización, lo que equivale a 29,5% del cuerpo docente contratado por la Institución, mientras que aquellos con formación exclusiva de pregrado representó 22,5%, (1.063 profesores).

Evolución de la población profesoral por dedicación y por nivel de formación 2013 - 2019

La participación de los profesores tiempo completo se ha mantenido en aumento desde 2013, pasando de 20,9% en dicho año, al 47,8% (2.259 profesores) en el segundo semestre de 2019, comportamiento similar a los profesores con dedicación de medio tiempo que pasó de 27,9% en 2013 a 41,9% en 2019-2. Finalmente, con respecto a los profesores de tiempo parcial o catedráticos se observa un decrecimiento constante, en promedio de 11%, entre 2013 y 2019, pasando de 2.121 docentes en 2013-2 a 489 en 2019-2.

Tabla 25. Población profesoral por dedicación y nivel de formación (2013 - 2019)

Dedicación	Formación	2013-2	2014-2	2015-2	2016-2	2017-2	2018-2	2019-2	Participación por dedicación 2019-2 (%)
Tiempo Completo	Posdoctorado / Doctorado	8	11	13	25	41	60	40	0,8%
	Maestría	258	345	415	634	1.033	1.338	1.121	23,7%
	Especialización	273	348	516	540	730	702	670	14,2%
	Profesional Universitario	296	406	502	410	342	251	426	9,0%
	Tecnólogo / Técnico Profesional	31	12	1	1	3	1	2	0,0%
Total Tiempo Completo		**866**	**1.122**	**1.447**	**1.610**	**2.149**	**2.352**	**2.259**	**47,8%**
Medio Tiempo	Posdoctorado / Doctorado	5	12	6	20	45	51	31	0,7%
	Maestría	309	458	535	841	1.148	1.261	873	18,5%
	Especialización	441	659	932	774	895	805	612	12,9%
	Profesional Universitario	381	451	667	533	370	237	459	9,7%
	Tecnólogo / Técnico Profesional	19	9	1	1	-	4	6	0,1%
Total Medio Tiempo		**1.155**	**1.589**	**2.141**	**2.169**	**2.458**	**2.358**	**1.981**	**41,9%**
Tiempo Parcial	Posdoctorado / Doctorado	13	26	8	10	21	23	7	0,1%
	Maestría	579	547	248	260	287	249	201	4,3%
	Especialización	830	739	265	245	211	148	111	2,3%
	Profesional Universitario	669	485	542	380	181	123	169	3,6%
	Tecnólogo / Técnico Profesional	30	19	6	1	2	3	1	0,0%
Total Tiempo Parcial		**2.121**	**1.816**	**1.069**	**896**	**702**	**546**	**489**	**10,3%**
Total		**4.142**	**4.527**	**4.657**	**4.675**	**5.309**	**5.256**	**4.729**	**100,0%**

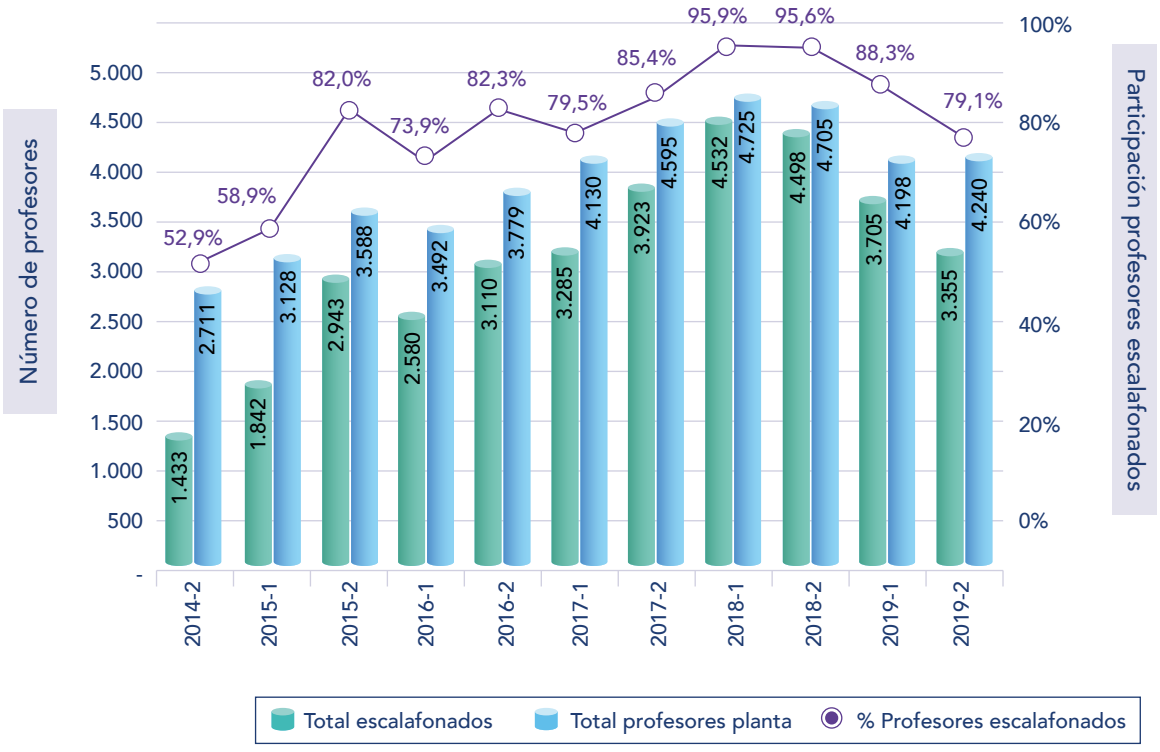
Fuente: SAP - SINE Administrativo, octubre 31 de 2019 - Gerencia de Gestión Humana - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Evolución profesoral por escalafón

Gracias a la actualización del Reglamento Profesoral en el año 2014, los profesores escalafonados aumentaron en 134%, pasando de 1.433 profesores (52,9% de los profesores de planta) en el segundo semestre de 2014 a 3.355 profesores escalafonados (79,1% de los profesores de planta) en el segundo semestre de 2019.

Es importante precisar que, para 2019, la Institución hizo un alto en los procesos de ingreso y ascenso en el escalafón profesoral, con el fin de rediseñar un modelo mejorado que permita a los docentes desarrollar una carrera al interior de la Institución, razón por la cual, se observa una disminución en la proporción de profesores escalafonados frente a 2018.

Figura 27. Evolución de la población profesoral por escalafón (2014 - 2019)



Fuente: SAP - SINE Administrativo, octubre 31 de 2019 - Gerencia de Gestión Humana - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Con respecto a la clasificación, el número de profesores se ha concentrado en categorías Instructor 1 e Instructor 2, observándose movilidad en el escalafón hacia categorías superiores, en especial, hacia las categorías Instructor 2, Asistente 1 y Asistente 2.

2.3. OFERTA ACADÉMICA

UNIMINUTO inició su operación académica con programas profesionales universitarios, y para 1998 ya contaba con su primera especialización universitaria, enfocada a la gerencia social. Fue sólo hasta 2010, que logró su primera maestría en modalidad virtual, producto de un convenio con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (TEC de Monterrey).

Con el propósito de seguir ampliando el acceso y la cobertura de la educación superior en Colombia, UNIMINUTO experimentó un crecimiento de 29,6% en el número de registros calificados entre el primer semestre de 2013 y el segundo semestre de 2019, pasando de 115 a 149. Aunque en este periodo siguió apostando por la formación del nivel profesional universitario, en detrimento de la oferta técnica profesional y tecnológica, la Institución ha impulsado el desarrollo de programas posgraduales, a partir de la consolidación de las funciones sustantivas que los sustentan y enriquecen, e identificando la necesidad de ser una alternativa de educación pertinente a lo largo de la vida.

Tabla 26. Evolución y participación de la obtención de registros calificados entre 2013 y 2019

Año	Nivel de formación	Técnico Profesional	Tecnológico	Profesional Universitario	Especialización Tecnológica	Especialización Universitaria	Maestría	Total
2013	Programas con registro calificado	18	44	42		10	1	115
	% Participación	16%	38%	37%		9%	1%	100%
2014	Programas con registro calificado	18	37	42		12	2	111
	% Participación	16%	33%	38%		11%	2%	100%
2015	Programas con registro calificado	14	32	44		12	4	106
	% Participación	13%	30%	42%		11%	4%	100%
2016	Programas con registro calificado	15	37	47		13	8	120
	% Participación	13%	31%	39%		11%	7%	100%
2017	Programas con registro calificado	6	29	49		13	8	105
	% Participación	6%	28%	47%		12%	8%	100%
2018	Programas con registro calificado	8	31	58		13	9	119
	% Participación	7%	26%	49%		11%	8%	100%
2019	Programas con registro calificado	15	24	76	3	18	13	149
	% Participación	10%	16%	51%	2%	12%	9%	100%

Fuente: Sistema de Aseguramiento de Calidad en Educación Superior - SACES, enero 13 y 28 de febrero de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

A finales de 2019, UNIMINUTO tenía 149 programas con registro calificado vigente, dos de ellos correspondiente a maestrías en convenio. De estos, 75,8% se concentraban en modalidad presencial (113), en tanto que 20,1% representaban registros calificados a distancia (30), y 4,0% a virtual (6). Por nivel de formación, 10% de los programas con registro calificado vigente correspondía a técnico profesional (15), 16% al tecnológico (24), 51% al profesional universitario (76), 2% a especialización tecnológica (3), 12% a especialización universitaria (18), y 9% a maestría (13), tal y como se muestra en la Figura 28.

Figura 28. Registros calificados en 2019, por nivel académico y de formación y modalidad



149* Programas

115 Pegrado
34 Posgrado

113 Presencial
30 Distancia
6 Virtual

15 Técnico Profesional
24 Tecnología
76 Profesional Universitario
3 Especialización Tecnológica
18 Especialización Universitaria
13 Maestrías*
*2 en convenio

Fuente: Sistema de Aseguramiento de Calidad en Educación Superior - SACES, enero 13 y 28 de febrero de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

De igual forma, encaminado a una dimensión integral de la calidad humana, la vocación de servicio, la calidad académica y la calidad administrativa, UNIMINUTO continúa anudando esfuerzos por la consolidación de la calidad integral.

Es por ello que, comprometida con el cumplimiento de su misión, ha buscado garantizar la prestación de un servicio educativo de alta calidad, teniendo en cuenta los parámetros y lineamientos establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Para 2013 contaba con ocho programas acreditados, y gracias a los esfuerzos institucionales orientados al logro de la excelencia y la acumulación de las experiencias académicas tras más de 20 años de operación, entre 2013 y 2019, el número de programas acreditados por parte del CNA se duplicó, registrando a la fecha 16 programas (Tabla 27). Esta oferta acreditada en alta calidad corresponde al 34,7% del total de programas acreditables (46) de la Institución.

A diciembre de 2019, 8.039 estudiantes se encontraban matriculados en estos programas acreditados, lo que equivale al 7,5% del total de la población de pregrado y posgrado de UNIMINUTO.

Tabla 27. Programas acreditados en alta calidad a 2019

Código SNIES	Denominación	Resolución	Fecha	Vigencia	Sede
2579	Comunicación Social - Periodismo	20966	22/12/2015	6	Bogotá
106861	Licenciatura en Humanidades y Lengua Castellana	11698	14/06/2016	4	Bogotá
15803	Ciencias Bíblicas	16102	04/08/2016	6	Bogotá
8903	Ingeniería Agroecológica	16817	19/08/2016	4	Bogotá
10430	Tecnología en Comunicación Gráfica	16830	19/08/2016	4	Bogotá
108031	Licenciatura en Educación Artística	16829	19/08/2016	4	Bogotá
9363	Estudios en Filosofía	17479	30/08/2016	4	Bogotá
17759	Tecnología en Electrónica	180	16/01/2017	4	Bogotá
106053	Licenciatura en Educación Infantil	27849	11/12/2017	4	Bogotá
17757	Tecnología en Logística	4606	21/03/2018	4	Antioquia - Chocó
2049	Licenciatura en Filosofía	17234	24/10/2018	6	Bogotá
2051	Administración de Empresas	3987	12/04/2019	6	Bogotá
106862	Licenciatura en lenguas extranjeras con énfasis en inglés	7584	24/07/2019	4	Bogotá
6726	Administración de Empresas	9089	28/08/2019	4	Antioquia - Chocó
12168	Licenciatura en Informática	9725	11/09/2019	6	Bogotá
52801	Tecnología en Gestión de Mercadeo	17357	27/12/2019	4	Bogotá

Fuente: Consejo Nacional de Acreditación - CNA, enero 13 de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Continuando con esta apuesta institucional por la alta calidad, al cierre de 2019 UNIMINUTO presentó al CNA, la solicitud de acreditación de otros nueve programas de las Sedes Antioquia - Chocó, Bogotá y UNIMINUTO Virtual y a Distancia. Es preciso señalar que la Sede Bogotá obtuvo la renovación de la acreditación de alta calidad de dos programas finalizando 2019, y contaba con cinco procesos activos de renovación de acreditación en la plataforma SACES-CNA.

2.4. INVESTIGACIÓN

De acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional (UNIMINUTO, 2014), el campo de investigación que UNIMINUTO corresponde al desarrollo humano y social integral y sostenible, del cual se desprenden cuatro líneas de investigación institucionales, a saber: (1) Educación, transformación

social e innovación, (2) Desarrollo humano y comunicación, (3) Innovaciones sociales y productivas, y (4) Gestión social, participación y desarrollo comunitario. A estas líneas se adscriben todos los grupos, semilleros y proyectos de investigación, así como el quehacer de los centros y las escuelas de las diversas unidades académicas.

La forma o el modo cómo se investiga también refleja la perspectiva de proyección o responsabilidad social tan característica de UNIMINUTO, por lo que se privilegia la investigación situada y aplicada, fortalecida por procesos de investigación básica. De acuerdo con su naturaleza, UNIMINUTO desarrolla metodológicamente[29] la investigación formativa desde el enfoque praexológico y se reconoce por el espíritu crítico y la creación, y por sus aportes al conocimiento, a la innovación y al desarrollo cultural. Una investigación que desde lo local tiene la validez, la pertinencia y la vocación de interlocución global con las redes y comunidades científicas internacionales (UNIMINUTO – Proyecto educativo Institucional (PEI), 2014)[30].

Siendo su filosofía institucional y gracias al paulatino proceso de consolidación académica, UNIMINUTO ha fortalecido la función sustantiva de investigación, que enriquece a la docencia y que encuentra en la proyección social, un campo para ampliar y profundizar su alcance, resultados e impacto. Es así, como se han generado sinergias al interior de la Institución, fomentando la investigación en torno a la generación de resultados y su visibilización en el medio.

Los esfuerzos institucionales dirigidos a la promoción de la investigación presentan avances significativos en términos de producción académica de alto impacto, en grupos categorizados o reconocidos, y en investigadores clasificados en COLCIENCIAS (hoy, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación).

Al respecto se tiene que, para 2014, UNIMINUTO registraba 19 grupos de investigación categorizados y reconocidos por COLCIENCIAS. Esta última cifra contrasta favorablemente con los resultados de diciembre de 2019[31], cuando 72 grupos lograron estar categorizados o ser reconocidos por COLCIENCIAS (7 de grupos en categoría A, 20 en B, 41 en C, para un total de 68 grupos categorizados, y 4 reconocidos).

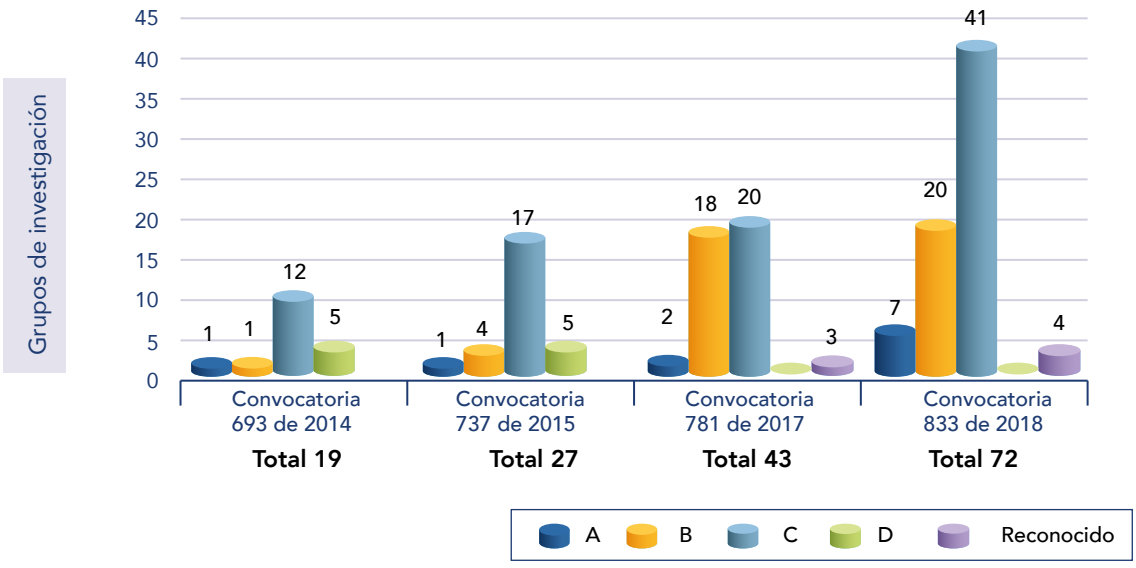
---

[29] "Una metodología investigativa dialógica y dinámica (teórico-práctica) que le permita al estudiante el conocimiento del mundo, de los demás y de sí mismo por medio de un proceso de observación, análisis, reflexión sistemática e interpretación del contexto y que lo lleve a una acción institucional de participación, intervención y transformación de sus acciones y del medio donde las realiza", UNIMINUTO (2014), Proyecto Educativo Institucional, p. 41.

[30] Proyecto Educativo Institucional (PEI) UNIMINUTO, 2014

[31] Resultados definitivos de la convocatoria 833 de 2018 de COLCIENCIAS.

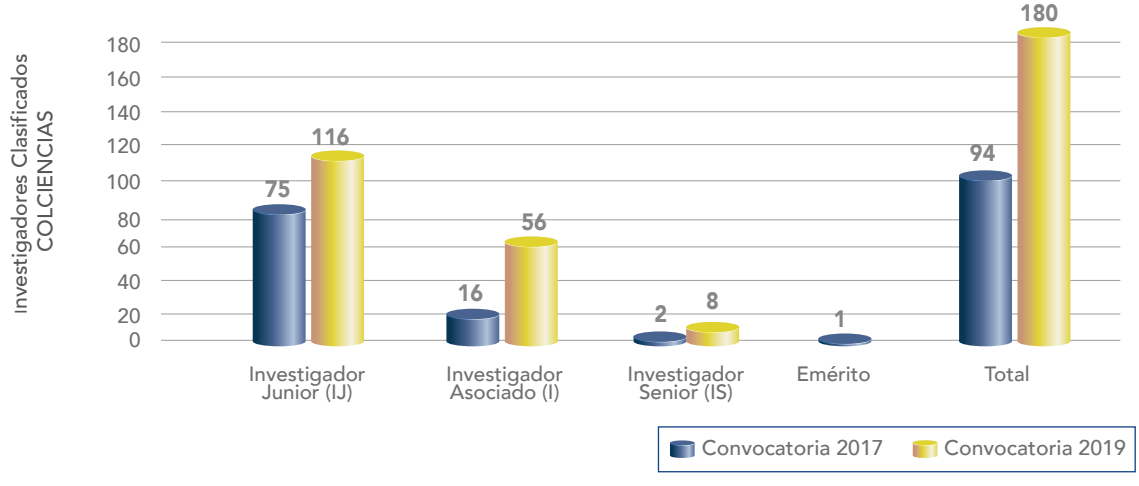
Figura 29. Grupos de investigación categorizados y reconocidos por COLCIENCIAS



Fuente: Convocatorias 2013, 2014, 2015, 2017 – www.colciencias.gov.co "La Ciencia en Cifras – Grupos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS" - Vicerrectoría General Académica, diciembre 06 de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Así mismo, de acuerdo con los resultados definitivos publicados en diciembre de 2019 respecto de la Convocatoria número 833 de COLCIENCIAS, se clasificaron 180 investigadores de UNIMINUTO, 91,5% superior al observado en la convocatoria anterior de 2017, siendo la tipología "Junior", aquella con mayor número de investigadores en ambas convocatorias. Es de resaltar el comportamiento presentado en la tipología "Asociado", con un incremento de 250% en 2019.

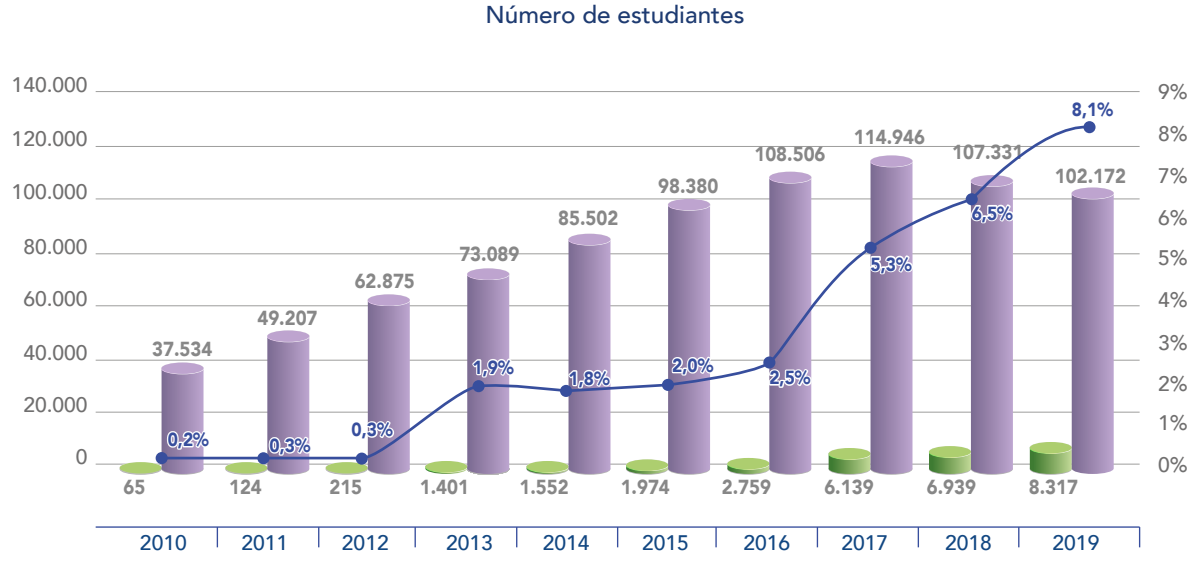
Figura 30. Investigadores clasificados por COLCIENCIAS



Fuente: Vicerrectoría General Académica, diciembre 06 de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Como parte del fomento a la investigación formativa, en 2019 se registraron 571 semilleros de investigación en todas las sedes de UNIMINUTO, lo que refleja la apuesta institucional por desarrollar en los educandos capacidades y habilidades de conectarse con la realidad de su entorno y transformarlo. Además, es plausible como entre los años 2013 y 2019, la participación de estudiantes en semilleros de investigación de UNIMINUTO se ha incrementado, pasando de 1.401 estudiantes en 2013 a 8.317 estudiantes en 2019 (Figura 31). Para 2019, 8,1% de los estudiantes de pregrado de UNIMINUTO, se encontraba en un semillero de investigación.

Figura 31. Participación de los estudiantes en semilleros de investigación



Fuente: Vicerrectoría General Académica, enero de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Gracias a las diferentes estrategias que la Institución ha implementado tales como: a) la formación especializada a profesores, b) los apoyos financieros focalizados, c) la generación de espacios para promover el desarrollo y la producción académica de los grupos y semilleros de investigación, y d) el desarrollo de éstos mediante la realización de convocatorias de financiación de proyectos, la producción académica de UNIMINUTO ha aumentado significativamente en los últimos cuatro años (Tabla 28).

Tabla 28. Productos de investigación para el periodo 2016 a 2019

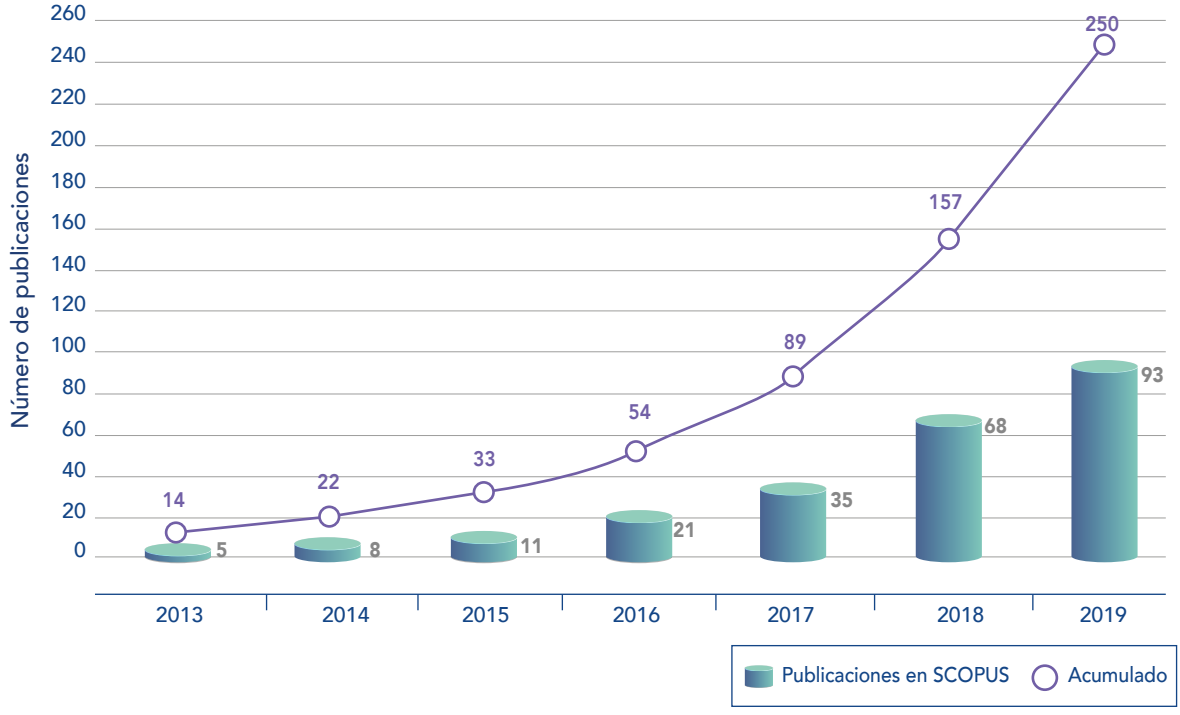
Productos de investigación	2016	2017	2018	2019
Libros	33	56	42	118
Capítulos de libros		135	57	179
Artículos en revistas indexadas	20	59	148	395

Productos de investigación	2016	2017	2018	2019
Audiovisual y radiofónico		305		2
Productos tecnológicos		2	3	7
Cartillas		4	2	
Patentes				2
Total productos en investigación	53	561	252	703
Presupuesto para incentivos para producción en investigación (millones de pesos)	$ 160,3	$ 265,5	$ 440,7	$ 1.071,5

Fuente: Vicerrectoría General Académica, diciembre de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Otro de los resultados que evidencia este esfuerzo por el fortalecimiento de la investigación de UNIMINUTO mediante los mecanismos antes descritos, está en el comportamiento reciente de la calidad y visibilidad de su producción académica. En ese sentido, entre 2013 y 2019, se logró 241 publicaciones en revistas internacionales de alto impacto verificables en SCIMAGO, lo cual representa el 96,4% de los artículos registrados en el histórico de Scopus (250).

Figura 32. Publicaciones en SCOPUS



Fuente: Vicerrectoría General Académica y Parque Científico de Innovación Social, diciembre de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

De igual manera y como parte del fomento interno a la investigación, se han institucionalizado jornadas que convocan a investigadores y estudiantes inscritos en semilleros de investigación como espacios de reflexión sobre su trabajo académico. Año a año, participan más y más ponentes nacionales e internacionales: de 51 poster presentados en 2016 pasaron a 137 en 2018, y las ponencias aumentaron de 186 a 439 en el mismo periodo.

De otro lado, y marcando un hito histórico en la investigación de UNIMINUTO, la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia le notificó a la Institución en 2019 el otorgamiento de las siguientes dos patentes:

a) Patente de invención al "Proceso de fabricación de un material cerámico ferroeléctrico libre de plomo con propiedades piezoeléctricas para generar energía alternativa y material obtenido por el mismo".

b) Patente de invención a la creación "Purificador portátil de agua lluvia con luz ultravioleta".

Ilustración 4. Patentes de invención obtenidas en 2019



Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

Superintendencia de Industria y Comercio

Certificado Número: 36032

Otorga Patente de Invención a:

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO

A la creación denominada:

PURIFICADOR PORTÁTIL DE AGUA LLUVIA CON LUZ ULTRAVIOLETA

Clasificación: G21K 5/00

Vigente:

Desde: 27 de marzo de 2017
Hasta: 27 de marzo de 2037

Que la Solicitud de Patente de Invención No.NC2017/0002831 cumple con los requisitos previstos en las disposiciones legales vigentes. Resolución No.60446 del 3 de noviembre de 2019 en testimonio de ello se estampa la firma del funcionario competente.

Firmado digitalmente por: ANDRES BERNARDO BARRETO GONZALEZ
Fecha: 2019.11.05 23:02:51 COT
Razón: Validez jurídica.
Ubicación: Bogotá, Colombia.

El futuro es de todos

Industria y Comercio
SUPERINTENDENCIA

Superintendencia de Industria y Comercio

Certificado Número: 35615

Otorga Patente de Invención a:

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS - UNIMINUTO

A la creación denominada:

PROCESO DE FABRICACIÓN DE UN MATERIAL CERÁMICO FERROELÉCTRICO LIBRE DE PLOMO CON PROPIEDADES PIEZOELÉCTRICAS PARA GENERAR ENERGÍA ALTERNATIVA Y MATERIAL OBTENIDO POR EL MISMO

Clasificación: C04B 35/00, C04B 35/46, C04B 35/462, C04B 35/465, C04B 35/468

Vigente:

Desde: 10 de mayo de 2017
Hasta: 10 de mayo de 2037

Que la Solicitud de Patente de Invención No.NC2017/0004741 cumple con los requisitos previstos en las disposiciones legales vigentes. Resolución No.31687 del 30 de julio de 2019 en testimonio de ello se estampa la firma del funcionario competente.

Firmado digitalmente por: ANDRES BERNARDO BARRETO GONZALEZ
Fecha: 2019.09.16 09:04:04 COT
Razón: Validez jurídica.
Ubicación: Bogotá, Colombia.

El futuro es de todos

Fuente: Vicerrectoría General Académica, diciembre de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Además, está en trámite ante la misma entidad la solicitud de patente de invención nacional del "Sistema para interpretación en tiempo real de voz en un idioma determinado hacia lenguaje de señas".

Finalmente, a continuación, se relacionan algunos de los logros recientes en el posicionamiento institucional de su investigación, así:

- Ser una de las 20 entidades que conforman la Alianza Economía Formal e Inclusiva para desarrollar el programa científico denominado "Inclusión Productiva y Social: programas y políticas para la promoción de una economía formal", financiado por COLCIENCIAS, el ICETEX y el Banco Mundial, en el marco de la convocatoria de Colombia Científica 2017-2018. Este programa busca diagnosticar, examinar e intervenir los factores y barreras que afectan la inclusión social y productiva de los agentes económicos en diversos contextos de Colombia, de manera que, en los cuatro años de desarrollo (2018-2022), se generen productos científicos y de innovación que nutrirán propuestas de política social y política pública en materia de formalidad e inclusión económica.

- Según los resultados del Ranking ART-Sapiens (posicionamiento internacional de los artículos científicos), que analizó las 358 IES activas del país, UNIMINUTO ocupó el puesto 58 entre las 215 que clasificaron en 2018, gracias a la labor de los grupos categorizados y a la publicación de artículos en revistas indexadas en 2017. Se mejoró 20 puestos con respecto a la versión del 2017, lo que refleja una mayor actividad de los investigadores de la Institución, quienes publicaron en revistas de 12 países.

- En el ranking de universidades mejor posicionadas en cuanto a apropiación social del conocimiento (ASC) publicado por Sapiens Research en 2018, UNIMINUTO ocupó el lugar número 7 entre 78 Instituciones de Educación Superior de Bogotá y a nivel nacional, el número 16, superando por 18 puestos lo logrado en 2016.

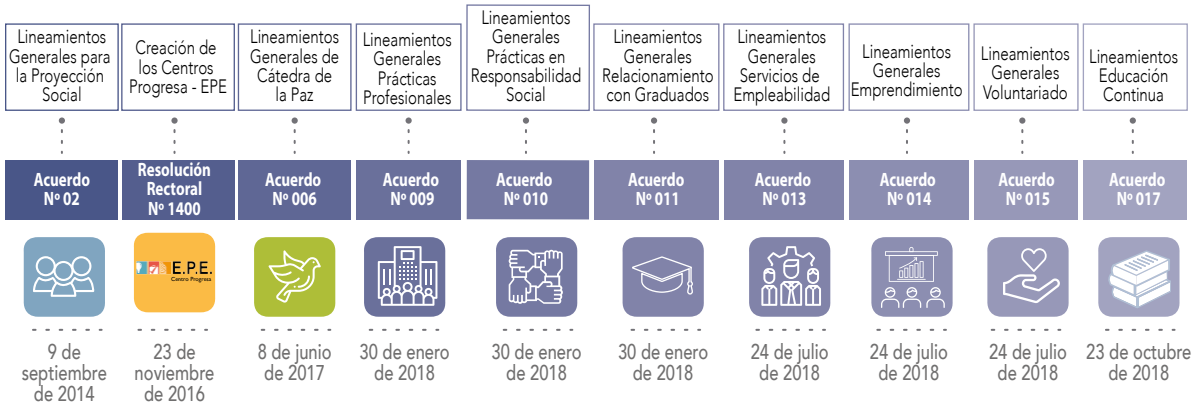
- En junio de 2019, Sapiens Research publicó el Ranking GNC Sapiens 2019, que clasifica a las mejores Instituciones de Educación Superior según los indicadores de Generación de Nuevo Conocimiento (GNC). En este, UNIMINUTO ocupó el puesto 16 entre las 215 IES que clasificaron por cumplir con las condiciones de producción en sus grupos. Fue además destacada en la variable "capítulos de libros" debido a que, de las 180 Instituciones que alcanzaron puntajes superiores, UNIMINUTO está dentro de los 10 más altos.

2.5. PROYECCIÓN SOCIAL

Una de las funciones sustantivas de la educación superior, es la proyección social, la cual pretende propiciar y establecer procesos de integración e interacción con los sectores sociales y los agentes que están presentes en la vida social y cultural promoviendo el continuo mejoramiento de las condiciones humanas y sociales de las comunidades con las que comparte.

Para UNIMINUTO, la proyección social ha sido un eje transversal del quehacer institucional como parte de la Obra El Minuto de Dios. Al respecto, con el objetivo de fortalecer e integrar esta función sustantiva, en 2016 se creó la Dirección General de Proyección Social como unidad adscrita a la Vicerrectoría General Académica, que estandarizó siete estrategias de proyección social, a saber: Práctica profesional, Práctica en Responsabilidad Social, Voluntariado, Relacionamiento con graduados, Educación continua, Articulación de la educación media y Transferencia de conocimientos a través de proyectos; cada uno con lineamientos que rigen su desarrollo, los cuales se exponen en la Ilustración 5, y sobre algunas se presentan resultados y avances que evidencian el alcance de la extensión y proyección social de UNIMINUTO.

Ilustración 5. Lineamientos generales de Proyección Social



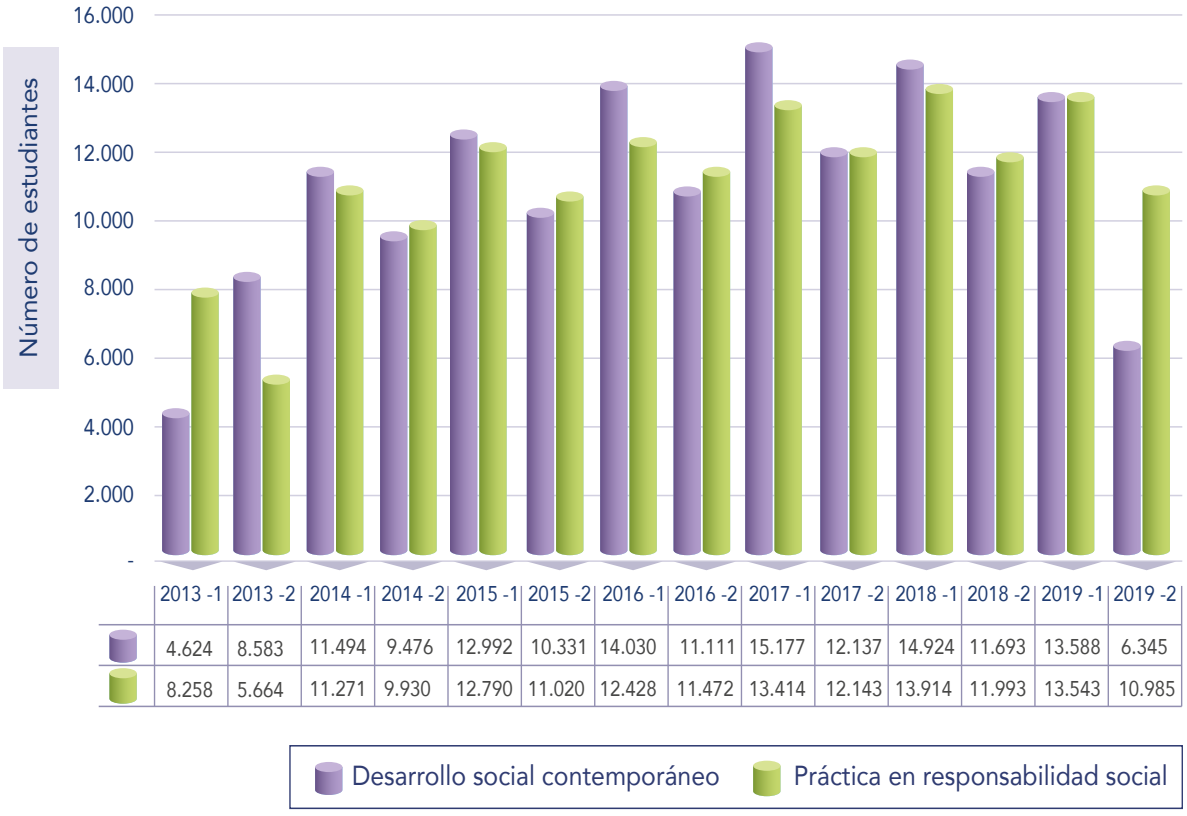
Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Estrategia de Práctica en Responsabilidad Social mediante el Centro de Educación para el Desarrollo - CED

El Centro de Educación para el Desarrollo- CED es la unidad que lidera en las sedes del Sistema, la formación en responsabilidad social de los estudiantes de todos los programas de acuerdo con el modelo educativo institucional. Esta unidad cuenta con dos cursos: Desarrollo Social Contemporáneo y Práctica en Responsabilidad Social. Este curso en particular contó para su desarrollo con 363 convenios específicos en 2019, que permitieron el acceso a 546 escenarios, asegurando una amplia oferta para los estudiantes.

Para 2019, se inscribieron 40.493 estudiantes en estos dos cursos y desarrollaron 101 proyectos sociales de formación (Figura 33 e Ilustración 6), que lograron beneficiar a 133.725 personas de las comunidades. Vale destacar que entre 2013 y 2019, se inscribieron 158.825 estudiantes a la Práctica en Responsabilidad Social y 156.505 en Desarrollo Social Contemporáneo como se puede observar en la Figura 33.

Figura 33. Estudiantes en Desarrollo Social Contemporáneo y Práctica en Responsabilidad Social



	2013 -1	2013 -2	2014 -1	2014 -2	2015 -1	2015 -2	2016 -1	2016 -2	2017 -1	2017 -2	2018 -1	2018 -2	2019 -1	2019 -2
Desarrollo social contemporáneo	4.624	8.583	11.494	9.476	12.992	10.331	14.030	11.111	15.177	12.137	14.924	11.693	13.588	6.345
Práctica en responsabilidad social	8.258	5.664	11.271	9.930	12.790	11.020	12.428	11.472	13.414	12.143	13.914	11.993	13.543	10.985

Fuente: Sistema Académico Banner / Sistema Integrado de Información –SII-, septiembre de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

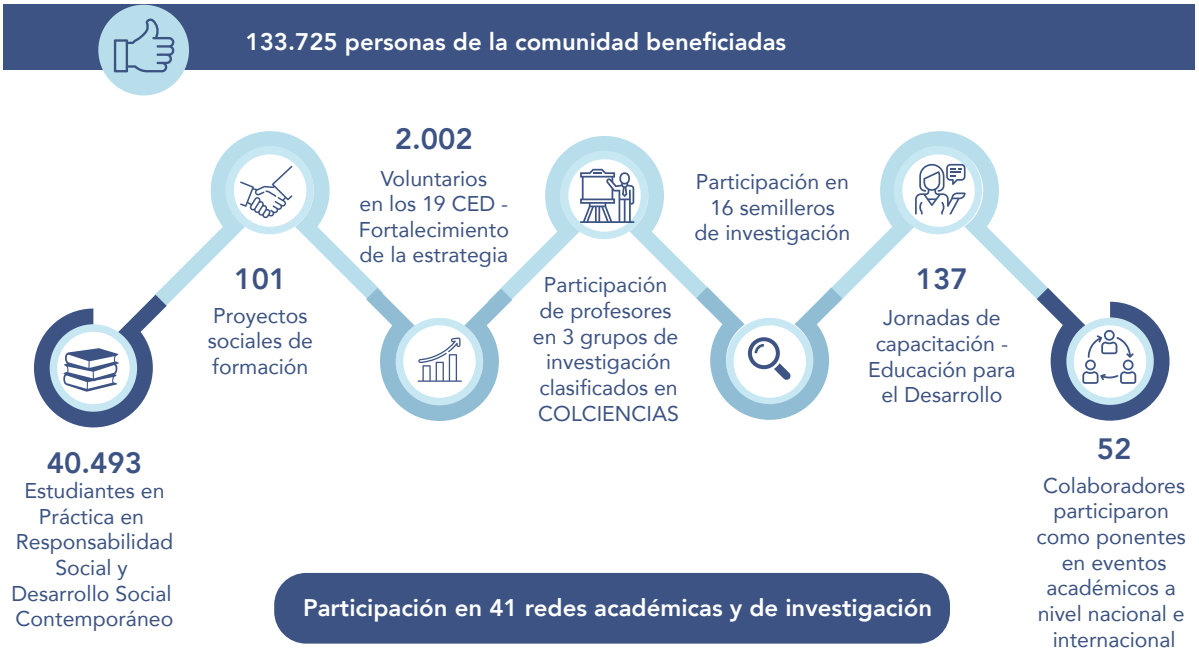
A partir de la reflexión sobre la Práctica en Responsabilidad Social se ha buscado generar nuevo conocimiento desde la participación en tres grupos de investigación categorizados por COLCIENCIAS (2 en B y 2 en C), se ha adelantado la gestión y el acompañamiento a 16 semilleros de investigación, que facilitan la formación de estudiantes como investigadores, y se ha logrado la producción de 42 publicaciones en los últimos 8 años, de las cuales 20 corresponden a libros que sistematizan, evalúan y plasman las bases de la proyección social en UNIMINUTO.

Estrategia de Voluntariado mediante el Centro de Educación para el Desarrollo - CED

El voluntariado es otra de las estrategias de la proyección social y surge como una forma del ejercicio de la responsabilidad social en los profesores, administrativos, estudiantes, graduados y personas en general que se identifiquen con los principios y el quehacer de la Obra El Minuto de Dios.

Como resultado del fortalecimiento de la estrategia de voluntariado en los 19 CED de UNIMINUTO, se observa un significativo avance en la adhesión de 1.077 voluntarios en el primer semestre, y 925 voluntarios para el segundo semestre de 2019. Esto suma 2.002 voluntarios en todo el año 2019, frente a los 399 voluntarios registrados en 2018, lo que equivale a un crecimiento de 484%.

Ilustración 6. Resultados a 2019, de los Centros de Educación para el Desarrollo – CED



Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Estrategias de Práctica Profesional y Servicios de Empleabilidad y Emprendimiento mediante los Centros Progresa EPE

Durante 2014 se diseñó el Modelo Progresa EPE y para octubre del mismo año se inauguró el primer Centro Progresa - EPE en la Sede Bogotá, como una unidad de gestión académica encargada de liderar las estrategias y servicios de emprendimiento, prácticas profesionales y empleo. A lo largo del año 2015 se diseñó el proyecto de expansión para implementar este modelo en las demás sedes del país. En agosto de 2016, se inició la operación del Centro Progresa EPE en la Sede Antioquia - Chocó (Bello) y entre los meses de octubre y noviembre de 2016, entraron en funcionamiento los Centros Progresa EPE en la Sede Sur Occidente), en los Centros Regionales Cali y Buga, y en los Centros Regionales Neiva (Sede Sur) e Ibagué (Sede Tolima y Magdalena Medio). Posteriormente, durante 2017 entraron en operación los Centros Progresa EPE de Zipaquirá, Madrid, Girardot y

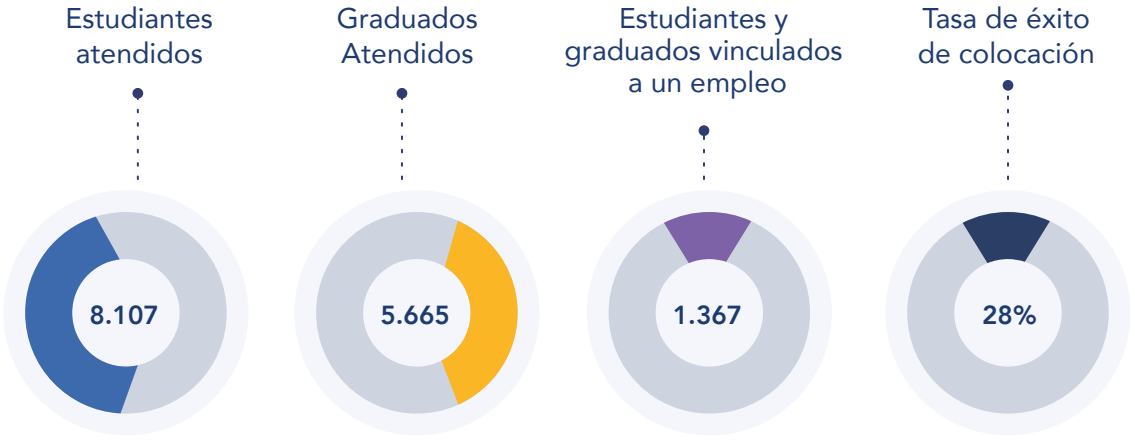
Soacha, adscritos a la Sede Cundinamarca, así como en la Sede Orinoquía (Villavicencio) y en el sur de Bogotá. Finalmente, en 2018 se dio apertura a seis Centros Progresa EPE en Barranquilla (Sede Caribe); Cúcuta y Bucaramanga (ambos de la Sede Santanderes); Pasto (Sede Sur Occidente); Pereira (Sede Eje Cafetero); y la Sede UNIMIMINUTO Virtual y a Distancia (UVD).

A 2019, se contaba con una red integrada por 19 Centros Progresa EPE denominada Red Nacional de Emprendimiento y Empleabilidad de UNIMINUTO, en la cual participan profesores, estudiantes e interesados.

Desde su creación y expansión, los Centros Progresa EPE han concretado convenios con al menos 4.000 organizaciones y empresas para que los estudiantes realicen sus prácticas profesionales, cuyo vínculo ha venido siendo formalizado mediante contratos de aprendizaje o convenios especiales y los graduados pueda acceder a un empleo. Frente a esto último, en 2017 se creó la bolsa de empleo UNIMINUTO, con el fin de ofrecer servicios de orientación ocupacional, bolsa laboral, educación, cualificación y colocación laboral, como un servicio de extensión a los estudiantes y graduados. Como resultado sobresaliente está que la tasa de éxito de colocación de la bolsa de empleo de los Centro Progresa EPE fue de 22% para 2018, y de 28% en 2019, convirtiéndose en la bolsa laboral con mejor gestión en el país, según el Ministerio de Trabajo, en los indicadores de orientación y colocación laboral en 2018.

En las Figuras 34 y 35 se presentan los principales resultados de gestión de los Centros Progresa EPE de UNIMINUTO para 2019 en sus campos de acción relacionados con la empleabilidad, el emprendimiento y la práctica profesional.

Figura 34. Empleabilidad y emprendimiento en 2019



Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Figura 35. Práctica Profesional en 2019



Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2020. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Es de destacar también que en 2019 la Presidencia de la República hizo un reconocimiento público a la bolsa de empleo de UNIMINUTO, por sus avances en inclusión laboral de personas con capacidades diversas. UNIMINUTO ha sido la primera Institución de Educación Superior en Colombia en ser destacada por sus acciones efectivas hacia la empleabilidad. A lo anterior, se suma que esta bolsa ha ocupado por tres años consecutivos, el primer lugar en varios rankings, el primero de ellos, al ser reconocida como la mejor prestadora de servicios de empleo entre 118 bolsas de empleo universitarias del país, resaltada también al ser la plataforma con mayor uso de servicios entre 90 portales de IES.

Además de estos reconocimientos, UNIMINUTO fue nominada al Premio Global de Empleabilidad por Quacquerelly Symonds (QS) gracias a la iniciativa de los Centros Progresa EPE. Tras evaluar 1.507 participantes de 39 países, se seleccionaron las experiencias más significativas, las cuales fueron presentadas en el evento "Reimagine Education Nurturing Employability Award" ante líderes de la educación, gobiernos, empresas, académicos y las mejores universidades del mundo. Esta versión del evento se realizó en Londres en el mes de diciembre de 2019, con una agenda académica para repensar la educación, el aprendizaje permanente y la universidad interdisciplinaria, y donde UNIMINUTO tuvo la oportunidad de presentar su experiencia, contribuyendo así a su visibilidad y reconocimiento internacional.

Estrategia de Relacionamiento con Graduados

Debido a la pertinencia y calidad de los programas académicos de UNIMINUTO se puede evidenciar que la inserción laboral que tienen los graduados de la Institución es mayor en comparación con las cifras a nivel nacional, lo que refleja el reconocimiento y la valoración que se tiene en el mercado

laboral. Es así, que el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación Nacional, presenta la medición entre los años 2001 y 2016[32], donde UNIMINUTO obtuvo el 83% promedio de vinculación de sus graduados en el mercado laboral frente al 78,9% promedio nacional, como lo muestra la Figura 36.

La vinculación laboral de los graduados de UNIMINUTO frente al promedio nacional oscila entre 5% y 9% siendo superior en casi todos los niveles de formación exceptuando el técnico profesional.

Figura 36. Tasa promedio de cotización 2001 - 2016*

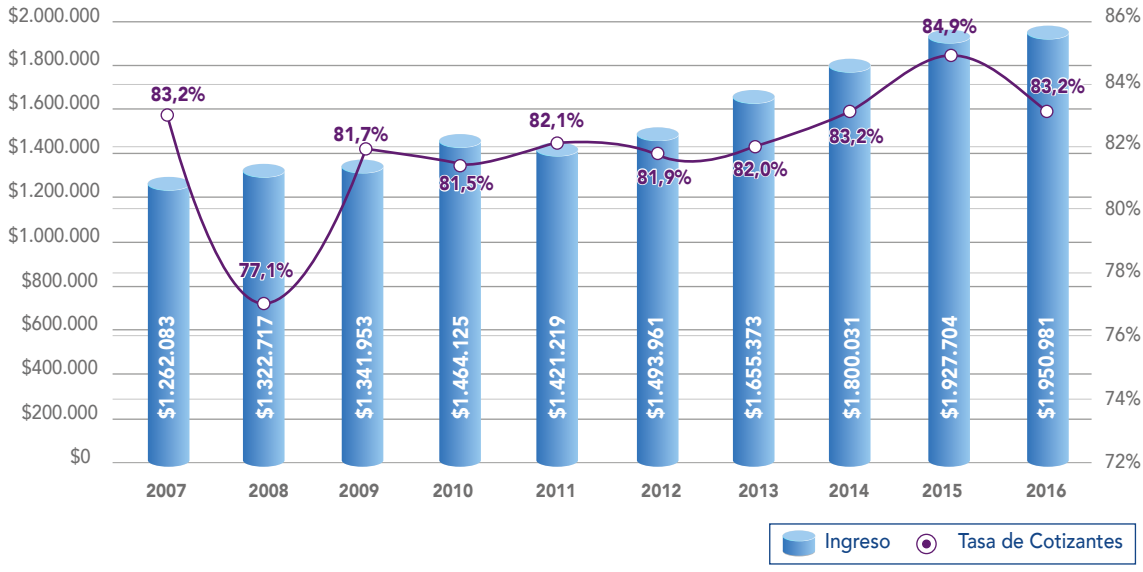


Fuente: Observatorio Laboral para la Educación OLE – MEN, febrero de 2020 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Así mismo, para el período comprendido entre 2007 y 2016 (última medición disponible en el Observatorio Laboral para la Educación Nacional – MEN), se evidencia que los ingresos promedio de los graduados de UNIMINUTO ha pasado de $ 1.262.083 en 2007 a $1.950.981 a 2016 (precios constantes 2015) aunado a una vinculación laboral estable, que se ubica en un rango entre 81 y 85% en los últimos cinco años (Figura 37), como se mencionó anteriormente.

[32] Periodo de última medición disponible. La información corresponde al porcentaje de graduados que cotizan al sistema de seguridad social y no incluye a independientes que trabajan y no cotizan, a quienes estudian, se encuentran fuera del país o buscan empleo.

Figura 37. Ingresos promedio y tasa promedio de cotización Graduados 2001 - 2016

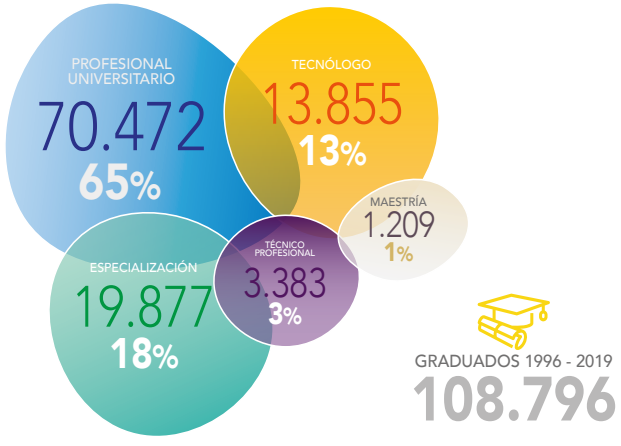


Fuente: Observatorio Laboral para la Educación Superior OLE – MEN 2016, Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Nota: Graduados empleados, o independientes, que aportan al Sistema General de Seguridad Social (SGSS).

La información no incluye a independientes que trabajan y no cotizan, a quienes estudian, y los que se encuentran fuera del país o buscan empleo.

Figura 38. Graduados de UNIMINUTO de 1996 a 2019



Fuente: Sistema Académico Banner / Registrador Nacional – Secretaría General, 31 de diciembre de 2019 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

De otro lado, UMIMUTO ha otorgado 108.796 títulos desde su primera promoción de graduados en 1996 a diciembre de 2019, de los cuales 70.472 corresponden al nivel profesional universitario, donde ha concentrado sus esfuerzos recientes en pregrado, y 19.877 al nivel de especialización universitaria. Estos dos niveles representan 65% y 18%, respectivamente, concentrando el 83% de los títulos otorgados por la Institución en toda su historia.

De este universo, 95.494 estudiantes obtuvieron su título entre 2013 y 2019, que representa 87,8% del total de graduados de la Institución. En esta ventana de tiempo, la mayor participación corresponde al nivel profesional universitario, con 67% (63.988 graduados), seguido por el nivel de especialización universitaria, con 19% (18.178 graduados), y 9,6% del nivel tecnológico (9.130 graduados), tal y como se puede observar en la Tabla 29.

Tabla 29. Evolución de Graduados por nivel de formación (2013 - 2019)

	Pregrado			Posgrado			
Año	**Técnico Profesional**	**Tecnólogo**	**Profesional Universitario**	**Especialización Universitaria**	**Maestría**	**Total**	**% variación anual**
2013	270	1.090	1.456	1.144	148	4.108	19,90%
2014	1.006	1.409	2.613	1.525	119	6.672	62,40%
2015	517	1.576	5.049	2.849	131	10.122	51,70%
2016	405	1.455	8.545	3.435	180	14.020	38,50%
2017	333	1.269	12.572	3.282	92	17.548	25,20%
2018	261	1.192	15.753	3.518	175	20.899	19,10%
2019	217	1.139	18.000	2.425	344	22.125	5,90%
Total 2013-2019	**3.009**	**9.130**	**63.988**	**18.178**	**1.189**	**95.494**	
Participación	3,20%	9,60%	67,00%	19,00%	1,20%		

Fuente: Sistema Académico Banner / Registrador Nacional – Secretaría General, 31 de diciembre de 2019 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Consciente de la responsabilidad con este importante grupo de interés, UNIMINUTO, desde las Coordinaciones de Graduados de las Sede gestiona las líneas de acción definidas en el Acuerdo 011 del 30 de enero de 2018, y que constituyen en su conjunto, la estrategia de relacionamiento con graduados.

Tabla 30. Líneas de acción – Relacionamiento con graduados y resultados en 2019

Línea	Resultados 2019
Seguimiento a Trayectorias de Graduados	Socialización de los Informe de seguimiento a Graduados M0 (Momento Cero) para 2017 y 2018. Realización de estudios de seguimiento a las trayectorias de sus graduados de momento 5 (5 años después del grado) con el fin de contar con datos de seguimiento actualizados para los programas próximos a renovar sus registros calificados.
Formación para la Vida	Realización de 271 cursos de actualización, con una participación de 7.529 graduados.
Documentación de Trayectorias	Identificación de 152 experiencias laborales y de emprendimiento de los graduados documentadas en videos para su publicación en la página web.
Cuerpos Colegiados	Se identificó un promedio de participación de graduados en los cuerpos colegiados institucionales, así: 46% en Comités de Bienestar, 32% en Consejos de Facultad, y 22% en Comités Curriculares de Programas.
Promoción de Voluntariado	98 graduados inscritos como voluntarios en las diferentes modalidades registradas en los CED, de los cuales 11 fueron certificados institucionalmente.
Comunicación	• Entre el 8 de agosto y el 31 de diciembre de 2019 desde el portal web de graduados: a) Se registraron 73.778 visitas; b) Iniciaron 33.758 sesiones nuevas; c) Ingresos de 26.506 usuarios nuevos, quienes han visitado 2,20 páginas por sesión, con un promedio de 1.38 minutos por sesión. • La presencia en el ecosistema digital facilita la visibilización a nivel global de los contenidos publicados; las visitas reflejan que 25.614 usuarios han ingresado desde Colombia, 286 desde Estados Unidos, 79 desde España, 30 de México, 28 de Brasil, 26 de Perú y con menos de 25 usuarios en Argentina, Ecuador, Chile, en el mismo período de observación. • En la red social virtual Facebook, se contaba con 13.345 seguidores en los perfiles definidos institucionalmente y un alcance de publicaciones que ha llegado a más de 86.213 usuarios. • En el perfil institucional de la red social LinkedIn se cuenta con 16.165 graduados registrados y un potencial de más de 40.000 usuarios en el perfil de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, registrados como antiguos alumnos.

Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Además, se han orientado esfuerzos en la línea de Emprendimiento y Empleabilidad dirigidas a graduados desde los Centros Progresa EPE. En 2019, se entregaron ambos servicios a un total de 5.475 graduados, facilitando sus oportunidades de empleo y cualificación laboral.

De manera específica en el servicio de empleabilidad, se obtuvieron los siguientes logros:

a) Con los servicios de orientación ocupacional y acompañamiento para la búsqueda y consecución de un empleo, se beneficiaron 4.708 graduados, que iniciaron una ruta hacia la empleabilidad.

b) Se logró la promoción de 1.675 ofertas de empleo, correspondientes a 2.558 vacantes; c) 348 graduados fueron vinculados a un empleo gracias a la gestión de la Bolsa de Empleo de Centro Progresa.

c) Se realizaron 278 cursos y talleres en empleabilidad impartidos por los Centros Progresa EPE con 2.367 graduados asistentes.

Con respecto al servicio de emprendimiento, se alcanzaron los siguientes resultados:

a) En emprendimiento, los Centros Progresa lograron la vinculación de 767 graduados participantes en actividades de mentalidad y cultura emprendedora.

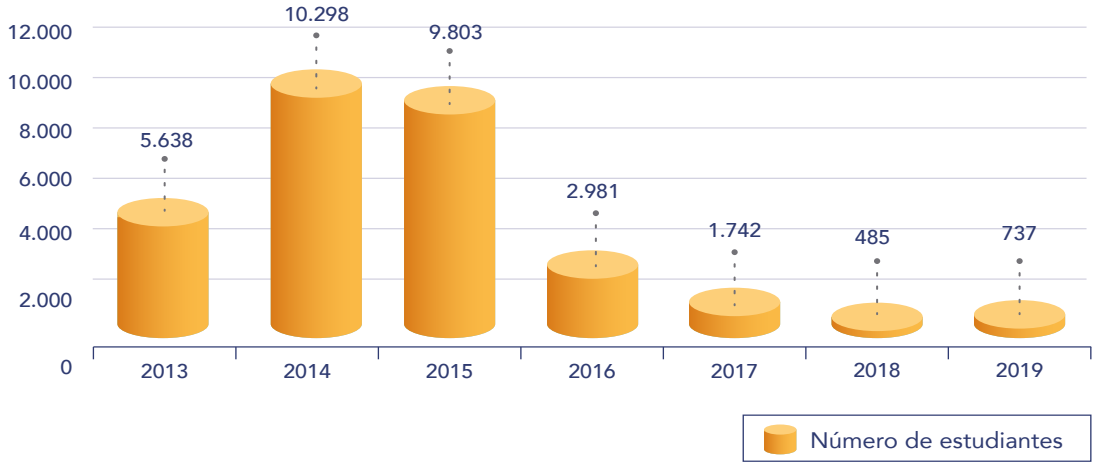
b) 282 graduados se encuentran en asistencia técnica, recibiendo asesoría para el desarrollo de iniciativas empresariales.

c) Se han creado 78 unidades productivas, nuevas empresas y empresas fortalecidas de graduados a partir de la asistencia técnica de emprendimiento.

Estrategia de Articulación de la Educación Media con la Superior

Con el objetivo de facilitar el acceso y el mejoramiento de la calidad de la educación a lo largo de la vida y fomentar la continuidad de los estudiantes en tránsito de la educación media a la superior, la articulación se constituye como una de las estrategias de proyección social con que UNIMINUTO cuenta. Entre 2013 y 2019, se atendieron 31.684 estudiantes en articulación con programas de educación superior, con cobertura geográfica en Bogotá D.C., y 15 departamentos, a saber: Antioquia, Atlántico, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cesar, Cundinamarca, Huila, Meta, Nariño, Risaralda, Santander, Tolima y Valle del Cauca.

Figura 39. Articulación de la educación media con la superior 2013 - 2019



Fuente: Dirección General de Proyección Social - Vicerrectoría General Académica, enero de 2019. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Parque Científico de Innovación Social de UNIMINUTO

Como estrategia adicional, en 2012, UNIMINUTO decidió crear el Parque Científico de Innovación Social -PCIS- que se ha posicionado en la Obra de El Minuto de Dios, como la unidad que articula las funciones sustantivas de la educación superior (docencia, investigación y proyección social) con el entorno social y empresarial.

A partir de la entrada en vigencia del Reglamento Orgánico expedido a finales de 2019, el PCIS es una Sede de UNIMINUTO que promueve la innovación social basada en conocimiento para contribuir al desarrollo integral sostenible de las comunidades más pobres. El PCIS articula actores públicos y privados en torno a servicios y proyectos de docencia, investigación y proyección social, siempre bajo la condición de apropiación social del conocimiento. Adicionalmente, estipula que el PCIS es el responsable de la función sustantiva de la investigación de UNIMINUTO a nivel nacional, coordinando el trabajo de los 72 grupos de investigación categorizados y reconocidos por COLCIENCIAS y los 571 semilleros de investigación y la ejecución de 365 proyectos de investigación a los cuales están vinculados 646 profesores investigadores.

Entre los años 2017 y 2019, se resalta el desarrollo de proyectos e iniciativas que se enmarcan dentro de la plataforma de servicios que presta el PCIS como la gestión integral de proyectos, el Observatorio de Innovación Social y el alojamiento e incubación. En ese periodo, han ejecutado 22 proyectos en alianza con financiadores públicos, privados, estatales y cooperación internacional. Asimismo, se han realizado 21 Vigilancias Tecnológicas, Informes de Inteligencia Territorial y 50 mapeos de proyectos e iniciativas de Innovación Social en el país. Por otra parte, se han acompañado a emprendedores, empresarios y comunidad académica en torno a la ejecución de proyectos que agregan valor a las comunidades más pobres del país. En consecuencia, se han ejecutado proyectos tales como "Engativá Emprende Contigo", voluntariado internacional apoyado por la Agencia de Cooperación Internacional de Corea del Sur (KOIKA) y el asesoramiento a emprendimientos digitales con el Ministerio de las TIC, entre otros.

La oferta académica del PCIS se basa en cursos cortos y talleres de formación en temas específicos de innovación social, resaltando la "Semana de Innmersión", curso de 48 horas en donde los estudiantes trabajan con la comunidad durante una semana completa, combinando trabajo en aula y trabajo en el barrio, para solucionar problemas reales.

Tabla 31. Unidades alojadas en el PCIS, proyectos y resultados

Unidad alojada	Proyectos y resultados
STEM MD Robotics	El proyecto STEM Robotics Bogotá, en sus dos fases, ha formado a 304 profesores en un curso de 40 horas, 114 en el diplomado STEM MD Robotics y ha gestionado 22 becas para la maestría en Innovaciones Sociales en la Educación de UNIMINUTO. Adicionalmente, el proyecto ha trabajado directamente con 5.937 estudiantes de 76 colegios públicos y privados de Bogotá y municipios aledaños. Actualmente, está desarrollando con la Gobernación de Cundinamarca un proyecto financiado por el Sistema General de Regalías, que tiene por objetivo fortalecer la cultura de la gestión y utilización del conocimiento en Ciencia, Tecnología e Innovación - CTeI de niños, jóvenes y comunidades del departamento. En el marco de dicho proyecto, se espera trabajar con 12.000 niños, 200 profesores, 400 madres comunitarias, 67 investigadores y 1.600 gestores CTeI. En otra línea de trabajo, se ha organizado la competencia FIRST LEGO League Colombia que, desde el 2017 al 2019, ha convocado a 276 equipos integrados por 2.177 participantes de 91 ciudades de todo el país. La competencia en sus tres temporadas ha realizado 10 eventos regionales y tres finales nacionales que ha acogido a más de 8.000 personas.
Ingenieros Sin Fronteras Colombia	En el tema de agua y saneamiento, esta unidad lideró la Liga del Agua en alianza con la Gobernación de Cundinamarca y la Universidad de Los Andes en 9 municipios de Cundinamarca, contando con la participación de 500 estudiantes de colegios rurales y urbanos. Asimismo, en minería de oro artesanal, se está trabajando en los municipios de El Bagre y Andes (Antioquia), en alianza con MIT DLab, Universidad Nacional y C-Innova, con el fin de generar soluciones a corto, mediano y largo plazo a problemáticas presentes en mineros de la región. Además de brindar apoyo a la población migrante y al desarrollo de oportunidades en turismo comunitario, se conformó un equipo de trabajo para la interpretación de datos satelitales, y el desarrollo de un proyecto CubeSat con una misión social, junto con la Agencia Espacial de Colombia.
Desarrollo Territorial	Ejecución del proyecto “Programa de Desarrollo de Capacidades Empresariales”, en alianza con OCENSA, entre los años 2016 y 2017, y cobertura en Antioquia, Boyacá y Casanare. Para los 2018 y 2019, en el marco del mismo proyecto, se amplió su acción a los departamentos de Sucre, Córdoba, Antioquia, Santander, Boyacá y Casanare. Como resultado de este proyecto, se ha fortalecido las capacidades de 205 empresas de los departamentos mencionados. Por otra parte, en el proyecto Guadua, -en alianza con la Fundación Nosotras Somos Colombia, la Corporación Autónoma Regional – CAR y la Fundación Yarumo-, se implementó una estrategia de Innovación Social para el uso y aprovechamiento sostenible de la guadua en 5 municipios de la Provincia de Rionegro, Cundinamarca. Con este proyecto, se trabajó con 250 familias de productores, transformadores y comercializadores en 10 organizaciones sociales conformadas y 3 núcleos forestales para el aprovechamiento y comercialización del recurso. De igual forma, se acompañaron 30 familias en el manejo sostenible de guaduales, se fortalecieron las capacidades de 180 actores de esta cadena productiva para su desarrollo, y se establecieron 10 alianzas estratégicas y 10 negocios verdes para el comercio de productos con valor agregado generados en la región.
Instituto de Noviolencia y Acción Ciudadana por la Paz - INNOVAPAZ	Ha graduado a 420 estudiantes del diplomado en Paz y Noviolencia en sus 8 cohortes. Asimismo, se ejecutó el proyecto de Formación de Formadores para el Diálogo y la Construcción de Paz ForPaz”, financiado por la Unión Europea y la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional- GIZ y ejecutado en 20 municipios de ocho Departamentos; se han formado 30 líderes sociales.

Fuente: Parque Científico de Innovación Social. Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Centro de Cultura, Arte y Tradiciones de UNIMINUTO

Por último, en julio de 2019 se dio apertura al Centro de Cultura, Arte y Tradiciones de UNIMINUTO, que tiene como objetivo conectar a las comunidades con sus orígenes, tradiciones y la recuperación del patrimonio cultural. Este sueño promovido y liderado por el padre Diego Jaramillo Cuartas, se hizo realidad, respondiendo a uno de los principios institucionales, la identidad cultural; que fortalece aún más la reconocida proyección social de la Institución, mediante el fomento de la cultura y las expresiones artísticas. Este espacio es un foro de encuentro de la comunidad educativa de UNIMINUTO, del barrio Minuto de Dios, de la localidad de Engativá y de la ciudadanía en general, reconociendo la diversidad cultural y las tradiciones de Colombia, facilitando los procesos formativos integrales de los estudiantes, y promoviendo el amor por la patria. Es así, como el Centro complementa y enriquece la oferta del Museo de Arte Contemporáneo de Bogotá con más de 50 años de historia, con el desarrollo de una agenda de actividades que contribuya a la participación comunitaria en espacios de aprendizaje como tertulias, exposiciones, seminarios, conferencias, clubes, conciertos, entre otros.

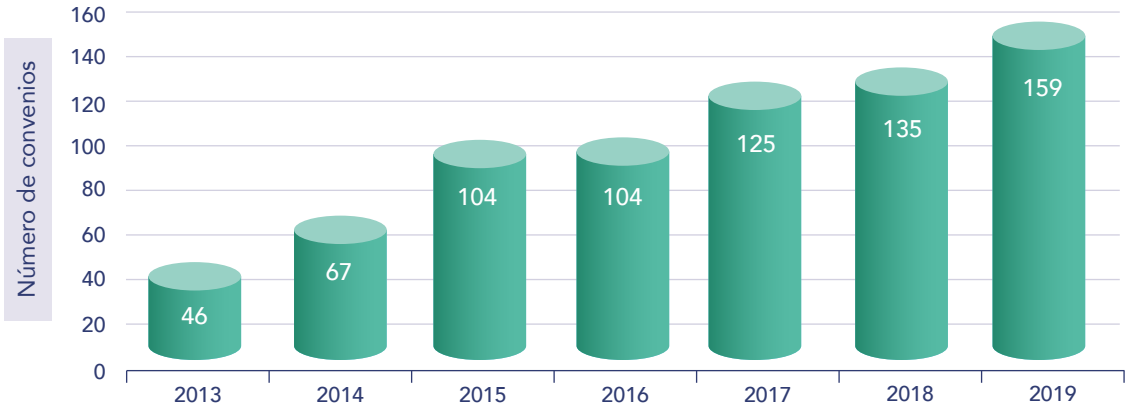
2.6. INTERNACIONALIZACIÓN, COMO ELEMENTO TRANSVERSAL DEL FORTALECIMIENTO DE LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIMINUTO avanzó significativamente en el desarrollo de la internacionalización de la comunidad educativa como elemento fundamental de la calidad de los procesos formativos, de la investigación y de la proyección social. Este avance se vio impulsado con la reestructuración de la estrategia de internacionalización en el segundo semestre de 2017, de forma tal que integrara los aprendizajes institucionales, las tendencias del sector y las exigencias en materia de calidad educativa. Dicha estrategia contempla cuatro ejes, a saber: comunidad académica global, internacionalización del currículo, competencias interculturales, y visibilidad y posicionamiento institucional a nivel nacional e internacional.

A continuación, se presenta la evolución en los últimos años de cifras referidas a los convenios de cooperación académica nacional e internacional y de movilidad académica de profesores y de estudiantes.

- Entre los años 2013 y 2019 se presentó un crecimiento promedio interanual de 24% en el número de convenios y un crecimiento total de 246%, pasando de 46 convenios de cooperación académica del ámbito nacional e internacional en 2013 a 159 en 2019.

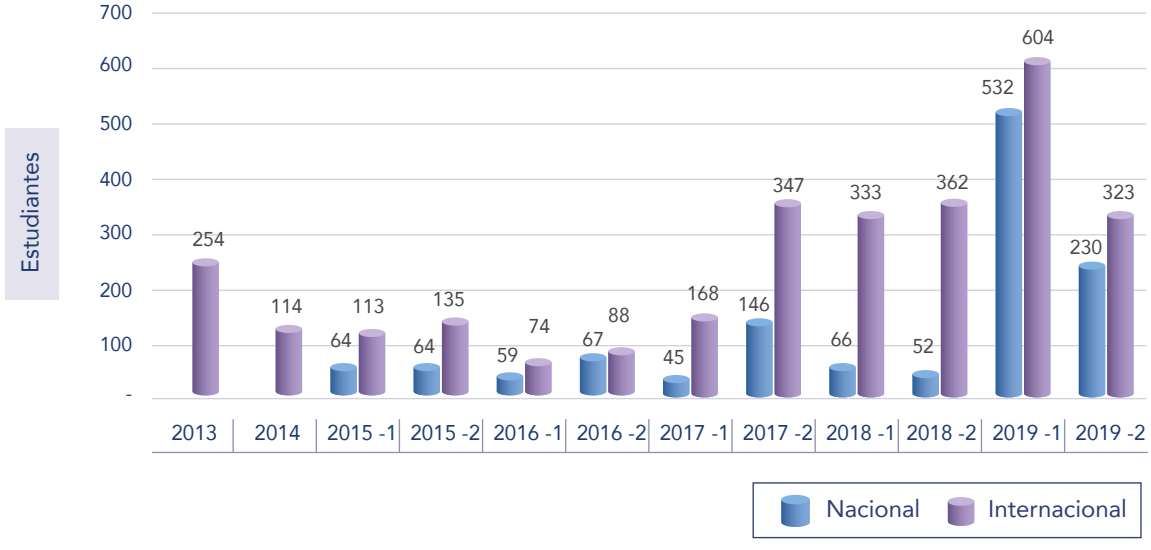
Figura 40. Convenios de cooperación académica 2013 - 2019



Fuente: Oficina de Asuntos Internacionales UNIMINUTO, diciembre de 2019 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

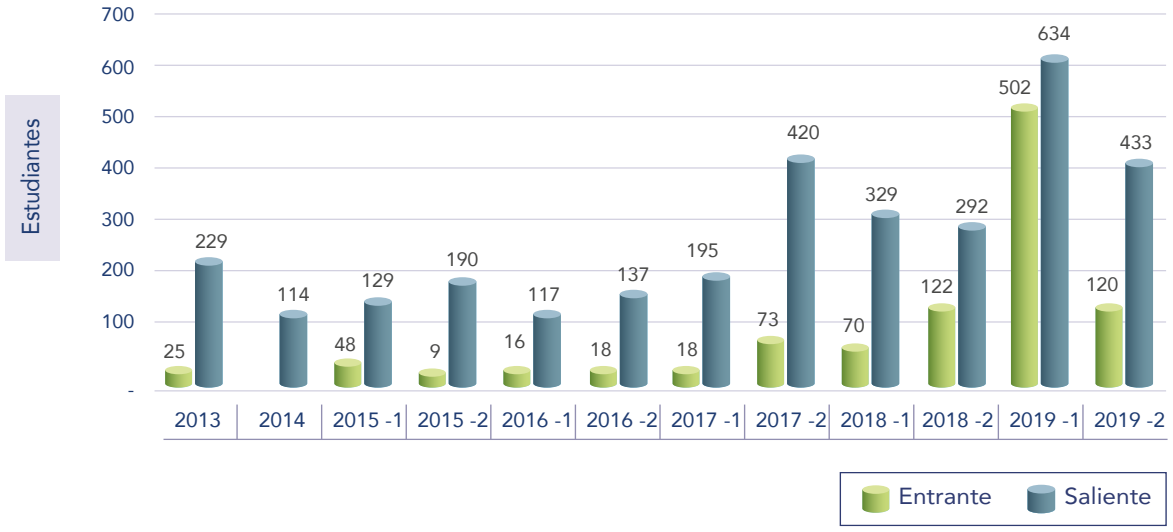
Para el periodo 2013-2019 se registró una movilidad académica entrante y saliente de 4.240 estudiantes (Figuras 41 y 42), siendo, México, el principal destino académico seleccionado por los estudiantes UNIMINUTO, seguido de España y Argentina. La mayoría de estudiantes optan por los programas internacionales de corta duración como alternativa de movilidad. Sin embargo, el intercambio académico también es una movilidad bastante atractiva para los estudiantes, prueba de ello son los 701 estudiantes que optaron por esta modalidad de 2015 a 2019.

Figura 41. Movilidad nacional e internacional de estudiantes, 2013 - 2019



Fuente: Oficina de Asuntos Internacionales UNIMINUTO, diciembre de 2019 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

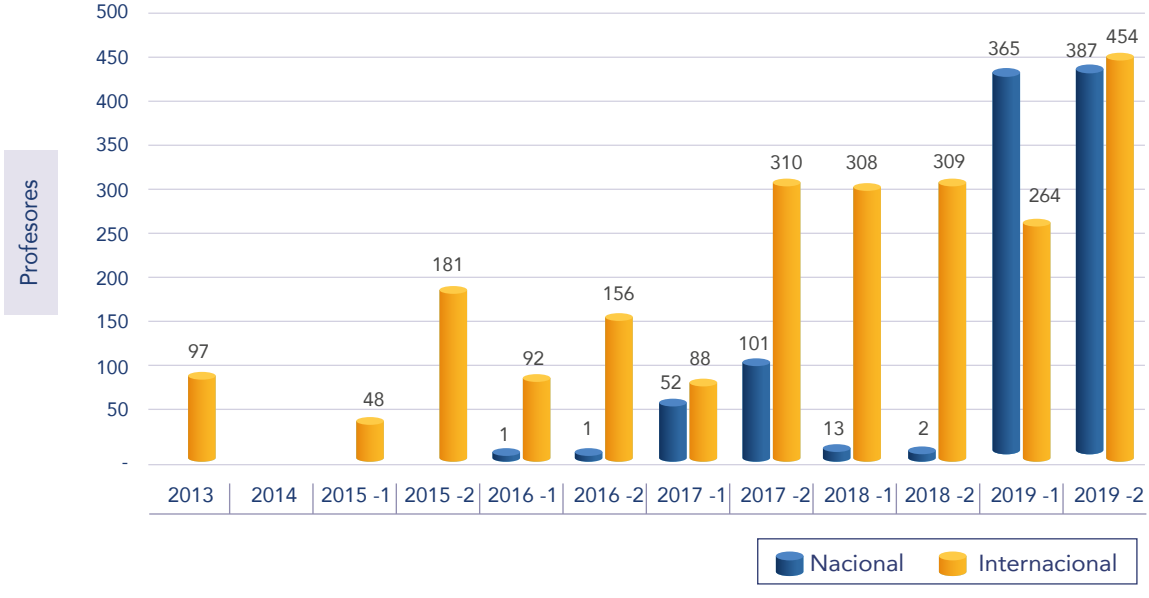
Figura 42. Movilidad entrante y saliente de estudiantes, 2013 - 2019



Fuente: Oficina de Asuntos Internacionales UNIMINUTO, diciembre de 2019 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

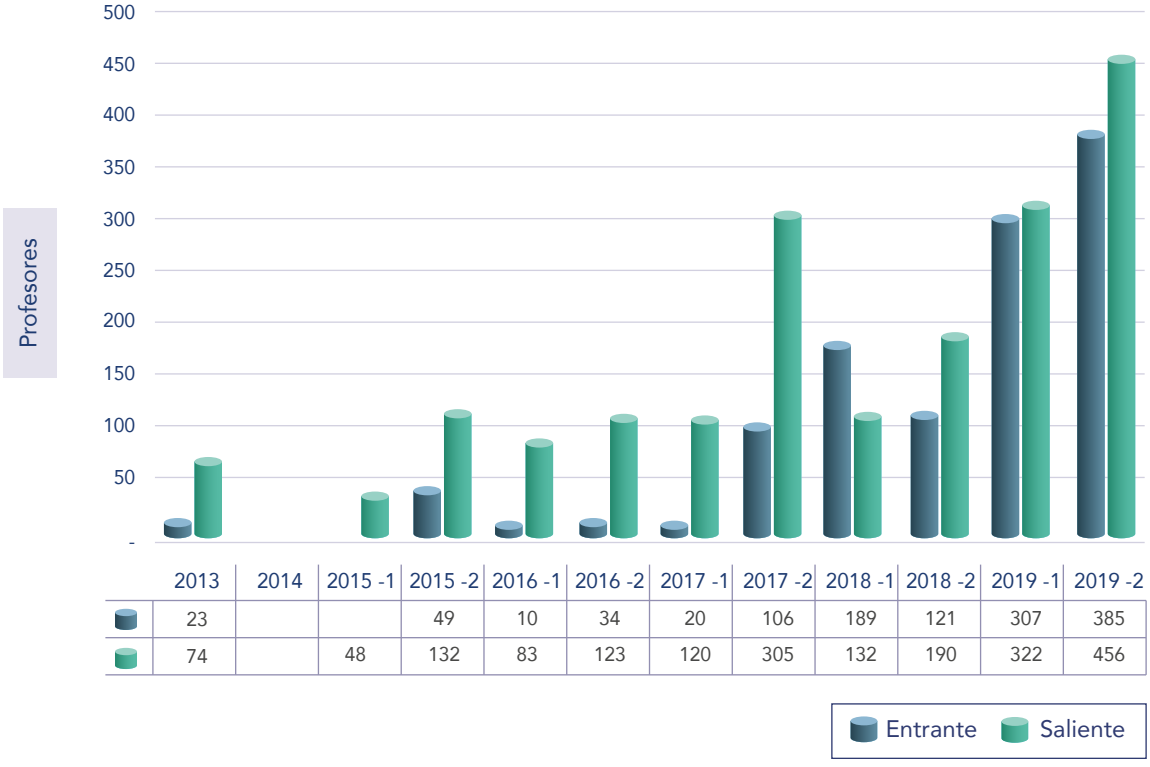
Por su parte, el número de profesores que han participado en procesos de movilidad académica se incrementó en 767%, pasando de 97 en 2013, a 841 en 2019 (Figuras 43 y 44).

Figura 43. Movilidad nacional e internacional de profesores, 2013 - 2019



Fuente: Oficina de Asuntos Internacionales UNIMINUTO, diciembre de 2019 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

Figura 44. Movilidad entrante y saliente de profesores, 2013 - 2019



	2013	2014	2015 -1	2015 -2	2016 -1	2016 -2	2017 -1	2017 -2	2018 -1	2018 -2	2019 -1	2019 -2
Entrante	23			49	10	34	20	106	189	121	307	385
Saliente	74		48	132	83	123	120	305	132	190	322	456

Fuente: Oficina de Asuntos Internacionales UNIMINUTO, diciembre de 2019 Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO

Además del incremento y la diversificación de la movilidad académica nacional e internacional, se han adelantado diferentes acciones, programas y mecanismos en los ejes estratégicos de la internacionalización de UNIMINUTO, entre los que se destacan: a) el fomento a la internacionalización en casa, del multilingüismo y del multiculturalismo; b) el desarrollo de las escuelas de verano e invierno, con profesores visitantes internacionales; c) el fortalecimiento de capacidades para la internacionalización de la investigación; d) el impulso al voluntariado internacional; e) la apuesta por la movilidad académica virtual y el trabajo colaborativo en línea, así como la promoción del bilingüismo de profesores y estudiantes, como herramientas para la internacionalización del currículo; y f) una mayor participación en eventos nacionales e internacionales, incrementado la visibilidad y el posicionamiento institucional.

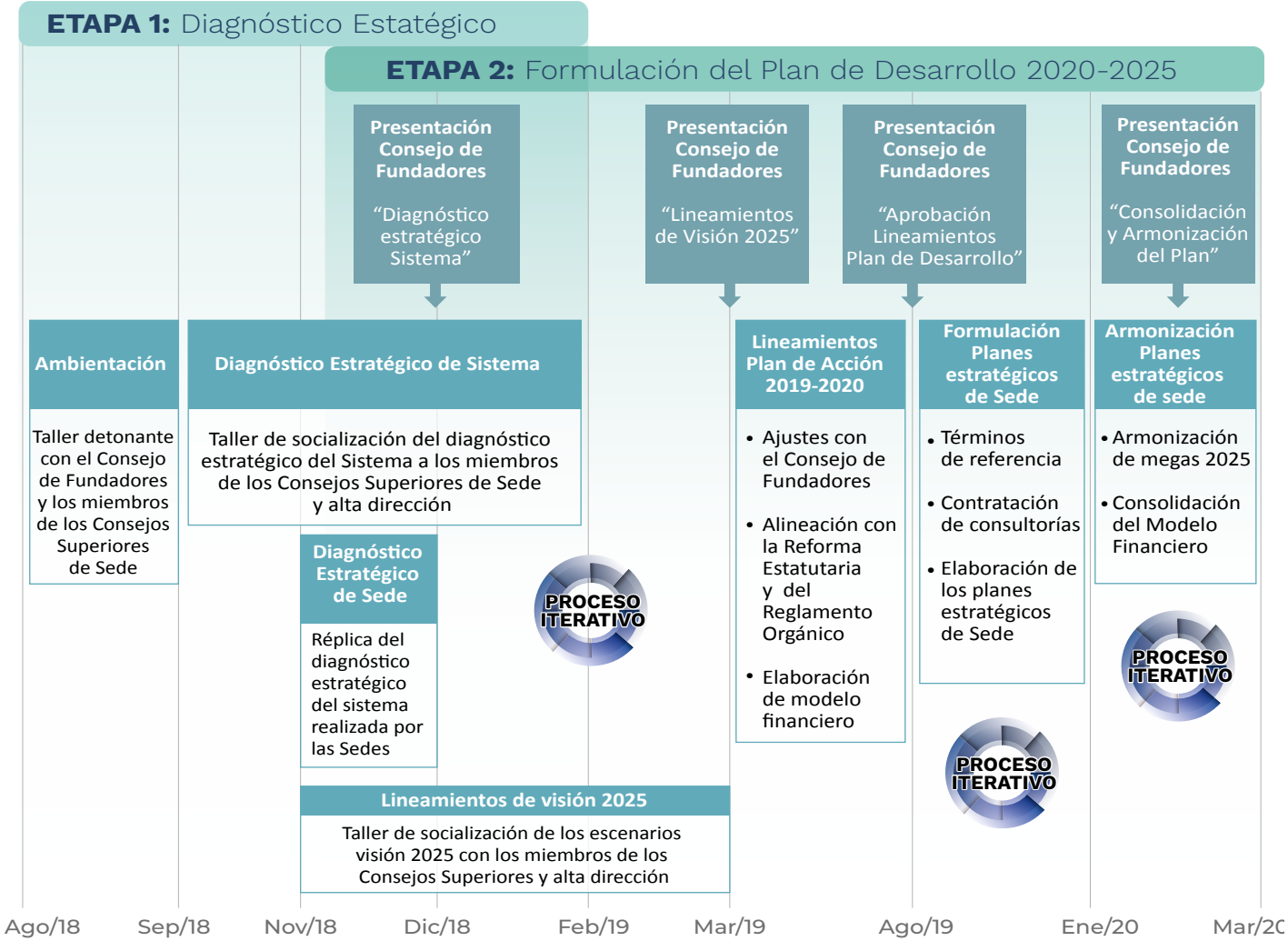


3 CAPÍTULO

Aspectos metodológicos y cronología de la formulación del Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO 2020-2025

En el siguiente apartado se presentan los aspectos metodológicos y cronología para la formulación del Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO del periodo comprendido entre los años 2020 y 2025, proceso que se realizó en dos etapas, la primera, referida al diagnóstico estratégico del Sistema como un todo y para cada una de sus Sedes, y otra, relacionada con la construcción misma del Plan.

Ilustración 7. Fases e hitos del proceso de planeación estratégica del Plan de Desarrollo 2020 - 2025



Fuente: Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO. Elaboración propia.

ETAPA 1:

Diagnóstico Estratégico del Sistema UNIMINUTO

Hacia mediados de 2018, UNIMINUTO transitaba por la última etapa de implementación del Plan de Desarrollo 2013-2019, siendo el momento propicio para un primer espacio de ambientación y exploración de los aspectos detonantes de la estrategia institucional en los próximos años. Esto debería partir de una reflexión del más alto nivel estratégico de la Institución sobre la misión y objetivos a largo plazo, en un entorno cambiante, que exige estar en sintonía con los desafíos y tendencias de la educación superior.

Este espacio se llevó a cabo en agosto de 2018, con la participación de los miembros del Consejo de Fundadores y de los Consejos Superiores de Sede, y el acompañamiento de una firma externa, que asistió metodológicamente la construcción del nuevo Plan de Desarrollo.

Entre septiembre y noviembre de 2018, la firma externa y UNIMINUTO trabajaron en la elaboración del diagnóstico estratégico de la Institución, el cual fue socializado a los miembros de los Consejos Superiores, al Rector General y demás integrantes de la alta dirección. Para la construcción de este diagnóstico estratégico, se realizaron, en primer lugar, encuestas de percepción sobre diferentes componentes institucionales a los principales grupos de interés de UNIMINUTO (estudiantes, graduados, colaboradores -profesores y personal de gestión administrativa-, miembros de Consejos Superiores de Sede, y otros actores de la comunidad en general). Del resultado de estas encuestas, se elaboró el autodiagnóstico institucional, complementado con una revisión del entorno y de las tendencias de la educación superior, y con la identificación y caracterización de un sector de referencia conformado por nueve Instituciones de Educación Superior (IES) de Colombia[33]. Finalmente, el diagnóstico institucional fue nutrido del estudio de aspectos internos referidos a la calidad en la formación, la investigación y la extensión, la eficiencia organizacional y las finanzas. El resultado de estos elementos diagnósticos permitió conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del Sistema Universitario UNIMINUTO, y construir varios escenarios prospectivos al 2025.

[33] Para la definición del sector de referencia, se tuvo en cuenta los siguientes criterios: a) Estudio de percepción. b) Cobertura geográfica y número de estudiantes matriculados. c) Áreas del conocimiento. d) Valores de matrícula, entre otros. El sector de referencia para el diagnóstico estratégico del Sistema UNIMINUTO se conformó por cinco IES oficiales (Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia, Universidad del Valle, Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD- y Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -UPTC-) y cuatro IES privadas (Politécnico Grancolombiano, Universidad Cooperativa de Colombia, Universidad Antonio Nariño y Corporación Unificada Nacional -CUN-).

Este ejercicio de diagnóstico fue replicado entre noviembre y diciembre de 2018 por las Sedes que conforman el Sistema, en un proceso de iteración metodológica de planeación estratégica de primer (Sistema UNIMINUTO) y segundo nivel (Sedes). Dicha iteración buscaba incorporarle un mayor dinamismo a la formulación del Plan, y enriquecer la propuesta, con las particularidades de los entornos y características de las IES de referencia en la región, de forma tal que reflejara la realidad institucional y los contextos propios de los territorios donde UNIMINUTO hace o hará presencia.

ETAPA 2:

Formulación del Plan de Desarrollo 2020-2025 del Sistema UNIMINUTO

Siguiendo con la metodología de planeación estratégica acompañada por la firma consultora externa, se trabajó en la construcción de los posibles escenarios a 2025, requeridos para la elaboración del Plan de Desarrollo 2020-2025. Estos escenarios fueron socializados en diciembre de 2018 a los miembros de los Consejos Superiores, al Rector General, a los vicerrectores generales, a los rectores y vicerrectores regionales y a los demás directivos de Servicios Integrados.

Posteriormente, en los primeros siete meses de 2019, se avanzó en la construcción del Plan de Desarrollo de la Institución, con la presentación del diagnóstico estratégico y los escenarios posibles al Consejo de Fundadores para su estudio. Con base en los aportes realizados por este máximo órgano de gobierno, se reformuló la propuesta estratégica de UNIMINUTO, incorporándole su visión prospectiva, y los ajustes normativos contemplados en la reforma estatutaria y en el Reglamento Orgánico. Cabe resaltar que, como novedad en la planeación estratégica institucional, la formulación del Plan para el periodo 2020-2025 concibe un modelo financiero que lo soporta, el cual contempla las inversiones requeridas para su implementación y vincula las metas de largo plazo. Este modelo financiero simula el comportamiento de los ingresos, costos y gastos de UNIMINUTO de los próximos 6 años, contribuyendo a la planificación financiera y operativa del corto y mediano plazo.

El 9 de agosto de 2019 el Consejo de Fundadores aprobó los *Lineamientos Generales del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020-2025*, los cuales enmarcan la gestión estratégica de largo plazo de la Institución. Este marco de gestión está constituido por diez *Líneas Estratégicas*, que contienen los objetivos o propósitos a alcanzar a 2025, los cuales, a su vez, se materializan en doce *Megas* o metas esperadas, que traducen el logro alcanzado al final de la vigencia del Plan. Además, el Consejo dispuso la elaboración de Planes Estratégicos por Sede, teniendo como referencia para su formulación, los *Lineamientos Generales*. De esta manera, se buscó asegurar la incorporación del contexto regional a las apuestas de largo plazo, y la madurez y trayectoria institucional, en un proceso iterativo similar al adelantado en la fase de diagnóstico.

Para atender esta visión, se dio la posibilidad de que las Sedes contrataran firmas especializadas de consultoría, que apoyarían su planeación estratégica. Es así como se elaboraron los términos de referencia y anexos guía, que contemplaban los siguientes aspectos:

a. Actualización y complementación del diagnóstico estratégico de la Sede, desagregado por cada centro de operación, presente y futuro, tomando como referencia el diagnóstico estratégico del Sistema;

b. Definición de las acciones específicas que materializarán en la Sede, las *Líneas Estratégicas* del Plan de Desarrollo 2020-2025, a partir del entendimiento integral de los *Lineamientos Generales* establecidos por el Sistema Universitario, las expectativas de la sede, su realidad interna y el contexto;

c. Proyección para la Sede de las 12 *Megas* definidas en el Plan de Desarrollo del Sistema Universitario, a partir de la identificación de sus líneas base, señalando las metas para cada uno de los años de vigencia del Plan;

d. Armonización de las metas de la sede con las del Sistema Universitario; y

e. Elaboración del modelo financiero que sustente integralmente la ejecución del Plan, a partir del modelo financiero del Sistema.

Es importante resaltar que en los términos de referencia se expresó como requisito sine qua non que, para la formulación del Plan Estratégico de Sede debían participar los miembros del Consejo Superior, los directivos y la comunidad académica en general, garantizando la incorporación de su visión y expectativas, inclusive, se exigió que fuera aprobado por dicho cuerpo colegiado. Con ello, se captura parte de la inspiración de la reforma normativa de UNIMINUTO frente a la descentralización regulada, en aras de fortalecer la gobernabilidad y de favorecer el crecimiento ordenado de la Institución.

Siguiendo la directriz dada por el Consejo de Fundadores y con base en los *Lineamientos Generales del Plan UNIMINUTO 2020-2025*, entre agosto y octubre de 2019, cada Sede realizó el proceso de selección de las empresas consultoras, aunque algunas de ellas optaron por hacerlo con recursos propios. Tras la legalización de los contratos con las firmas seleccionadas y la concertación de los cronogramas de trabajo, se dio inicio a la capacitación y entendimiento de las *Líneas Estratégicas* del Plan por parte de las firmas consultoras, con el objeto de conservar su fidelidad en las apuestas de las Sedes. Para ello, se programaron sesiones presenciales y virtuales, disponiendo de todo el tiempo requerido por estas, y resolviendo la totalidad de las inquietudes planteadas.

Entre octubre y diciembre de 2019, las firmas desarrollaron las actividades definidas en cada una de las Sedes, con el acompañamiento de la Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional de UNIMINUTO[34], garante del proceso iterativo de planeación estratégica.

Paralelamente a la construcción de los Planes Estratégicos de las Sedes, se realizaron dos sesiones de entendimiento de los *Lineamientos Generales del Plan de Desarrollo 2020- 2025* con los directivos de primer y segundo nivel de las diferentes unidades de Servicios Integrados (Bogotá, 17 de octubre y 21 de noviembre de 2019), en el entendido de que varias de las *Líneas Estratégicas* del Plan deben ser impulsadas, por un lado, desde el Sistema, debido a su carácter o implicación transversal, y por otro, a que el Sistema debe facilitar a las Sedes la consecución de sus resultados.

Entre diciembre de 2019 y febrero de 2020, finalizó la formulación de los Planes Estratégicos de Sede, debidamente aprobados por sus respectivos Consejos Superiores, finalizando así con la fase de construcción del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020-2025, y dando inicio al proceso de armonización de las *Megas* definidas en los *Lineamientos Generales*. Dicho proceso consistía en la consolidación de las metas, total y anuales, del Plan, para cada *Línea Estratégica* y su alcance en cada Sede, de acuerdo con los Planes Estratégicos formulados por éstas. Este mecanismo de consolidación permitió articular, alinear y armonizar los esfuerzos institucionales desde el reconocimiento de la realidad y prospectiva de cada Sede, con un marco unificado de gestión estratégica de Sistema, que asegura su cohesión. Finalmente, el resultado de esta armonización de las metas de Sede a las Megas del Sistema fue puesto a consideración del Consejo de Fundadores en el primer trimestre de 2020, para su aprobación definitiva.

Si bien es cierto que la formulación del Plan de Desarrollo 2020-2025 no utilizó en sentido estricto el modelo de gestión de la estrategia propuesto por Kaplan y Norton (2004), basado en el Balanced Score Card, o "Cuadro de Mando Integral", si adopta algunos elementos del Execution Premium Process (XPP)[35]. En particular, toma ciertos aspectos frente a la implementación y adaptación de la apuesta estratégica, el uso de un tablero de control -construido a partir de la consolidación y armonización de las metas de Sede a las Megas del Sistema-, y la alineación con la planeación operativa de corto plazo. Para ello concibe un esquema de Gerencia del Plan, que se desarrolla bajo una estructura de gestión novedosa denominada *Oficina de Aceleración Estratégica*[36]. El detalle de la Gerencia del Plan se describe en un apartado más adelante.

---

[34] Acompañamiento de la Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional en conjunto con las firmas consultoras en sesiones de trabajo, así: Rectoría UNIMINUTO Virtual y a Distancia (8 de octubre, 12 de noviembre), la Vicerrectoría Regional Caribe (23 y 24 de octubre), la Rectoría Cundinamarca (10 de octubre), la Rectoría Bogotá Sede Principal y Bogotá Sur (7 de noviembre), la Vicerrectoría Regional Sur (20 de noviembre), la Vicerrectoría Regional Orinoquía (22 de noviembre) y la Vicerrectoría Regional Santanderes (4 de diciembre). De otro lado, para las Sedes que optaron por elaborar su plan de desarrollo con recursos internos, también se adelantaron desde la Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional gestión de acompañamiento así: a) Rectoría Sur Occidente con varias reuniones presenciales (Buga, 6 de septiembre) y virtuales, para el entendimiento de las líneas y la estructuración de la fase de planeación estratégica. Adicionalmente, se realizó la presentación de líneas, en una sesión de trabajo llevada a cabo en Cali (30 de octubre); y b) Vicerrectoría Regional Eje Cafetero, con reunión presencial (Pereira, 27 de noviembre).

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

[36] Estructura de gestión que busca estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con el Plan de Desarrollo 2020-2025 y que facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.



4 CAPÍTULO

Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020-2025 Aprendizaje para la Transformación

Teniendo en cuenta los aspectos metodológicos y la cronología para la formulación del Plan de Desarrollo 2020-2025, a continuación, se relacionan los principios fundacionales, y la misión institucional que lo sustenta, y los principios de gestión que orientan la actuación de las diferentes instancias y actores de UNIMINUTO, así como permean la implementación estratégica. Posteriormente, se presenta el contenido del Plan de Desarrollo 2020-2025 "Aprendizaje para la transformación".

4.1. PRINCIPIOS

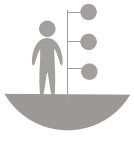
Los principios que guían el actuar de la Institución han sido inspirados por el Evangelio, por las enseñanzas de la Iglesia Católica y por el pensamiento del Padre Rafael García Herreros, y son llevados a la práctica en todos los logares donde UNIMINUTO opera mediante la implementación estratégica y su quehacer diario. Estos principios son:

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.

4.2. MISIÓN

A partir de estos principios, la Misión de UNIMINUTO, es decir, el propósito de la Institución, la razón por la cual se moviliza, es la siguiente:

El Sistema Universitario **UNIMINUTO** inspirado en el Evangelio, el pensamiento social de la Iglesia, la espiritualidad Eudista y el carisma de El 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.

4.3. PRINCIPIOS DE GESTIÓN

En concordancia con estos principios fundacionales y la misión, el Acuerdo No. 297 del 13 de diciembre de 2019 del Consejo de Fundadores (por el cual se expide el Reglamento Orgánico de la Institución) señala que la gestión y, en general, todas las actuaciones de las autoridades, cuerpos colegiados y demás responsables de las unidades académicas y administrativas de UNIMINUTO estará orientada por los siguientes principios de gestión:

a. Identidad Misional.

> Las actuaciones de UNIMINUTO y de todas las autoridades, guardan coherencia y tienen como fin el desarrollo de los objetivos y las funciones sustantivas e institucionales, para asegurar el compromiso de brindar "Educación de Calidad al alcance de todos".

b. Visión de Sistema.

> La Institución es única y mantiene su identidad, la cual desarrolla los objetivos y funciones conforme a su espíritu fundacional, y obra acorde con las políticas y lineamientos generales emitidos por las autoridades de la Dirección y Gobierno General.

c. Actitud Ética y Transparencia.

> Capacidad de las unidades y Sedes de presentar todas sus acciones y resultados, con claridad y oportunidad; así como el actuar de todas las autoridades y colaboradores enmarcada en la justicia, la honradez, la verdad, la buena fe y, ausente de conflictos de interés.

d. Calidad Integral y Contextualizada.

> Todas las acciones y decisiones de UNIMINUTO están orientadas a la prestación de servicios de educación de excelente calidad, las cuales reconocen las dinámicas locales y responden al contexto propio de cada uno de los lugares donde hace presencia, cumpliendo con las características y condiciones prometidas, y el desarrollo de procesos de mejoramiento.

e. Descentralización Regulada.

> Implica la autonomía de las Sedes para adaptar las políticas y lineamientos generales a su contexto local, y una operación dirigida por las autoridades de la Sede, conforme con las facultades y atribuciones establecidas en la normatividad y procesos de UNIMINUTO.

f. Buen Gobierno.

> Implica la existencia de una estructura y una distribución de competencias clara, que facilita la toma oportuna de decisiones, así como el establecimiento de órganos colegiados para la toma de decisiones estratégicas que aseguran condiciones de eficiencia, eficacia, independencia, transparencia y autocontrol.

g. Gestión Eficiente y Sostenible.

> Las acciones y decisiones en UNIMINUTO están orientadas a la búsqueda del logro de las metas y propósitos dentro de los tiempos estimados, con el uso racional de los recursos físicos, tecnológicos, financieros, y el talento humano, para asegurar su permanencia a lo largo del tiempo.

h. Responsabilidad y Rendición de Cuentas.

> Todas las autoridades y los encargados de unidades académicas o administrativas obran dentro del marco de sus competencias y conforme a las políticas y lineamientos generales emitidos por las autoridades de la Dirección y Gobierno General. Asumen la integralidad de los resultados de sus decisiones y rinden oportunamente informes y cuentas a quien corresponda.

Ilustración 8. Principios de Gestión Reglamento Orgánico 2019



Fuente: Secretaría General UNIMINUTO, elaborado a partir del Reglamento Orgánico (Acuerdo No. 297 del 13 de diciembre de 2019).

4.4. PLAN DE DESARROLLO UNIMINUTO 2020 - 2025

Para UNIMINUTO, los *aprendizajes para la transformación* son procesos intencionados, organizados y cualificados que buscan promover cambios en el estudiante y en sus entornos socioeconómicos y culturales, para contribuir a la construcción de un mejor futuro según las demandas de la sociedad, con una visión local-global, de manera competente, con criterios éticos y socialmente responsables.

Líneas Estratégicas

El Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020-2025 "Aprendizaje para la transformación" se compone de diez *Líneas Estratégicas*, de las cuales cinco son centrales y cinco transversales. Como se señaló anteriormente, las *Líneas Estratégicas* contienen los objetivos o propósitos a alcanzar a 2025, que, a su vez, se materializan en doce *Megas* o metas esperadas.

Las líneas centrales del Plan son: 1) Evolución del aprendizaje con calidad; 2) Efectividad en la permanencia y graduación; 3) Innovación en la pertinencia; 4) Desarrollo de la virtualidad; y 5) Crecimiento con impacto social. Estas líneas constituyen el sustento inspirador del Plan para la transformación del aprendizaje desde la misión, centrada en el estudiante y su interacción con los actores y medios co-protagónicos de su proceso formativo y su entorno, y en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior. De otro lado, están las líneas estratégicas transversales que enmarcan procesos, recursos tecnológicos, financieros, físicos y de conocimiento y capital humano, claves para el cumplimiento de la estrategia, de la eficiencia y de la cultura de la calidad y del desarrollo de capacidades, aspectos que soportan las líneas estratégicas centrales y convergen para hacerlas realidad. Estas líneas estratégicas transversales son: 6) Consolidación del Sistema Universitario y de su talento humano; 7) Gestión académica eficiente; 8) Infraestructura educadora; 9) Transformación digital; y 10) Sostenibilidad financiera.

Ilustración 9. Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo 2020 - 2025 y sus Megas a 2025



Megas a 2025

1.	Obtener resultados en el examen Saber Pro, iguales o superiores al promedio nacional de la prueba en los módulos de competencias genéricas.
2.	Lograr una tasa de graduación de 60%.
3.	3.1. Alcanzar el promedio de ingresos mensuales de graduados del sector de referencia. (Línea base a 2016: ingreso mensual UNIMINUTO $ 1.900.000, Ingreso mensual sector de referencia $ 2.600.000). 3.2. Contar con una comunidad de 9.000 estudiantes que recibieron, a partir de 2020 asistencia técnica para sus iniciativas empresariales y 5.500 graduados con asistencia técnica y asesoría para el desarrollo de iniciativas empresariales
4.	Crear una comunidad de 25.000 estudiantes matriculados en programas de educación superior en modalidad virtual.
5.	5.1. Crear una comunidad total de 170.000 estudiantes. 5.2. La totalidad de las clases evidenciarán énfasis o impacto social.
6.	Consolidar el índice de madurez organizacional de las sedes.
7.	Lograr una relación promedio de 40 estudiantes por Profesor Tiempo Completo Equivalente - PTCE, que considere las particularidades propias de las modalidades y áreas del conocimiento.
8.	Incrementar el uso de la infraestructura, pasando de 33% a 49%.
9.	Consolidar el índice de madurez digital de UNIMINUTO.
10.	Consolidar un margen EBITDA de 16 puntos porcentuales frente a 4,8% en 2019.

Fuente: Planeación y Desarrollo Institucional, UNIMINUTO.

Las Líneas Estratégicas representan los objetivos que UNIMINUTO debe alcanzar en 2025, y definen los componentes básicos de la estrategia que se materializan de manera general en una *Mega* o meta a largo plazo.

Estas megas por línea, se encuentran desagregadas por cada una de las Sedes, siguiendo la metodología de planeación estratégica iterativa a dos niveles (Sistema y Sedes). De esta manera, se evidencia las contribuciones que realizan las Sedes al Sistema Universitario como un todo, permitiendo la alineación estratégica en un marco de gestión que unifica, y a su vez, reconoce la diversidad de los contextos locales y regionales, para aprovecharla en pro del fortalecimiento y consolidación institucional.

En el siguiente apartado se describirán las líneas estratégicas del Plan, con su respectiva Mega Institucional para UNIMINUTO.

Línea Estratégica I

EVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE CON CALIDAD

Propósito: Lograr los resultados de aprendizaje esperados en el marco del modelo educativo[37], a partir de currículos pertinentes y transformaciones en el aula que contemplen la apropiación y uso de tecnologías disponibles, centrando la propuesta pedagógica en el estudiante.

Consta de tres componentes principales, a saber:

a. Actualización permanente del currículo, que garantice su flexibilidad y pertinencia con los contextos sociales y productivos, y con las tendencias educativas y disciplinares nacionales e internacionales, en coherencia con los propósitos institucionales en materia de formación integral y de logro de los objetivos de aprendizaje propuestos.

b. Atracción, formación y permanencia del talento humano profesoral, asegurando las competencias disciplinares, pedagógicas y de uso y apropiación de tecnologías, que faciliten y potencialicen los procesos de enseñanza-aprendizaje, siendo además el cuerpo profesoral parte activa del diseño e implementación de las dinámicas transformadoras en el aula.

c. Incorporación y uso de tecnologías para el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y evaluación, que permitan el seguimiento individualizado del desempeño de los estudiantes y que favorezcan la innovación pedagógica y didáctica.

[37] "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 en las situaciones reales, está soportado en tres pilares: el desarrollo humano, la responsabilidad social y las competencias profesionales propias de cada disciplina y nivel educativo". Tomado de: Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2014). Proyecto Educativo Institucional del Sistema.
Recuperado de http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1434225/Proyecto+Educativo+Institucional+2013.pdf/849a034b-2ee8-448c-9aa9-93e2cef4a317.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

En esta línea estratégica del Plan, se busca la transformación de los programas académicos desde los perfiles de ingreso y egreso y planes de estudio, pasando por la práctica pedagógica, el uso intensivo e innovador de la tecnología y de los medios educativos, hasta los mecanismos de evaluación, para asegurar los resultados de aprendizaje, que reflejen la naturaleza, identidad y misionalidad de UNIMINUTO.

Línea Estratégica 1

Evolución del Aprendizaje con Calidad

Mega 2025

Obtener resultados en el examen Saber Pro, iguales o superiores al promedio nacional de la prueba en los módulos de competencias genéricas.

Es preciso indicar que las metas de la Mega de la Línea Estratégica 1 están formuladas como puntos por encima o por debajo del promedio nacional de la prueba; a manera de ejemplo, la Rectoría Bogotá (en modalidad presencial) tiene una línea base que está 0,4 puntos por encima del promedio, y pretende a 2025 llegar a estar 3 puntos por encima.

Adicionalmente, para las Sedes que ofrezcan programas técnicos profesionales o tecnológicos, se establecieron metas específicas relacionadas con el examen Saber TyT.

Línea Estratégica 2

EFECTIVIDAD EN LA PERMANENCIA Y GRADUACIÓN

Propósito: Lograr una mayor permanencia de los estudiantes, y un mejoramiento sustancial de su graduación, mediante el aprovechamiento de la tecnología, y la transformación de los modelos de intervención y acompañamiento integral al estudiante, para el logro de su éxito académico.

Al respecto, se conciben tres elementos para el desarrollo de esta línea estratégica, a saber:

a. Digitalización de la experiencia del estudiante, entendida como el seguimiento sistemático y detallado de todo su ciclo formativo, mediante el uso integrado de fuentes y sistemas de información para aprovecharlos en el diseño y desarrollo de estrategias conducentes a mejorar la permanencia y graduación.

b. Uso de tecnologías emergentes o convergentes para la detección temprana de la deserción y la generación de alertas en tiempo real, para su prevención.

c. Mejoramiento continuo de los modelos de intervención para la permanencia y graduación, soportado en los resultados del uso de las tecnologías emergentes y de la digitalización de la experiencia de los estudiantes.

Línea Estratégica 2

Efectividad en la Permanencia y Graduación

Mega 2025

Lograr una tasa de graduación de 60%.

Línea Estratégica 3

INNOVACIÓN EN LA PERTINENCIA

Propósito: Aumentar la productividad y movilidad económica y social de los egresados, mediante:

a. La actualización de la oferta de programas académicos, soportada en criterios de evaluación de la oferta académica existente y la selección de nueva oferta de educación superior, teniendo en cuenta la pertinencia y su viabilidad académica y financiera, en coherencia con los propósitos misionales y la apuesta estratégica institucional en el contexto donde se desarrolle.

b. Implementación de la educación o formación para la vida, que atienda las necesidades de desarrollo de los sectores productivos, sociales y comunitarios, para garantizar así su pertinencia, y encaminados a mejorar las condiciones de remuneración o de generación de ingresos y empleabilidad de los egresados.

c. Fortalecimiento del modelo de emprendimiento, desde el currículo y la práctica pedagógica, hasta el apoyo financiero y acompañamiento técnico a estudiantes y egresados en la generación de sus unidades productivas.

Línea Estratégica 3

Innovación en la Pertinencia

Mega 2025

Alcanzar el promedio de ingresos mensuales de graduados del sector de referencia. (Línea base a 2016: ingreso mensual UNIMINUTO $1.900.000, Ingreso mensual sector de referencia $2.600.000).

Es importante precisar que esta Mega sólo se medirá a nivel del Sistema UNIMINUTO. Sin embargo, las Sedes han definido en sus Planes Estratégicos acciones de largo plazo, con indicadores y metas, que generan impactos favorables en el propósito de la Línea Estratégica 3 "Innovación en la Pertinencia".

Línea Estratégica 3

Innovación en la Pertinencia

Mega 2025

Contar con una comunidad de 9.000 estudiantes que recibieron, a partir de 2020 asistencia técnica para sus iniciativas empresariales y 5.500 graduados con asistencia técnica y asesoría para el desarrollo de iniciativas empresariales.

Línea Estratégica 4

DESARROLLO DE LA VIRTUALIDAD

Propósito: Implementar un modelo de gestión para la educación superior en modalidad virtual, eficiente, de calidad y pertinente, que facilite el acceso y la cobertura alineado a la misión de UNIMINUTO, generando sinergias con las modalidades presencial, distancia, dual o las combinaciones de ellas. Este modelo debe asegurar los resultados de aprendizaje con calidad, la permanencia y graduación de los estudiantes y la movilidad social y económica de los egresados.

El desarrollo de la virtualidad en UNIMINUTO contempla los siguientes siete componentes claves: a) Contenido virtual de talla mundial, b) Red de compañeros (networking), c) Construcción de comunidades, d) Sistema de apoyo presencial, e) Sistema de gestión del aprendizaje, f) Localización de la virtualidad, g) Eficiencia del modelo virtual, y h) Tecnología para la virtualidad.

Línea Estratégica 4

Desarrollo de la Virtualidad

Mega 2025

Crear una comunidad de 25.000 estudiantes matriculados en programas de educación superior en modalidad virtual.

Línea Estratégica 5

CRECIMIENTO CON IMPACTO SOCIAL

Propósito: Desde la misionalidad, asegurar el acceso y cobertura de la población a la educación superior, mediante un proceso de crecimiento planificado con impacto social, sustentado en la pertinencia de los programas académicos, la articulación de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, que aunado con el enfoque praxeológico, permita al estudiante reflexionar y generar propuestas orientadas a la transformación de sus comunidades.

En esta línea, se plantean varios frentes de acción, entre los cuales están: la articulación y desarrollo de las funciones sustantivas y su internacionalización, el impacto social soportado en los contenidos curriculares, y los resultados de la investigación básica, científica y formativa para la generación de nuevo conocimiento y la apropiación social del mismo. Igualmente debe contemplar la adecuada promoción y venta de la oferta académica.

Línea Estratégica 5

Crecimiento con Impacto Social

Mega 2025

Crear una comunidad total de 170.000 estudiantes.

Línea Estratégica 5

Crecimiento con Impacto Social

Mega 2025

La totalidad de las clases evidenciarán énfasis o impacto social.

Línea Estratégica 6

CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSITARIO Y DE SU TALENTO HUMANO

Propósito: Fortalecer el Sistema Universitario mediante la implementación de los ocho principios de la gestión contemplados en el Reglamento Orgánico de 2019, a saber: Identidad Misional, Visión de Sistema, Actitud Ética y Transparencia, Calidad Integral y Contextualizada, Descentralización Regulada, Buen Gobierno, Gestión Eficiente y Sostenible, y Responsabilidad y Rendición de Cuentas, siendo necesario para ello, la consolidación de un talento humano de alto rendimiento, motivado y comprometido con los valores de UNIMINUTO.

Esta línea estratégica parte de la comprensión de las diferencias en los niveles de desarrollo existentes en las sedes, originados por aspectos como su trayectoria y el contexto socioeconómico de las zonas donde operan, así como de la necesidad de garantizar la madurez o desarrollo organizacional, adecuado a las realidades propias de cada región, con criterios de eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Esta línea exige de la Institución la capacidad de evaluarse frente al cumplimiento de su misión y objetivos, preservando su identidad, regida por valores y principios definidos en su normatividad, que permita, en todos sus lugares de desarrollo, la consolidación de las funciones sustantivas y de apoyo, bajo estándares reconocidos de calidad académica, soportados en una cultura que promueva la autoevaluación, la autorregulación y el mejoramiento continuo, atendiendo las demandas provenientes de sus grupos de interés, y dando cuenta a éstos de sus resultados.

Línea Estratégica 6

Consolidación del Sistema Universitario y de su Talento Humano.

Mega 2025

Consolidar el índice de madurez organizacional[38] de las sedes.

[38] Este índice será avalado por una comisión especial del Consejo de Fundadores, para su posterior aprobación, y podrá estar sujeto de revisión y ajuste durante la vigencia del Plan, de forma tal que refleje el dinamismo organizacional y su adaptación a la estrategia.

Línea Estratégica 7

GESTIÓN ACADÉMICA EFICIENTE

Propósito: Asegurar que las funciones sustantivas y de apoyo se desarrollen en condiciones de calidad, en pro del cumplimiento de la misión y de la sostenibilidad institucional, mediante la optimización del talento humano y de los recursos disponibles.

Esta línea comprende la planeación, ejecución y evaluación de la gestión académica, soportada en el mejoramiento de los procesos, el uso de las tecnologías y la consolidación de una cultura orientada a la eficiencia. Para ello, la Institución empleará indicadores propios y adoptados de las mejores prácticas, que faciliten el seguimiento y la oportuna toma de decisiones.

Línea Estratégica 7

Gestión Académica Eficiente

Mega 2025

Lograr una relación promedio de 40 estudiantes por Profesor Tiempo Completo Equivalente -PTCE, que considere las particularidades propias de las modalidades y áreas del conocimiento.

Línea Estratégica 8

INFRAESTRUCTURA EDUCADORA

Propósito: Asegurar la disponibilidad, acceso y uso de la infraestructura física y medios educativos necesarios, acorde con los requerimientos propios de los niveles de formación y modalidades, y bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad social, financiera y ambiental, que propicien la formación integral y el bienestar de la comunidad educativa de UNIMINUTO.

Para el desarrollo de esta línea estratégica, es necesario un ejercicio técnico de definición de criterios para los modelos de "campus educadores" y su dotación en medios educativos, coherentes con la población estudiantil actual y prevista para la vigencia del Plan, y las características de los programas y las áreas del conocimiento. Además, se deberán establecer las prioridades para la construcción o adecuación de infraestructura física.

Línea Estratégica 8

Infraestructura Educadora

Mega 2025

Incrementar el uso de la infraestructura, pasando de 33% a 49%.

Línea Estratégica 9

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Propósito: Generar en la comunidad educativa una forma de pensamiento que acepta y aprovecha el cambio permanente, y concibe nuevas prácticas que son potenciadas con la tecnología, generando con ello, nuevas capacidades que permitan el logro de los propósitos misionales y los resultados esperados en las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo.

Para la implementación de las líneas estratégicas, es necesario identificar los procesos del quehacer institucional que requieran redefinirse o que demanden la incorporación de tecnologías en pro de un mayor impacto. Ocupa especial relevancia el desafío de asumir la tecnología educativa como un impulsor de los aprendizajes, concibiéndola como una "práctica ética de facilitar el aprendizaje y mejorar el rendimiento mediante la creación, el uso y la gestión de procesos y recursos tecnológicos apropiados" (ICETM, 2018). De este modo, la tecnología educativa aporta a la consolidación de la calidad académica, facilitando la interacción entre recursos técnicos y humanos, superando así, la concepción instrumental que tradicionalmente se hace de esta.

Línea Estratégica 9

Transformación Digital

Mega 2025

Consolidar el índice de madurez digital[39] de UNIMINUTO.

[39] Este índice será avalado el Comité de Tecnología del Consejo de Fundadores, para su posterior aprobación, y podrá estar sujeto de revisión y ajuste durante la vigencia del Plan. Será construido a partir de la definición del modelo estratégico de transformación digital de UNIMINUTO, que tomará elementos de las mejores prácticas en el desarrollo de índices ya definidos (MIT, Mc Kinsey, UNIVERSIA).

Línea Estratégica 10

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Propósito: Asegurar en el largo plazo, la suficiencia de los recursos económicos necesarios para el funcionamiento de la Institución en cada una de sus sedes, cumpliendo integralmente la misión, especialmente el fortalecimiento de las condiciones de calidad y la obtención de los resultados esperados. Esta sostenibilidad no solamente comprende el ámbito financiero, sino que involucra aspectos sociales y ambientales, integrando así, una visión transversal a todas las acciones que realice UNIMINUTO.

Para este propósito es primordial la implementación y seguimiento de un modelo de gestión eficiente de recursos que permita continuar ofreciendo una educación superior de calidad, con impacto social y ambiental, enfocado a la transformación del aprendizaje, y de los entornos donde UNIMINUTO opera.

Línea Estratégica 10

Sostenibilidad Financiera

Mega 2025

Consolidar un margen EBIDTA[40] de 16 puntos porcentuales frente a 4,8% en 2019.

[40] EBIDTA, acrónimo del inglésEarnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization(beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones).

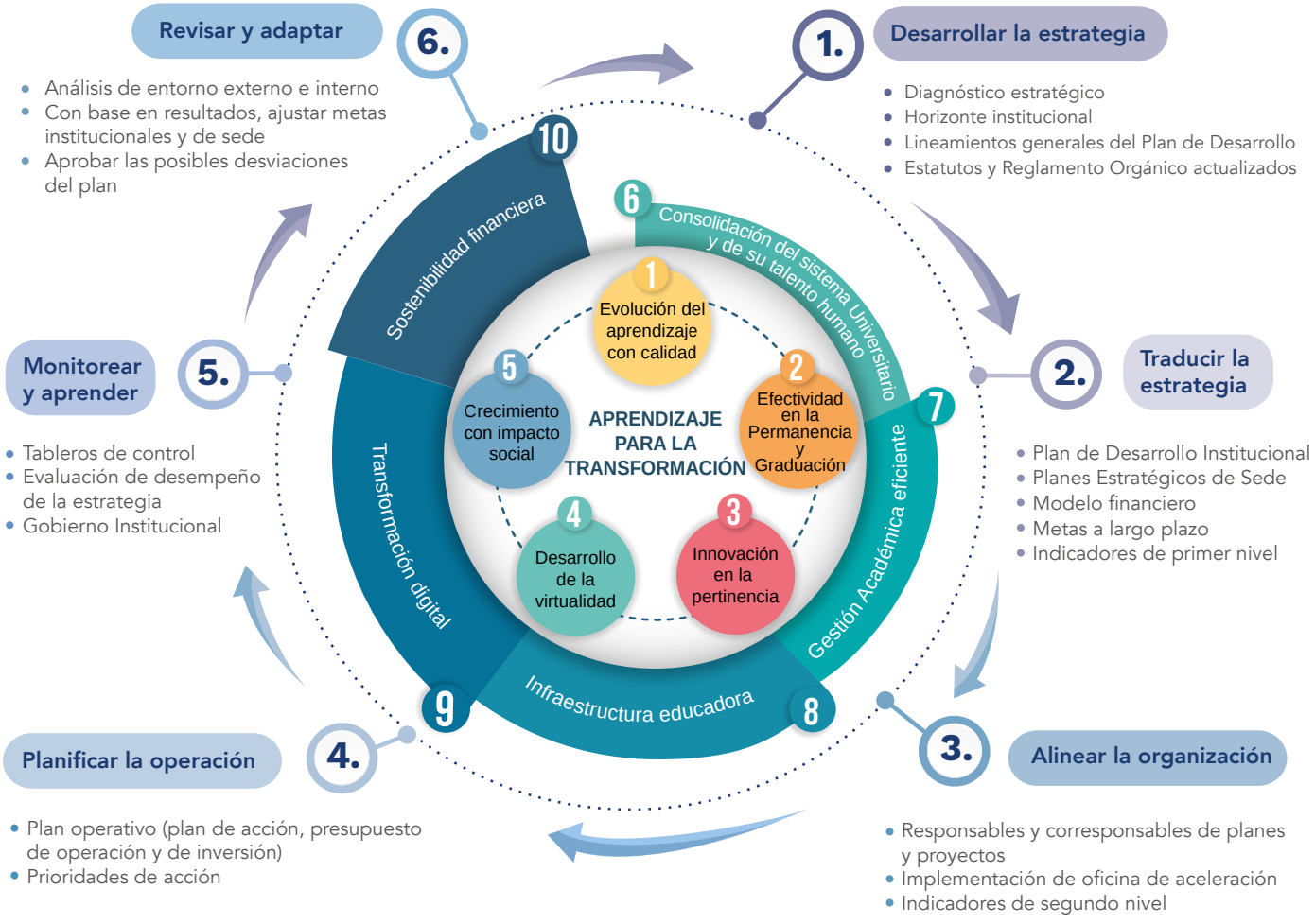


5 CAPÍTULO

Gerencia del Plan

Según investigaciones realizadas por Kaplan y Norton a varias organizaciones, se concluye que aquellas que implementan dentro de su estrategia los siguientes seis pasos alcanzan resultados superiores (modelo Execution Premium Process -XPP).

Ilustración 10. Los seis pasos de la estrategia según Kaplan y Norton (2008)



Fuente: Tomado de Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press. Boston. Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

Es por ello, que algunos de estos elementos del modelo XPP (Execution Premium Process) son tomados para la Gerencia del Plan de Desarrollo 2020-2025 a partir de la experiencia en la implementación estratégica del plan de desarrollo anterior, y sustentado en las disposiciones contenidas en la reforma estatutaria y en el Reglamento Orgánico expedido en 2019.

En este sentido, el gobierno de la estrategia institucional está basado en el concepto que brinde el Consejo de Fundadores para establecer las políticas generales y sobre las cuales, las Sedes establecen sus planes estratégicos para el mismo horizonte temporal. Dichos planes, para efectos de gobierno institucional deben ser revisados, aprobados y ajustados por los Consejos Superiores de cada Sede, asegurando así, la unicidad de criterios y la comunicación directa entre el Consejo de Fundadores, los Consejos Superiores y la alta dirección o autoridades de la Institución y de las Sedes.

De esta manera, la Gerencia del Plan contempla la *Oficina de Aceleración Estratégica*[41], estructura de gestión que busca estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con el Plan, y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Sus principales objetivos son:

- Garantizar la gestión estratégica y el cumplimiento de las metas o Megas -control centralizado, seguimiento y coordinación-.
- Incrementar la eficiencia y efectividad de los recursos.
- Garantizar la idoneidad del talento humano mediante el entrenamiento y guía a los gerentes de los proyectos estratégicos específicos o transversales, en materia de gestión y articulación con el Plan.
- Aumentar la colaboración y la comunicación entre los niveles de la organización, reduciendo brechas entre los distintos actores involucrados.
- Gestionar y reducir los riesgos de la ejecución de la estrategia.
- Estandarizar metodologías, procesos y mejores prácticas en la ejecución del Plan.
- Realizar el seguimiento, la medición y el ajuste de las apuestas estratégicas, según la lectura y el análisis del contexto y el cumplimiento de las metas.

[41] Fuente: B.OT. Consultoría contratada para apoyar la formulación del Plan de Desarrollo 2020 – 2025 UNIMINUTO.

Esta estructura de gestión estará conformada por cinco actores principales que interactúan en diferentes momentos y con diversas responsabilidades, desde el diseño y la ejecución, hasta la supervisión y la aprobación, con el único propósito de lograr la ejecución de las apuestas estratégicas a largo plazo de UNIMINUTO.

Tabla 32. Estructura de la Oficina de Aceleración Estratégica

ACTORES	MIEMBROS	FUNCIONES
Consejo de Fundadores / Consejo Superior de Sede	✓ Miembros del Consejo de Fundadores y Consejos Superiores de Sede	✓ Supervisar avances. ✓ Aprobar y tomar decisiones. ✓ Brindar apoyo y control. ✓ Revisar y proponer ajustes a las metas de largo plazo.
Comité de iniciativas estratégicas	✓ Rectoría General ✓ Comité estratégico del Consejo de Fundadores	✓ Supervisar avances. ✓ Gestionar soluciones con el Consejo de Fundadores y externos. ✓ Brindar apoyo y control. ✓ Asegurar alineación con estrategia de la organización
Consejo de Rectores / Consejo de Servicios integrados	✓ Miembros según Reglamento Orgánico	✓ Monitorear y reportar la evolución agregada de las **Líneas Estratégicas.** ✓ Apoyar en metodologías y definiciones. ✓ Solucionar asuntos críticos. ✓ Gestionar riesgos clave. ✓ Revisar y proponer ajustes a las metas de largo plazo.
Impulsores estratégicos	✓ Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional o quien haga sus veces. ✓ Líderes de Planeación - Sedes ✓ Líderes responsables de las Líneas Estratégicas.	✓ Centralizar reportes e información. ✓ Liderar coaching a los miembros de los equipos de las Líneas Estratégicas. ✓ Brindar soporte y garantizar recursos a las Líneas Estratégicas. ✓ Estandarizar metodologías y procesos. ✓ Garantizar comunicación y coordinación entre las Líneas Estratégicas. ✓ Revisar informes de avance de los líderes de las Líneas Estratégicas ✓ Identificar asuntos críticos y definición de acciones.
Comités de Líneas Estratégicas	✓ Líderes de Líneas Estratégicas ✓ Gerentes (campeones de las Líneas Estratégicas) ✓ Equipo de apoyo para las Líneas Estratégicas	✓ Empoderar a responsables de las **Líneas** Estratégicas. ✓ Garantizar y supervisar la ejecución de los componentes de las Líneas Estratégicas – definir planes de acción-. ✓ Hacer seguimiento de primer nivel a resultados y riesgos. ✓ Presentar reportes.

Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO.

Por lo anterior, se entiende que el Plan de Desarrollo 2020-2025 "Aprendizaje para la transformación" es único a nivel del Sistema Universitario, y contempla en sus *Lineamientos Generales,* la prospectiva de UNIMINUTO como el marco general de gestión estratégica de la Institución. A partir de esos *Lineamientos Generales*, constituidos por diez *Líneas Estratégicas* y doce *Megas* o metas a 2025, las Sedes contextualizaron sus apuestas estratégicas a largo plazo, definiendo los aportes al logro de los objetivos o propósitos institucionales contenidos en las *Líneas*, y reflejados en metas, anuales y a seis años. Es decir que la alineación estratégica responde al agregado de las contribuciones de cada Sede al todo del Sistema, a través de las Megas y sus respectivos indicadores, reconociendo su realidad y contexto. Como se mencionó anteriormente, desde las unidades de Servicios Integrados se requerirán acciones transversales y específicas por cada *Línea Estratégica* (contenidas en el Plan de Acción de Servicios Integrados) que impacten y faciliten la implementación de los Planes Estratégicos de Sede y, por ende, el Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO.

Ilustración 11. Alineación del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025



Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

Esta formulación del Plan a dos niveles replica en cierto modo el esquema de desdoblamiento de la estrategia concebido en el Plan de Desarrollo 2013 – 2019, ejercicio que le ha permitido a UNIMINUTO lograr aprendizajes como organización, que le aportan a su madurez institucional y que, a su vez, recoge la intencionalidad de la reforma estatutaria y el nuevo Reglamento Orgánico.

Parte de este aprendizaje, también implicó el desarrollo de un modelo financiero que soportará al Plan, y que involucrará algunas de las *Megas* de las *Líneas Estratégicas*, de cada Sede y de todo el Sistema, en el horizonte temporal de los años comprendidos entre 2020 y 2025.

El modelo financiero proyecta el comportamiento de los ingresos, costos y gastos para toda la vigencia del Plan, incorpora las inversiones requeridas para su implementación y está sensibilizado, como se mencionó anteriormente, con algunas *Megas* para darle mayor dinamismo y correlacionar los resultados de las *Líneas Estratégicas* con el ámbito financiero. A partir de este modelo, UNIMINUTO ha logrado simular la realidad con la que sueña al final de la vigencia del Plan, y sobre la cual, el Consejo de Fundadores ha depositado su confianza para enrutar a la Institución.

Teniendo en cuenta el modelo XPP, es fundamental para la implementación del Plan de Desarrollo 2020-2025 y la actualización permanente del modelo financiero que lo soporta, centrarse en los pasos 4 "Planificar las operaciones", 5 "Monitorear y aprender" y 6 "Revisar y adaptar". Para ello, además de considerar las inversiones iniciales previstas en infraestructura física y tecnológica para la vigencia del Plan, es indispensable tener presente las *Megas* de las *Líneas Estratégicas* que impactan directamente el modelo financiero, ya que fueron incorporadas en su construcción. Dichas megas son:

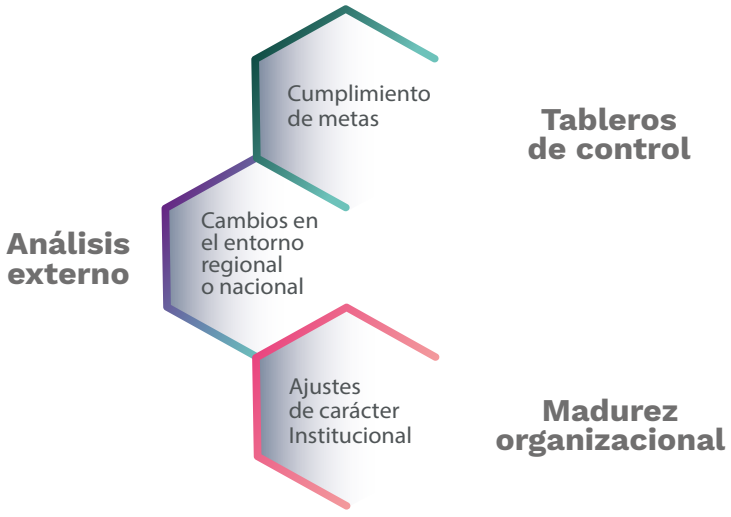
1. Tasa de graduación (Línea Estratégica 3. Efectividad en la Permanencia y Graduación).
2. Estudiantes matriculados en educación superior en modalidad virtual (Línea Estratégica 4. Desarrollo de la Virtualidad).
3. Estudiantes matriculados en educación superior (Línea Estratégica 5. Crecimiento con Impacto Social).
4. Relación promedio de Estudiantes por Profesor Tiempo Completo Equivalente –PTCE (Línea Estratégica 7. Gestión Académica Eficiente).
5. Uso de la infraestructura (Línea Estratégica 8. Infraestructura Educadora).

Vale la pena mencionar que, la revisión de las apuestas contenidas en los Planes Estratégicos de Sede y en el Plan de Desarrollo del Sistema es cíclica, y va de la mano con las reflexiones y evaluaciones que se realizan al interior de la Institución cada año, en el proceso de la planeación operativa (Paso 4 "Planificar las operaciones"). Este será el momento en el que se evalúan como mínimo:

1. El cumplimiento de las metas del Plan Estratégico de Sede y del Plan de Desarrollo del Sistema, establecidas para el año (Paso 5 "Monitorear y aprender").
2. El plan operativo para el año siguiente, conformado por plan de acción, el presupuesto de operación y el presupuesto de inversión.

Tras la evaluación del desempeño en la implementación estratégica del año, es posible identificar la necesidad de realizar modificaciones en metas que aportan a las Megas de las Líneas del Plan. Dichos cambios deben responder a tres criterios, a saber: a) cumplimiento de las metas mediante el uso de tableros de control, b) cambios en el entorno regional o nacional, que afecten el desarrollo de la estrategia, y c) ajustes de carácter institucional que propendan por el desarrollo organizacional.

Ilustración 12. Criterios para la revisión y ajuste de metas



Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

Esta revisión cíclica anual resulta ser la clave del éxito en la implementación del Plan de Desarrollo 2020-2025, y exige el mayor compromiso y atención de cada uno de los actores de la Oficina de Aceleración Estratégica en el rol que cumplen, con particular énfasis en el monitoreo de las condiciones internas y externas que representen riesgos u oportunidades en la ejecución de la apuesta estrategia contenida en el Plan (Paso 5 "Monitorear y aprender"), asegurando que la ruta al 2025 sea coherente y responda pertinentemente con lo que el medio y el mercado exigen, sin perder de vista la misión institucional.

Para realizar la revisión del avance estratégico se requiere de un análisis riguroso de las condiciones externas e internas, soportados en evidencia objetiva, que permitan tomar decisiones informadas frente a la adaptación o ajuste estratégico (Paso 6 "Revisar y adaptar"). Para este propósito se debe gestionar:

1. La definición de indicadores asociados a las 12 megas de primer nivel, ya contempladas en los *Lineamientos Generales* y en el Plan de Desarrollo de UNIMINUTO 2020-2025. Las metas de estos indicadores están desagregadas por Sede, de acuerdo con sus Planes Estratégicos, consolidadas y armonizadas con el Sistema.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

2. Planes de acción institucionales con responsables, entregables y plazos que habiliten el desarrollo de la estrategia.

3. Hitos de mediano plazo que permitan monitorear el avance de macroactividades y proyectos que, a largo plazo, evidencien el logro de las Megas.

4. Las apuestas regionales contenidas en los Planes Estratégicos de Sede que implicaron la definición de indicadores y metas de segundo nivel, que dan cuenta de su cumplimiento, y que aportan a los propósitos instituciones consignados en las Líneas Estratégicas y Megas del Sistema.

5. Escenarios y responsables para presentar los resultados y desempeño de la ejecución del Plan, en momentos específicos del año, que permitan tomar acciones para continuar o corregir lo que no esté funcionando bien.

6. Planes operativos totalmente alineados con la estrategia regional y nacional, presentados y avalados por los Consejos Superiores de las Sedes, y en articulación con el Consejo de Fundadores.

Ilustración 13. Modelo cíclico de medición, seguimiento y evaluación del Plan del Desarrollo 2020 - 2025, a partir de los planes operativos



Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

En coherencia, con los principios de gestión establecidos en el Reglamento Orgánico aprobado en diciembre de 2019, cada Sede evaluará y simulará en su modelo financiero, los resultados obtenidos en el año frente a la ejecución de su plan operativo, así como las metas que se proponga para el siguiente. Producto de este ejercicio, se determinarán posibles ajustes al Plan Estratégico de Sede y, por consiguiente, al Plan de Desarrollo del Sistema UNIMINUTO.

Dichos ajustes deberán ser sustentados ante el Consejo Superior de Sede, que estudiará, y en caso de considerarlos pertinentes, dará su aval y respaldo, para la posterior evaluación de los mismos por parte del Consejo de Fundadores. Es de anotar que los ajustes a los Planes Estratégicos de Sede pueden tener impactos en el Plan de Desarrollo de la Institución, por ello, es necesario que se emita un concepto, apoyado por la Gerencia de Planeación y la Sede correspondiente, previa presentación a estudio del Consejo de Fundadores, siguiendo el paso 6 "Revisar y adaptar" del modelo XPP, y dando cumplimiento al principio de gestión de Buen Gobierno.

Ilustración 14. Instancias de evaluación y aprobación de ajustes al Plan

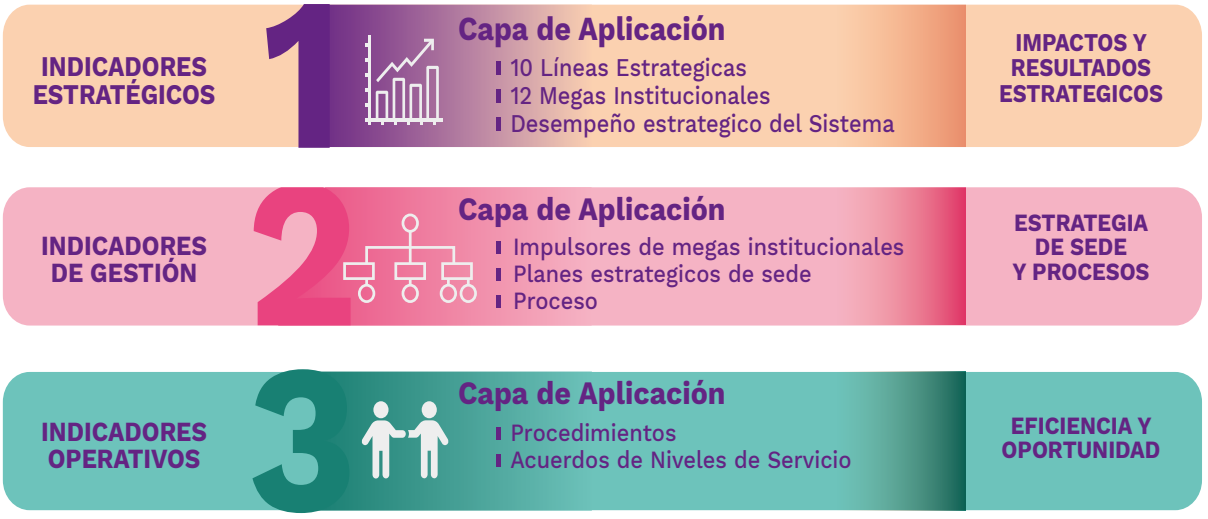


Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

De igual forma, y siguiendo el principio de gestión de Responsabilidad y Rendición de Cuentas, la Gerencia del Plan se sustenta en el desarrollo de un modelo único de medición, seguimiento y evaluación mediante tableros de control y análisis (Paso 5 "Monitorear y aprender"), que permeará

los diferentes niveles de la Institución en el ámbito estratégico, táctico y operativo. Esto habilitará a que las áreas monitoreen el cumplimiento de sus actividades, así como la contribución al logro de los propósitos organizacionales, agregando valor a los procesos y a la implementación de la estrategia. Para ello, se definen indicadores estratégicos, de gestión y operativos, con capas de aplicación por nivel, asociados a impactos y resultados de la estrategia del Sistema (indicadores estratégicos de primer nivel) o de la Sede (indicadores estratégicos de segundo nivel), de resultados o productos relacionados con los procesos o la eficiencia, eficacia y oportunidad de los mismos.

Ilustración 15. Modelo de indicadores y metas para la medición, seguimiento y evaluación del Plan



Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.

El desempeño de los indicadores estratégicos y de gestión del Sistema deben ser evaluados por el gobierno institucional en cuerpos colegiados como el Consejo de Servicios Integrados o el Consejo de Rectores, con una periodicidad semestral, de tal manera que se tomen acciones estratégicas basadas en hechos y evidencias, que permitan revisar y adaptar la estrategia. Este mismo proceso debe ser replicado en nivel de Sedes, en las instancias que correspondan, en un ejercicio que fortalezca la gobernanza, y aseguren el cumplimiento de los principios de gestión.

Para la evaluación del desempeño estratégico resulta fundamental la utilización de tableros de control (Paso 5 "Monitorear y aprender"). En ese sentido, la Gerencia del Plan define un tablero de control de la implementación estratégica construido a partir de la consolidación y armonización de las metas de las Sedes en sus Planes Estratégicos, y su aporte a las Megas de las Líneas, además de las implicaciones en el modelo financiero que soporta el Plan de Desarrollo de UNIMINUTO 2020-2025.

Ilustración 16. Ejemplo del tablero de medición del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 2020 - 2025 para un año específico

Línea estratégica/sede	Total	Antioquia - Chocó	Bogotá	Cundinamarca	UVD	Sur Occidente	Orinoquia	Eje Cafetero	Sur	Santander	Tolima	Caribe
Evolución del aprendizaje con calidad	90%	75%	95%	93%	99%	98%	100%	60%	95%	97%	99%	82%
Efectividad en la permanencia y graduación	81%	100%	75%	80%	83%	78%	82%	86%	50%	80%	96%	65%
Innovación en la pertinencia	90%	98%	93%	101%	110%	105%	96%	60%	99%	63%	88%	83%
Desarrollo de la virtualidad	69%	90%	55%	54%	51%	50%	76%	71%	92%	73%	70%	90%
Crecimiento con impacto social	96%	89%	110%	103%	99%	98%	100%	88%	102%	103%	67%	98%
Consolidación del sistema universitario y de su talento humano	92%	99%	98%	100%	97%	68%	96%	82%	99%	98%	87%	100%
Gestión académica eficiente	69%	91%	73%	70%	71%	90%	50%	70%	71%	51%	54%	71%
Infraestructura educadora	84%	57%	93%	87%	76%	55%	54%	96%	93%	105%	93%	98%
Transformación digital	93%	92%	95%	86%	97%	99%	98%	100%	78%	82%	86%	100%
Sostenibilidad financiera	89%	93%	105%	95%	93%	92%	60%	87%	76%	82%	81%	101%

Fuente: Planeación y Desarrollo, UNIMINUTO. Elaboración propia.



6 CAPÍTULO

Contexto Distrital

Aprendizaje para la transformación

El panorama que se presenta a continuación toma elementos externos a la Institución que demarcan condiciones presentes y futuras, con el fin de determinar los desafíos y apuestas en las cuales la Sede Principal Bogotá concentrará sus esfuerzos en los próximos 6 años. El objetivo es acercar la Sede a la realidad económica y social en la que se encuentra, por lo cual se presentan, a manera de conclusión, las oportunidades que se develan para la Institución.

6.1. PANORAMA POR LOCALIDADES

Con el objetivo de establecer de qué forma se podría fortalecer la presencia de UNIMINUTO en Bogotá se identifican variables que señalan aspectos relevantes desde su perspectiva, y que pueden indicar vías estratégicas de acción. Teniendo en cuenta los tipos de impacto que UNIMINUTO puede tener en las comunidades que la rodean, se construyeron tres categorías con base en los datos de la Secretaría Distrital de Salud (SDP, 2017):

- **Estudiantes potenciales**: Agrupa indicadores que permiten identificar población potencialmente interesada en acceder a programas de educación superior, con indicadores socio económicos que permiten identificar las poblaciones en condición de vulnerabilidad. Así, pueden identificarse localidades en donde haya una mayor necesidad de establecer centros de operación u otros mecanismos que permitan facilitar el acceso.

- **Proyección social:** Agrupa indicadores que señalan alta incidencia de problemáticas sociales por localidad. Las localidades donde hay mayor incidencia representan territorios donde el esfuerzo de UNIMINUTO en materia de proyección social puede generar alto grado de impacto. Este impacto, valga la aclaración, no necesariamente implica que UNIMINUTO establezca una sede de operación allí, sino que lo puede generar a través de trabajos con las comunidades.

- **Ambiente económico:** Busca identificar las localidades donde más se concentra la actividad económica. La identificación de estos territorios permite la focalización de esfuerzos para conseguir mayor grado de articulación con el sector productivo de la ciudad.

6.1.1. Estudiantes potenciales

Atendiendo a la misionalidad de UNIMINUTO, y con el fin de caracterizar las localidades que concentran mayor población de estudiantes potenciales, se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- **Pobreza**: la caracterización de la pobreza no debe restringirse al ámbito meramente económico. Es pertinente también examinar la carencia de recursos en diferentes aspectos de la vida cotidiana, razón por la que se eligió el índice de pobreza multidimensional como indicador para evaluar la situación de los estudiantes potenciales. A partir de lo anterior se observa que Usme, Ciudad Bolívar y Santafé son las tres localidades con las tasas de pobreza multidimensional más altas, con valores de 10.9, 8.9 y 7.8 respectivamente.

Ilustración 17. Localidades con mayores tasas de pobreza multidimensional, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

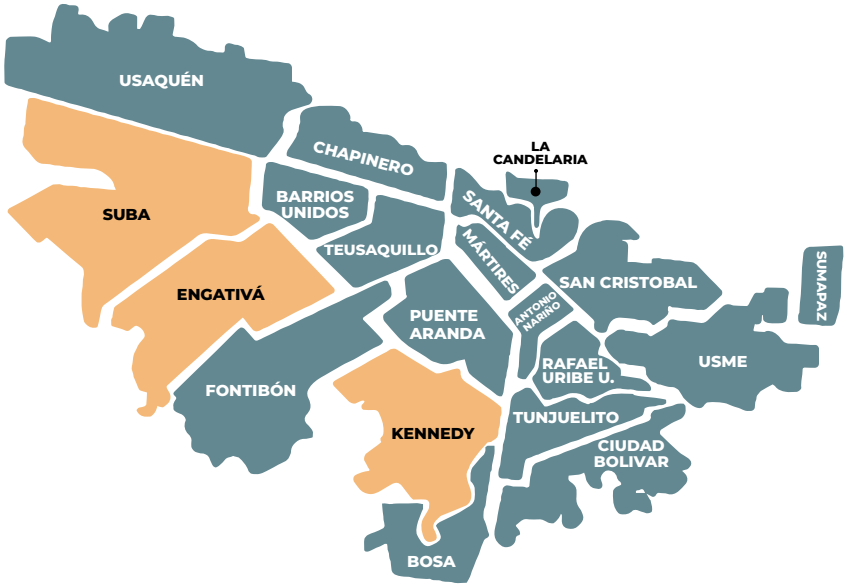
- **Concentración de población:** De acuerdo con los datos de la Secretaría Distrital de Salud, las zonas donde mayor población de los 15 a los 24 años se observa son las localidades de Suba (206.367), Kennedy (199.562) y Ciudad Bolívar (133.148). Entre los 25 a los 34 años, Suba se ubica en el primer lugar con 216.674 personas. En la segunda posición está Kennedy con 200.433, luego Engativá, con 138.061. De esto se concluye que Suba, Kennedy, Ciudad Bolívar y Engativá se consideran como las localidades más importantes para el futuro desarrollo de la Sede.

Ilustración 18. Localidades con más concentración de personas entre los 15 y 24 años, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

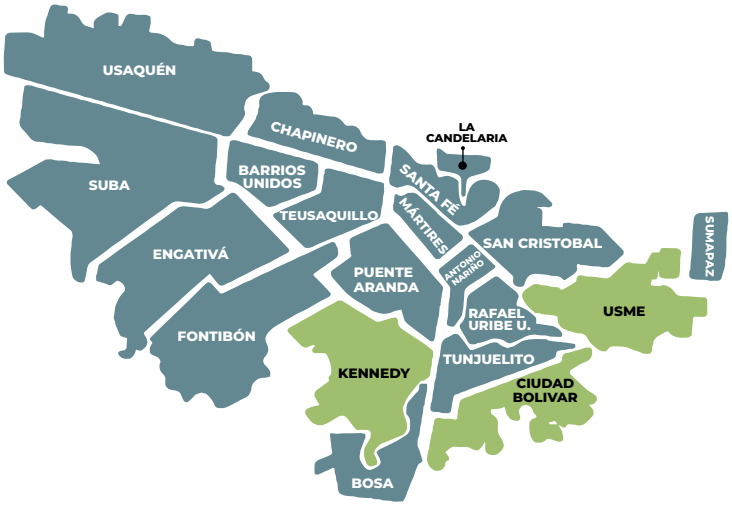
Ilustración 19. Localidades con más concentración de personas entre los 25 y 34 años, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

- **Número de colegios:** La oferta de educación media está relacionada con los estudiantes potenciales que pueden acceder a UNIMINUTO una vez culminen sus estudios. Verificando el número total de colegios, las localidades donde más se concentran son Ciudad Bolívar con 52, Kennedy con 51, y Usme con 49.

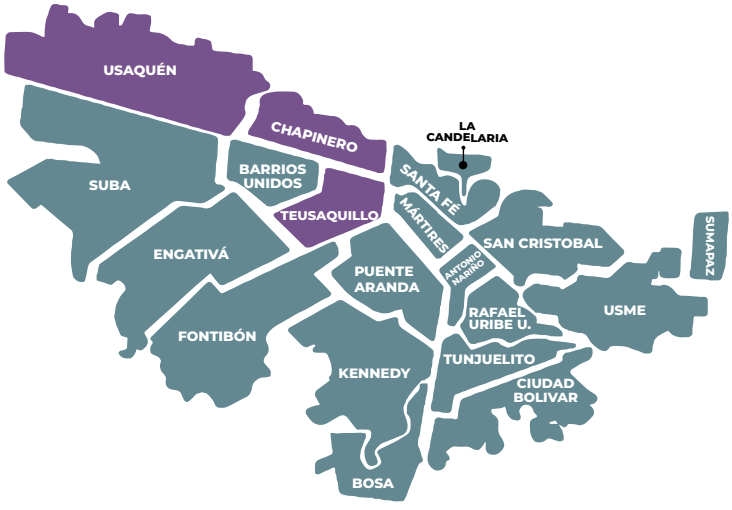
Ilustración 20. Localidades con mayor número de colegios, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

- **Tecnologías de la información y comunicación**: Un insumo importante para la educación universitaria es la tecnología y la conectividad con la cual cuenta el estudiante. Para evaluar este factor se consideraron dos indicadores: el número de hogares con computador y el número de hogares con internet. Gracias a estas dos herramientas es más fácil el acceso a programas virtuales o a distancia con apoyo en la virtualidad (pregrado, posgrado o cursos cortos certificables). Para los casos de Teusaquillo, Chapinero y Usaquén, los porcentajes de hogares con conexión a internet (91%, 87% y 83%) y con computador (90%, 87% y 82%) son los más altos de las localidades de Bogotá.

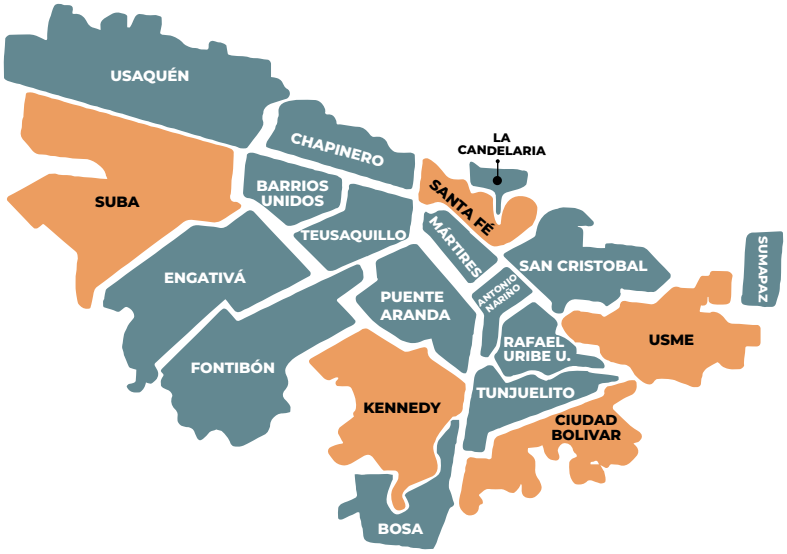
Ilustración 21. Localidades con más hogares con computador e internet, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

Luego de reconocer las localidades que se destacan en al menos una de las variables de esta categoría, se concluye que Ciudad Bolívar, Suba y Kennedy son las zonas en las que habitan más personas que pueden convertirse en estudiantes de la Institución.

Ilustración 22. Localidades con más estudiantes potenciales, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

6.1.2. Proyección social

En adición al acceso a la educación superior que busca ofrecer UNIMINUTO, las otras formas de impacto social y transformación de comunidades se derivan de la labor de investigación y proyección social, que están relacionadas de forma intrínseca con la formación. En este sentido, el análisis de la presencia en el territorio que puede hacer UNIMINUTO en Bogotá puede nutrirse a través de la identificación de la incidencia de problemáticas sociales.

Las variables analizadas en esta sección (igualdad de género, pobreza y conflictividad), buscan identificar localidades donde la incidencia de problemáticas sociales sea más severa, de tal manera que UNIMINUTO pueda enfocar esfuerzos allí, tanto a través de práctica social como a través de investigaciones. En particular, los indicadores analizados pueden ser de especial relevancia para la línea de proyectos "ambiente, economías y éticas para la vida" y para la línea "territorios, paz y memorias" de la práctica social de UNIMINUTO, entre otros. Así mismo, pueden alimentar la "línea de investigación en contextos (situada)". A continuación, se presentan los resultados de cada una de las variables consideradas.

- **Igualdad de género:** En Bogotá existe una clara disparidad en la ocupación por género. En este sentido, en la Ilustración 23 se observa que las localidades con mayor brecha ocupacional por género son Usme, Rafael Uribe Uribe, Bosa, Ciudad Bolívar y Kennedy. Este factor es un escenario para que UNIMINUTO realice proyectos sociales que ayuden a incrementar la ocupación de las mujeres, entendiendo las causas para proponer soluciones pertinentes.

Ilustración 23. Localidades con mayor brecha de género ocupacional, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

- **Pobreza**: La incidencia de la pobreza en la ciudad no señala únicamente las poblaciones que se verían mayormente beneficiadas por contar con acceso a la educación. Estas mismas poblaciones también se verían beneficiadas por las labores de investigación y proyección social que realiza UNIMINUTO. Usme, Ciudad Bolívar, Santafé, San Cristóbal, Bosa, Kennedy, Rafael Uribe Uribe y La Candelaria, son las localidades con mayor porcentaje de la población en condición de pobreza multidimensional.

- **Conflictividad**: El impacto social de las investigaciones y proyectos en paz y no violencia que diseñe UNIMINUTO puede contribuir a una mejoría en el bienestar de la comunidad. El indicador elegido para esta variable es la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes. Los Mártires, Ciudad Bolívar y Santafé son las localidades con más homicidios registrados, llegado a 56, 31 y 27 asesinatos por cada 100.000 habitantes, respectivamente.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

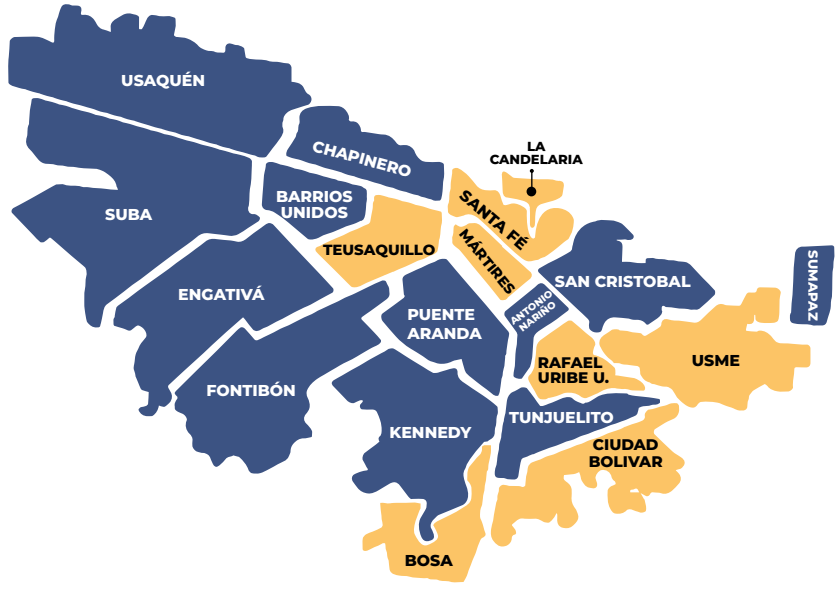
Ilustración 24. Localidades con mayores tasas de homicidios, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

De las localidades donde UNIMINUTO puede representar una disminución de las problemáticas sociales, Santafé, Los Mártires y Ciudad Bolívar son las más afectadas de acuerdo con esta categoría y son las localidades en las que UNIMINUTO tendría seguramente un gran impacto social.

Ilustración 25. Localidades en las que se enfatiza la proyección social, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

6.1.3. Ambiente económico

Las relaciones estratégicas que UNIMINUTO pueda establecer con el sector productivo son determinantes en varias dimensiones para la Institución. El mejoramiento de estas relaciones no solamente permitirá el fortalecimiento de la práctica profesional, sino que también redundará en el mejoramiento de las condiciones salariales de los egresados, así como en la posibilidad de realizar investigación aplicada y generar contenidos académicos más pertinentes.

Teniendo en cuenta lo anterior, este acápite busca identificar la concentración de la actividad productiva por localidad. Para este fin, se consideraron variables que permitieran identificar la presencia de fuentes de empleo (tasa de ocupación), la concentración de empresas (número de empresas) y la calidad del empleo (tasa de informalidad).

- **Ocupación**: El nivel de empleo es clave para el desarrollo económico de la ciudad y el surgimiento de proyectos en los que pueda intervenir el sector académico. Los indicadores seleccionados para contemplar cuáles localidades tienen más personas trabajando es la tasa de ocupación. Por localidades, Chapinero, Usaquén y Teusaquillo presentan el mayor porcentaje de gente laborando, con índices de empleo del 61%, 60% y 59,8%, como se puede evidenciar en la Ilustración 26.

Ilustración 26. Localidades con mayores tasas de ocupación, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

- **Características empresariales**: Ante la dinámica del mercado laboral, un factor decisivo en esta categoría es la cantidad de empresas de cada localidad. Suba, Usaquén y Chapinero mantienen las primeras posiciones en cuanto al número de empresas que operan.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

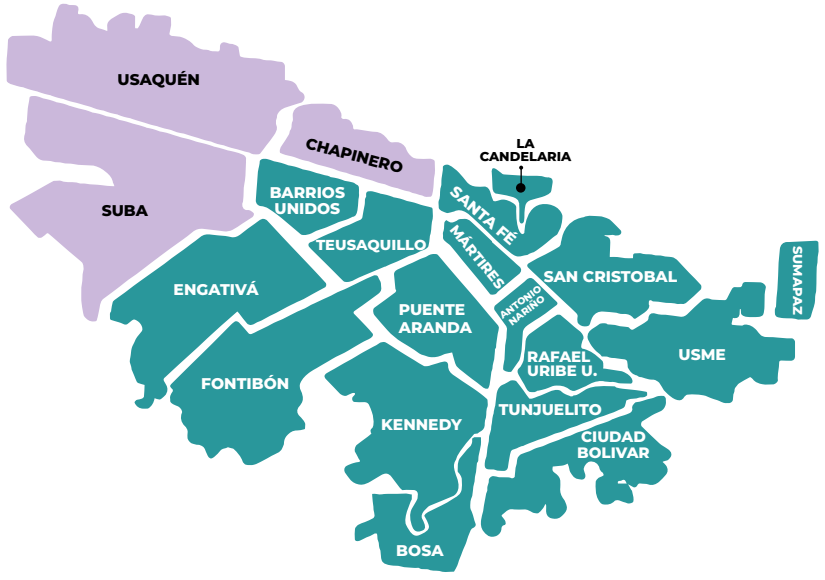
Suba llegó a 105.613 firmas en funcionamiento, Usaquén a 88.658 y Chapinero cuenta con 87.257, como se muestra a continuación:

Tabla 33. Composición empresarial de las tres localidades con mayor número de empresas, 2017

Localidad	Microempresas	Pequeñas	Medianas y Grandes	Total
Suba	100.371	4.440	802	105.613
Usaquén	79.202	7.345	2.111	88.658
Chapinero	72.255	10.777	4.225	87.257
Bogotá	800.248	45.786	12.286	858.320

Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

Ilustración 27. Localidades con mayor número de empresas, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

- **Composición del número de empresas según su tamaño:** se observa que Suba tiene una concentración muy alta de microempresas en comparación con las otras dos localidades, mientras que en Chapinero se encuentra la mayor cantidad de firmas medianas y grandes.

- **Informalidad**: La calidad del empleo va ligado al grado de informalidad de la población a analizar. En el caso de las localidades, la tasa de empleo informal es menor en Teusaquillo, Chapinero y Fontibón, como se muestra en la Ilustración 28, significando mejores condiciones laborales y es posible que los estudiantes que se vinculen en estas zonas a través de las prácticas profesionales puedan continuar con un empleo formal donde sean contratados inicialmente. Para estas tres localidades, la informalidad se encuentra en 20,3%, 26,5% y 26,7% respectivamente.

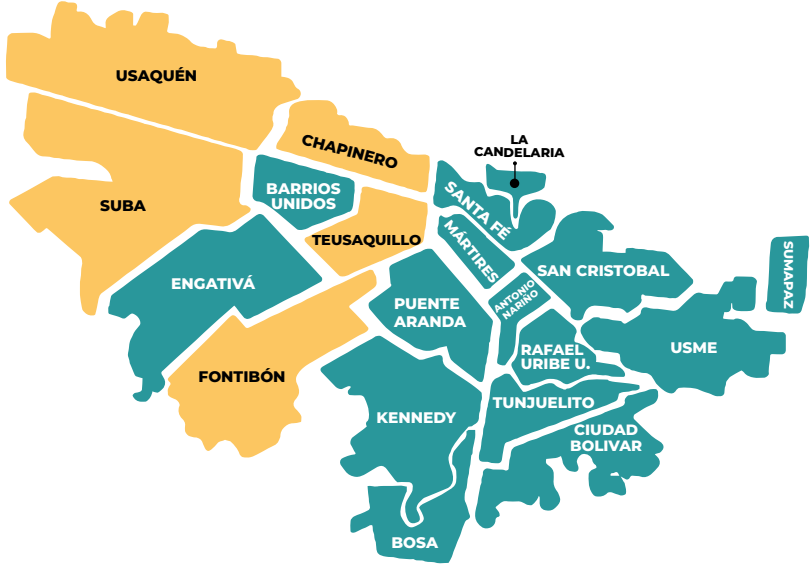
Ilustración 28. Localidades con menores tasa de informalidad, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

De lo anterior se infiere que Fontibón, Teusaquillo y Chapinero presentan las mejores condiciones para la búsqueda de prácticas y pasantías, aparte de las investigaciones que puedan surgir de las empresas de estas zonas en las cuales UNIMINUTO sería un partícipe activo.

Ilustración 29. Localidades con mejor ambiente económico, 2017



Fuente: Elaborado por el Consultor Oportunidad Estratégica a partir de datos de la Secretaría Distrital de Planeación, 2017.

UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

6.2. PROPUESTAS DE GOBIERNO: ALCALDÍA 2020 – 2023

El presente apartado describe los principales aspectos del programa de gobierno de la Alcaldía Mayor de Bogotá 2020–2023, cuyos elementos son útiles para el desarrollo de UNIMINUTO. Así, a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la futura política local en educación reforzará significativamente el presupuesto de Bogotá, intentando conducir a la inclusión de miles de jóvenes al sistema de educación superior.

A partir de esto, se buscará reforzar las alianzas entre colegios, universidades, familias y empresas, con el propósito de garantizar, por lo menos, 20.000 cupos de educación superior gratuita en Bogotá. Esto representa una oportunidad fundamental para el crecimiento de la UNIMINUTO Bogotá, en términos de nuevos estudiantes, nuevos convenios empresariales con el Centro Progresa y nuevos escenarios para realizar investigación y proyección social.

Se enfatiza en el trabajo articulado entre el sistema de educación superior, el SENA, las cajas de compensación, el sector privado y otros empleadores, con el fin de mejorar la pertinencia en la educación, teniendo en cuenta las demandas de trabajo y ofertas de formación profesional. Esta política pública, liderada por Claudia López, incentivará los emprendimientos innovadores, creando laboratorios de innovación social que incidan en el tejido social y fomentando la oferta laboral en Bogotá. En este sentido, UNIMINUTO Bogotá, a través de Centro Progresa, debe crear alianzas estratégicas con dichos laboratorios de innovación, con el fin de que emprendimientos innovadores de estudiantes encuentren apoyo económico por parte del Distrito.

Por lo anterior, y como se detalla más adelante, el Plan de Gobierno de Bogotá 2020–2023 representa oportunidades de crecimiento y mejora para UNIMINUTO, en sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y proyección social.

El programa de gobierno de la Alcaldía de Bogotá 2020–2023 hace referencia directa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuya iniciativa ha sido impulsada por la Organización de Naciones Unidas. En este sentido, el programa de la Alcaldesa enfatiza que, "*nuestra visión de Bogotá y nuestro programa de gobierno deberá llevarnos no sólo a cumplir los ODS sino a liderar las políticas públicas y acciones ciudadanas más innovadoras para hacer realidad estas metas en nuestra ciudad*"; en otras palabras, este documento plasma la visión de que Bogotá no sólo sea un referente nacional, sino un líder global en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo humano, incluyente y sostenible – ODS (Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023, 2019).

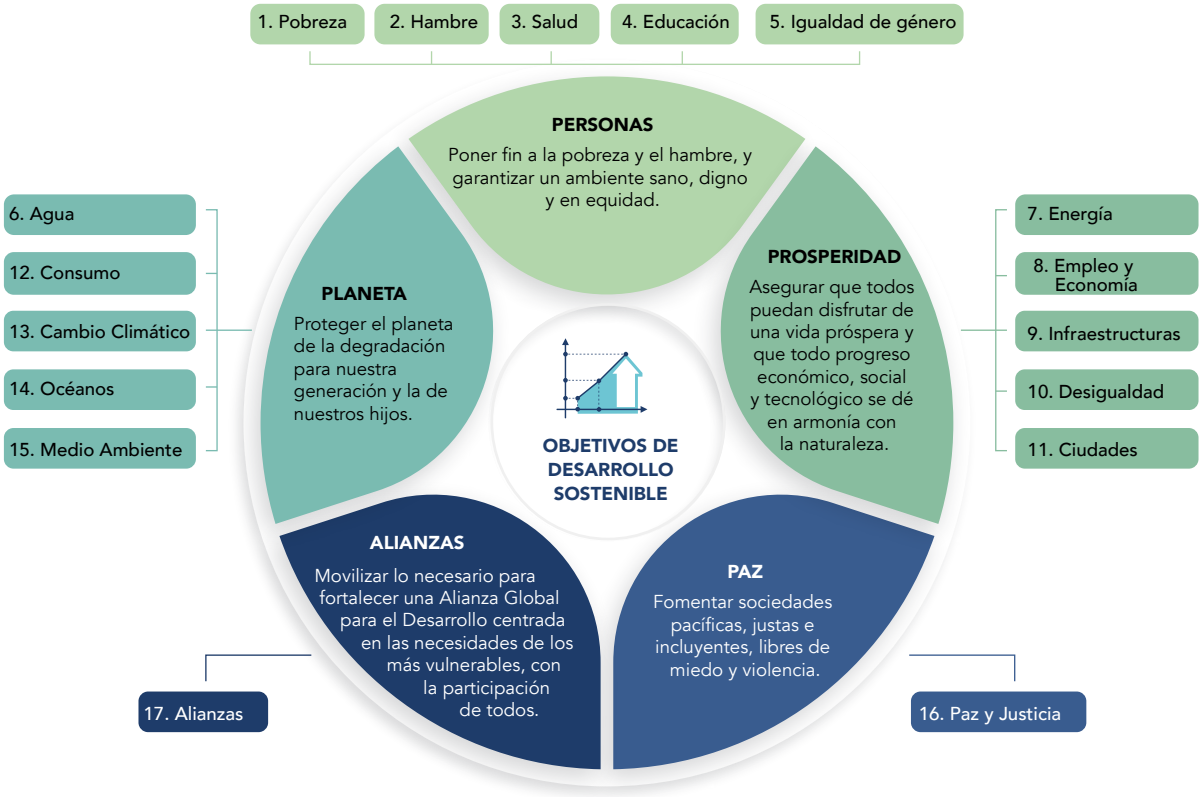
En concordancia, el programa de gobierno propone liderar Bogotá 2020–2023, a partir de 17 objetivos del milenio, entre los que están:

- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar las alianzas para el desarrollo sostenible.

La Ilustración 30 resume los 17 objetivos de desarrollo sostenible del programa de gobierno de la alcaldesa:

Ilustración 30. Objetivos de Desarrollo Sostenible–ODS 2030



Fuente: Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023, 2019.

Para cumplir con estos objetivos, el programa está agrupado en 5 metas que se describen a continuación:

6.2.1. ODS Paz, justicia y seguridad

El gobierno local pretende liderar y cumplir el "*Plan Integral de Convivencia, Seguridad y Cultura Ciudadana que irá desde la prevención como factor esencial de anticipación frente a hechos que puedan afectar la convivencia pacífica, el fortalecimiento del enfoque de cultura ciudadana, hasta el uso legítimo de la fuerza en cabeza de las instituciones de seguridad y justicia*" (Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023, 2019, pág. 12).

6.2.2. ODS la educación, salud, igualdad y oportunidades de las personas

Inspirados en la agenda global que sintetiza los ODS, se compromete con (Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023, 2019, pág. 20):

- **Educación para toda la vida:** Garantizar el derecho a la formación integral para toda la población a lo largo de toda la vida, con educación pública estatal del máximo nivel de calidad.

- **Política de educación superior:** Incluir a miles de jóvenes en distintas modalidades de educación superior. Mejorar alianzas entre colegios, universidades, familias y empresas para optimizar recursos. Crear la Agencia de ciencia, innovación y educación superior de Bogotá para garantizar la oferta de 20.000 cupos de educación superior gratuita en Bogotá, en los programas técnicos, tecnológicos y profesionales. Garantizar educación superior gratuita con conexión a empleo. Esta política de educación superior es una oportunidad para el desarrollo en cobertura y calidad para UNIMINUTO.

- **El deporte como hábito, práctica y desarrollo saludable:** será una herramienta esencial para la construcción de cultura ciudadana, ampliando la cobertura en la educación pública y trabajando también con los colegios y universidades privadas.

- **Cultura, Arte y Patrimonio para la inspiración y el talento**: se buscará fortalecer la institucionalidad en torno a la cultura ciudadana. Esta dirección debe funcionar como un centro de investigaciones sociales que provea a la ciudad de conocimiento sólido sobre las prácticas, comportamientos y actitudes de la ciudadanía.

- **Política social poblacional para el acceso equitativo a las oportunidades:** esta acción global, se buscará fortalecer a partir de las siguientes acciones centrales: i) Niños, niñas y adolescentes protegidos y felices, ii) Jóvenes con una ruta de oportunidades, iii) Adultez y vejez digna, autónoma e integrada a la sociedad iv) Habitabilidad en calle, asunto de dignificación, v) Mujeres en una sociedad que desaprende machismo y ejerce igualdad, y vi) Oportunidades y derechos para las personas con capacidades diferenciadas.

6.2.3. ODS Prosperidad, Movilidad, Empleo y Desarrollo

En relación con la **movilidad**, se compromete a que la red de metro sea el eje estructurador de movilidad, empezando la construcción en el sur occidente, en las localidades de Bosa y Kennedy, pasando por el oriente y centro, y llegando hasta las localidades de Engativá y Suba (Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023, 2019, pág. 39).

Dado que UNIMINUTO cuenta con Centros de Operación Académica en las localidades de Engativá y Kennedy, la Institución debe ser un actor principal en la consecución de este proyecto, ya que incide directamente en su entorno. Además, el metro representa una oportunidad de impactar otros grupos poblacionales, puesto que facilita la movilidad de jóvenes que viven en localidades alejadas.

Posteriormente, el plan de gobierno priorizará en el Regiotram de Occidente, que se convertiría en la segunda línea de metro ligero que conectará, a través de modernos trenes eléctricos y sostenibles, a los habitantes de Facatativá, Funza, Madrid y Mosquera, así como a los habitantes de Fontibón, Puente Aranda y Mártires hasta la primera línea del metro pesado. Este aspecto, como se mencionó anteriormente, representa una oportunidad para ampliar la cobertura de UNIMINUTO en Bogotá y Cundinamarca.

En ese sentido, la siguiente prioridad será el Regiotram del norte, el cual aprovechará la antigua red férrea utilizada entre Zipaquirá y Gran Estación, en la Calle 26 con Carrera 62 en Bogotá. Así, en un futuro, Bogotá podrá aumentar significativamente el número de viajes en modos alternativos de transportes al Transmilenio o SITP, lo que permitirá mayor tránsito de personas que no habitan en Bogotá, que son potenciales estudiantes de UNIMINUTO en Bogotá.

En **relación con el empleo, desarrollo económico y emprendimiento**, se buscará fortalecer a partir de las siguientes acciones centrales:

- **Oportunidades y formación laboral con conexión a empleo:** se buscará el trabajo estratégico entre el sistema de educación superior, el SENA, las cajas de compensación, el sector privado y otros empleadores para mejorar la pertinencia en la educación y el

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

reentrenamiento, tomando en cuenta las brechas entre demanda de trabajo y oferta de formación profesional, para que jóvenes, mujeres y adultos de más de 45 años aumenten su formación y accedan a más y mejores empleos.

- **Emprendimientos**: se impulsarán emprendimientos innovadores desde la etapa de incubación, a partir de la implementación de un programa de innovación abierta con emprendedores y universidades que ayuden a resolver problemas de nuestra ciudad (inseguridad, movilidad o medio ambiente, entre otros).

- **Redes de emprendimiento en las zonas más pobres de la ciudad:** con recursos de la Alcaldía para el apoyo de microcréditos se pueden sacar adelante empresas que surjan de las zonas que prioricen en la ciudad.

- **Programas de "educación para inventores" en la parte final de la primaria y comienzos de la secundaria:** se buscará crear "escuelas técnicas para jóvenes" de 14 años donde ellos aprendan a realizar cosas con sus manos, diseñar en computadores, trabajar en equipos en proyectos, resolución de problemas, compromiso en creación colaborativa en arte y diseño y programación.

- **Generación de negocios innovadores:** se impulsará una estrategia de generación de negocios innovadores por localidades ideados por la comunidad, que promuevan la prestación de servicios y productos, generando opciones de ingreso inmediato.

- **Programa específico para reducir la pobreza de la clase media bogotana:** la creación de este programa, buscará a través de un ciclo integral de atención restablecer los derechos de las personas de clase media que se encuentran en situación de pobreza.

- **Laboratorios de Innovación Social:** se buscará la implementación de laboratorios de innovación social por localidad en los cuáles se identificarán proyectos que fomenten la recuperación del tejido social y la empleabilidad.

6.2.4. ODS Planeta, agua, energías, cambio climático, y medio ambiente

En este aspecto, la Alcaldía se compromete con preservar el agua como garantía de supervivencia, parar la tala indiscriminada de árboles, desarrollar un programa de siembra de árboles y jardines, avanzar en la transición a buses alimentados por tecnologías limpias en el transporte público, entre otras.

6.2.5. ODS alianzas para el desarrollo regional, humano, incluyente y sostenible

Para esta meta, la alcaldesa presenta una invitación a un gobierno abierto, al servicio de la ciudadanía, siendo ejecutores con la participación incidente y decisoria de la ciudadanía. Así, nace la propuesta Gobierno Abierto de Bogotá (G.A.B.O).

A manera de conclusión, se destacan todas las acciones propuestas en el Plan de Gobierno Local de Bogotá 2020–2023, como oportunidades para que la Sede Principal Bogotá amplíe su cobertura estudiantil, mejore su calidad académica, aumente los proyectos con impacto social (movilidad, medio ambiente, entre otros) y genere nuevos vínculos empresariales que permitan una mayor vinculación laboral de los estudiantes. Asimismo, se sugiere que la Sede establezca como directriz el cumplimiento de los ODS, ya que al hacerlo está aportando indirectamente al programa de Gobierno, que, como se enunció, está estructurado en dichos objetivos.

6.3. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE TRANSPORTE MASIVO

Resulta crucial considerar otros factores externos a UNIMINUTO, que pueden tener impacto en su crecimiento; en particular, es importante considerar los desarrollos que tendrá el sistema de transporte masivo de Bogotá en los próximos años, a partir de lo cual pueden considerarse los lugares más estratégicos para la operación de la Sede, la concentración de la población, el desarrollo económico de algunos sectores, entre otros aspectos.

El 72,5% de los estudiantes del Centro de Operación Académica de Engativá, provienen de las localidades de Engativá, Suba y Kennedy. Para el caso de los Centros de Operación Académica del sur de la ciudad, las localidades de Bosa, Ciudad Bolívar, Kennedy y San Cristóbal aportan el 72,2% de sus estudiantes. Estas cifras sugieren conclusiones significativas: la cercanía es un factor importante para los estudiantes de UNIMINUTO. Sin embargo, es importante anotar que ellos están dispuestos a desplazarse distancias importantes para acceder a la oferta educativa de UNIMINUTO. Prueba de ello es la alta participación que tiene Kennedy como localidad de origen de los estudiantes del Centro de Operación Académica de Engativá.

Tomados de manera conjunta, los puntos señalados permiten suponer que los desarrollos del sistema de transporte masivo tendrán un impacto importante en la población estudiantil de la Sede. En términos generales, estos desarrollos pueden reducir los trayectos entre las localidades y algunos sectores de la ciudad, generando una mayor demanda por los servicios de UNIMINUTO. Así mismo, la ubicación estratégica de nuevos Centros de Operación Académica, en relación con futuros desarrollos del sistema, favorecerá un crecimiento robusto de la Sede.

A partir de la proyección del sistema de transporte masivo de Bogotá a 2030, incluyendo las principales propuestas en materia de transporte de la alcaldesa de Bogotá, Claudia López, así como las tomadas en la última administración de Enrique Peñalosa, vale la pena destacar las siguientes consideraciones:

En primer lugar, el fortalecimiento, en materia de movilidad, que se logrará en el sur occidente de la ciudad. Este sector de Bogotá se verá impactado por la línea del metro que comienza en Bosa y atravesará todo el sur de la ciudad. Adicionalmente, está previsto construir dos nuevas troncales de Transmilenio que alimentarán el nuevo sistema: la troncal por la Av. 68 y la troncal de la Avenida Ciudad de Cali. En segundo lugar, el impacto que el desarrollo del sistema de transporte tendrá en la localidad de Suba. Existe el proyecto de extender la construcción de una segunda línea de metro, que conectaría a la Línea 1 con la localidad de Suba. Además de esto, la alcaldesa ha propuesto la construcción del Regiotram del Norte, cuya línea comenzará en el municipio de Zipaquirá, entrará a Bogotá por la carrera 9 y terminará en conexión con el Regiotram de Occidente. El Regiotram del Norte, entonces, representa la posibilidad de conexión de pasajeros provenientes de municipios vecinos (del norte de Bogotá) con la línea de metro que termina en Suba. Así pues, la propuesta de la alcaldesa permite prever un aumento importante en la conectividad de Suba con el resto de la ciudad y con municipios circundantes (Metro de Bogotá, 2030).

Los desarrollos mencionados permiten inferir una tercera conclusión: El Centro de Operación Académica en Engativá se vería fuertemente fortalecido, considerando los proyectos que, en el corto plazo, se desarrollarán en la ciudad.

Los proyectos que están previstos para ser desarrollados en el periodo 2020–2025, tienen una demanda agregada de 159.629 pasajeros aproximadamente, mostrando la importancia en la construcción de estas obras para Bogotá y las dinámicas que se generarán en términos del desplazamiento y la movilidad de la población a lo largo de la ciudad. En conjunto con la línea del metro, de acuerdo con la configuración del sistema de transporte multimodal que se está contemplando, una persona que puede demorarse hoy 2 horas desde el sur hasta Engativá, a futuro podrá demorarse 45 minutos.

Por otra parte, vale la pena mencionar que se encuentran proyectos significativos de la propuesta de movilidad dentro de la actual administración, los cuales buscan mejorar el acceso a la ciudad. Dentro de estos, se resalta el proyecto que busca ampliar la vía desde la calle 245 hasta el municipio de Briceño, así como la ampliación del trayecto entre la calle 192 y la calle 245; esto se pretende realizar por etapas y cada ampliación consiste en construir cinco carriles. Otra obra importante de ampliación corresponde al trayecto de la carrera séptima, desde la calle 192 hasta el Castillo Marroquín, que será de doble calzada para descongestionar el norte de Bogotá. Igualmente, se plantea la creación de un carril exclusivo no preferencial para buses eléctricos. A este se le conocerá como el recorrido ecológico de la séptima, que pretende reemplazar la troncal de Transmilenio que se pensaba ubicar allí (El Espectador, 2020).

Adicionalmente, un proyecto importante para la Alcaldía consiste en la ALÓ Sur, que busca conectar la calle 13 hacia el sur, atravesando una parte del Río Bogotá, conectándolo con la vía Bogotá – Girardot en el cruce con Sibaté. Este proyecto tiene como objetivo, que los camiones de carga tengan una vía directa a CORABASTOS, sin necesidad de pasar por Soacha.

Por último, las troncales de Transmilenio que se ampliarían son la de la Ciudad de Cali y la Caracas. La primera llega hasta Bosa, pero está contemplado que llegue hasta Soacha, Bosa y Kennedy, conectándolos con la primera línea del metro. En cuanto a la troncal de la Caracas, que actualmente llega hasta Molinos, se extenderá hasta el portal Usme, lo que permitirá mejorar la conexión en el sur oriente de la ciudad.

En conclusión, vale la pena mencionar cuatro implicaciones que el desarrollo del sistema de Transporte masivo tendría para la UNIMINUTO Bogotá:

- El Centro de Operación Académica de Engativá tendría cercanía a la segunda línea del metro, lo que acercaría estudiantes de Suba y otras localidades de Bogotá en una proporción superior a lo que hoy se logra con Transmilenio. Es importante estar atentos a la discusión de este potencial proyecto. Igualmente, es importante participar de las posibles discusiones que consideren estaciones de la Línea 2 del metro sobre Calle 80.

- La perspectiva de una Troncal sobre la Avenida Ciudad de Cali es de gran relevancia para el Centro de Operación Académica en Engativá, pues acercaría a sus estudiantes de las localidades Bosa, Kennedy, Fontibón y, sobre todo de Engativá, lo cual sería de significancia en términos de movilidad, posibilidades de acceso y tiempo en función de la distancia.

- La troncal de la Avenida 68, tendrá un impacto en el Centro de Operación de Kennedy, teniendo en cuenta la extensión del trayecto y la conexión con el metro y las otras troncales de Transmilenio.

- La expansión de Transmilenio en el sector sur de la Caracas en conjunto con el Cable de San Cristóbal, son inversiones de consideración para la localidad de Usme que deben analizarse con detenimiento. Lo anterior, teniendo en cuenta los Centros de Operación Académica en San Cristóbal y Ciudad Bolívar.

Las localidades de Suba y de Ciudad Bolívar están dentro de las cinco localidades con mayor número de estudiantes potenciales. A su vez, estas dos localidades se verán impactadas de manera importante por los proyectos de transporte masivo que se implementarán en la ciudad. Esto hace que estas dos localidades cobren particular importancia al momento de planear el crecimiento de UNIMINUTO en Bogotá. Así mismo, la presencia de numerosas empresas en la localidad de Usaquén, junto con los proyectos de movilidad del Gobierno Distrital, sugieren que el desarrollo de la presencia UNIMINUTO en esa localidad, puede ser explotado con mucha potencia durante los próximos años.



7 CAPÍTULO

UNIMINUTO en Bogotá

Aprendizaje para la transformación

7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNIMINUTO EN BOGOTÁ

El Sistema Universitario UNIMINUTO comprometido con ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente, con opción preferencial a los pobres, se ha propuesto formar excelentes seres humanos, profesionales competentes, éticamente orientados y comprometidos con la transformación social y el desarrollo sostenible, contribuyendo a la construcción de una sociedad fraterna, justa, reconciliada y en paz.

De acuerdo con su autonomía y en cumplimiento de su misión institucional, UNIMINUTO, desde 1997, emprendió un proceso de regionalización a través de diversas estrategias, algunas de ellas apalancadas en alianzas o convenios con el Ministerio de Educación Nacional, algunas ONG, y organizaciones del sector productivo.

La reforma Estatutaria y del Reglamento Orgánico está concebida sobre la dimensión de futuro de UNIMINUTO, donde existen Sedes con diferentes grados de madurez, y es este el que va determinando el grado de autonomía de la sede. En virtud del nuevo marco estatutario, las Sedes cuentan con un mayor empoderamiento, que se vincula a más capacidad y responsabilidad del Rector, el Consejo Superior y su Presidente, para atender con mayor impacto el servicio en las regiones.

UNIMINUTO tiene fijado su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, lugar en el cual tienen operación: la Rectoría Bogotá Presencial, la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia, y el Parque Científico de Innovación Social, quienes conforman la Sede Principal Bogotá, cuyo fin es atender todos los asuntos académicos y administrativo, el desarrollo de una oferta académica articulada, de calidad y pertinente, orientada a la formación de ciudadanos íntegros y con grandes calidades espirituales, profesionales competentes, éticamente y con motivación hacia la transformación social de las comunidades de Bogotá.

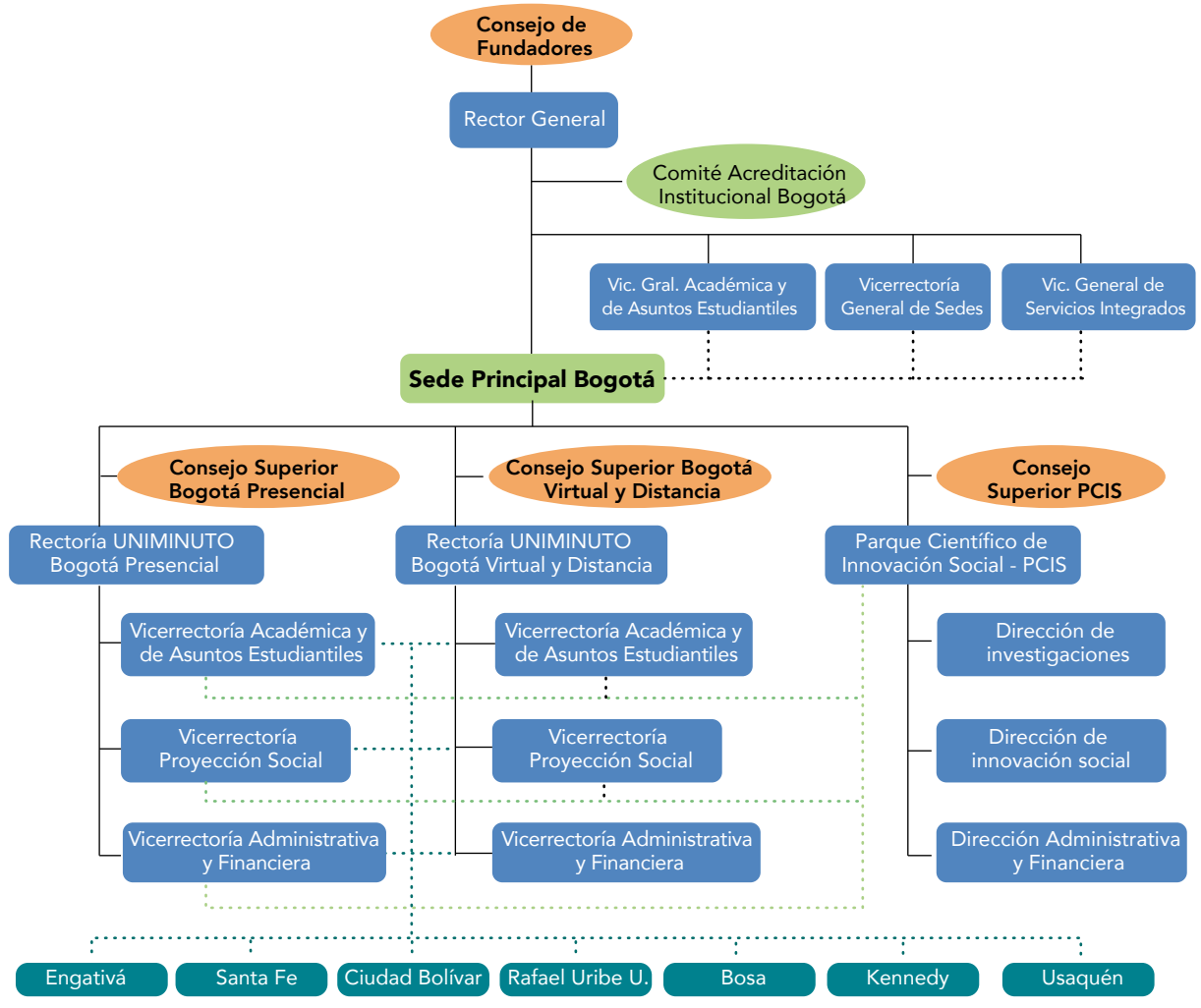
En ese sentido, si bien estas rectorías prestan servicios en Bogotá como una Sede, para efectos de gobernabilidad cada una tiene unos ámbitos de competencia específicos:

- **Rectoría UNIMINUTO Bogotá Presencial:** tiene como propósito desarrollar todos los servicios de UNIMINUTO, a través de programas académicos autorizados, en la modalidad presencial y demás servicios institucionales para el Distrito Capital, Bogotá.

- **Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia:** tiene como propósito desarrollar todos los servicios de UNIMINUTO, a través de programas académicos autorizados, en la modalidad distancia y virtual y apoyar a las otras Sedes del Sistema UNIMINUTO que desarrollan esta modalidad.

- **Parque Científico de Innovación Social – PCIS:** tiene como propósito liderar los procesos y proyectos de investigación que desarrollen la oferta de servicios para la solución de problemas sociales y del sector productivo, y la configuración de proyectos donde interactúan los aportes del gobierno, las empresas, las Instituciones de Educación Superior, los cooperantes y las comunidades, en el ámbito de competencia de la respectiva Sede, así como liderar la función sustantiva de investigación en el Sistema, junto con la Vicerrectoría General Académica.

Ilustración 31. Estructura organizacional UNIMINUTO Sede Principal Bogotá



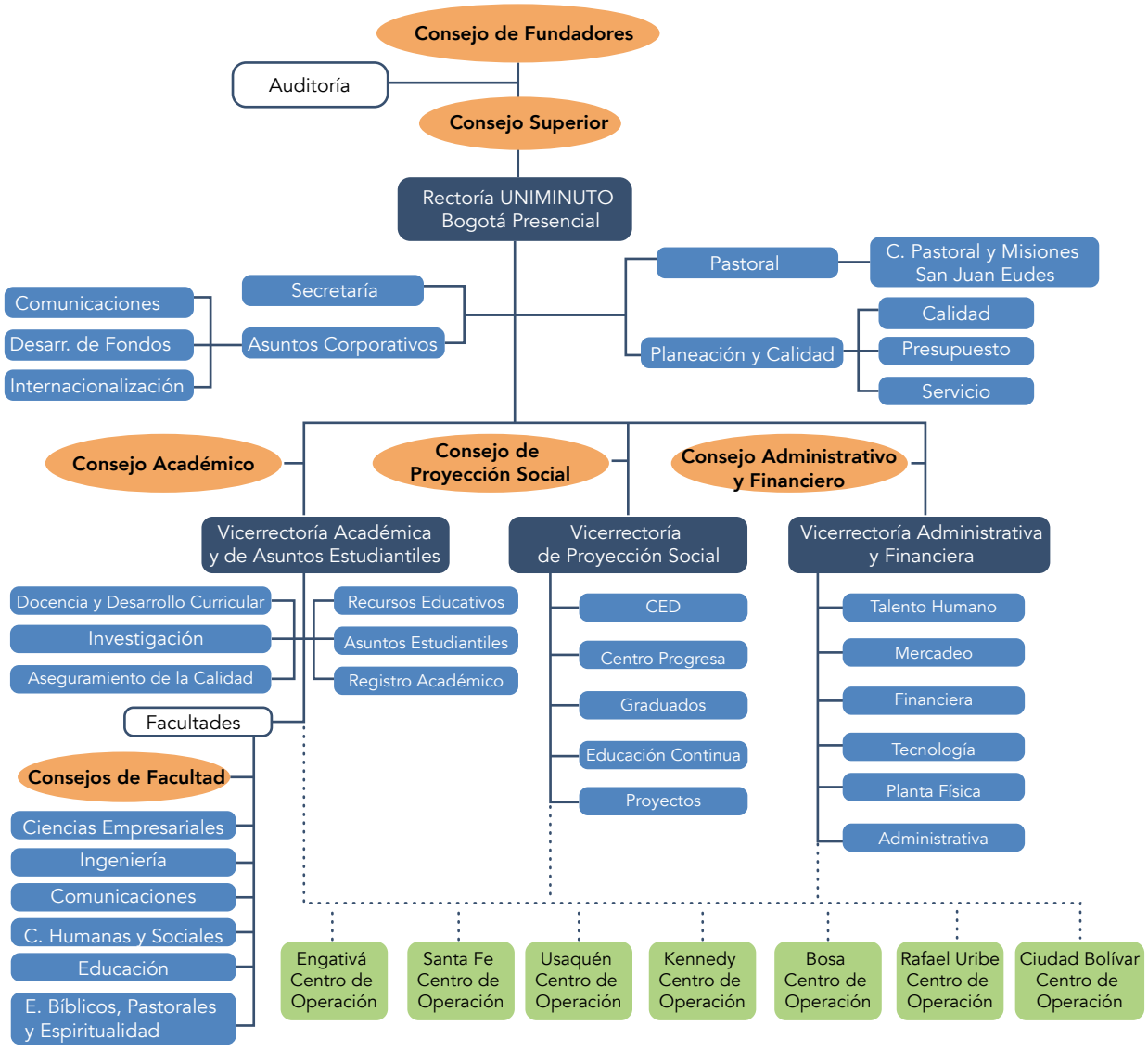
Fuente: Secretaría General UNIMINUTO

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

En la Ilustración 31 se presenta las diferentes unidades académicas, por medio de las cuales se desarrollan las funciones de docencia, investigación y proyección social de acuerdo con la normatividad vigente y las actividades de apoyo que se requieren para desarrollar la oferta de los programas en las modalidades presencial, distancia y virtual en la ciudad de Bogotá.

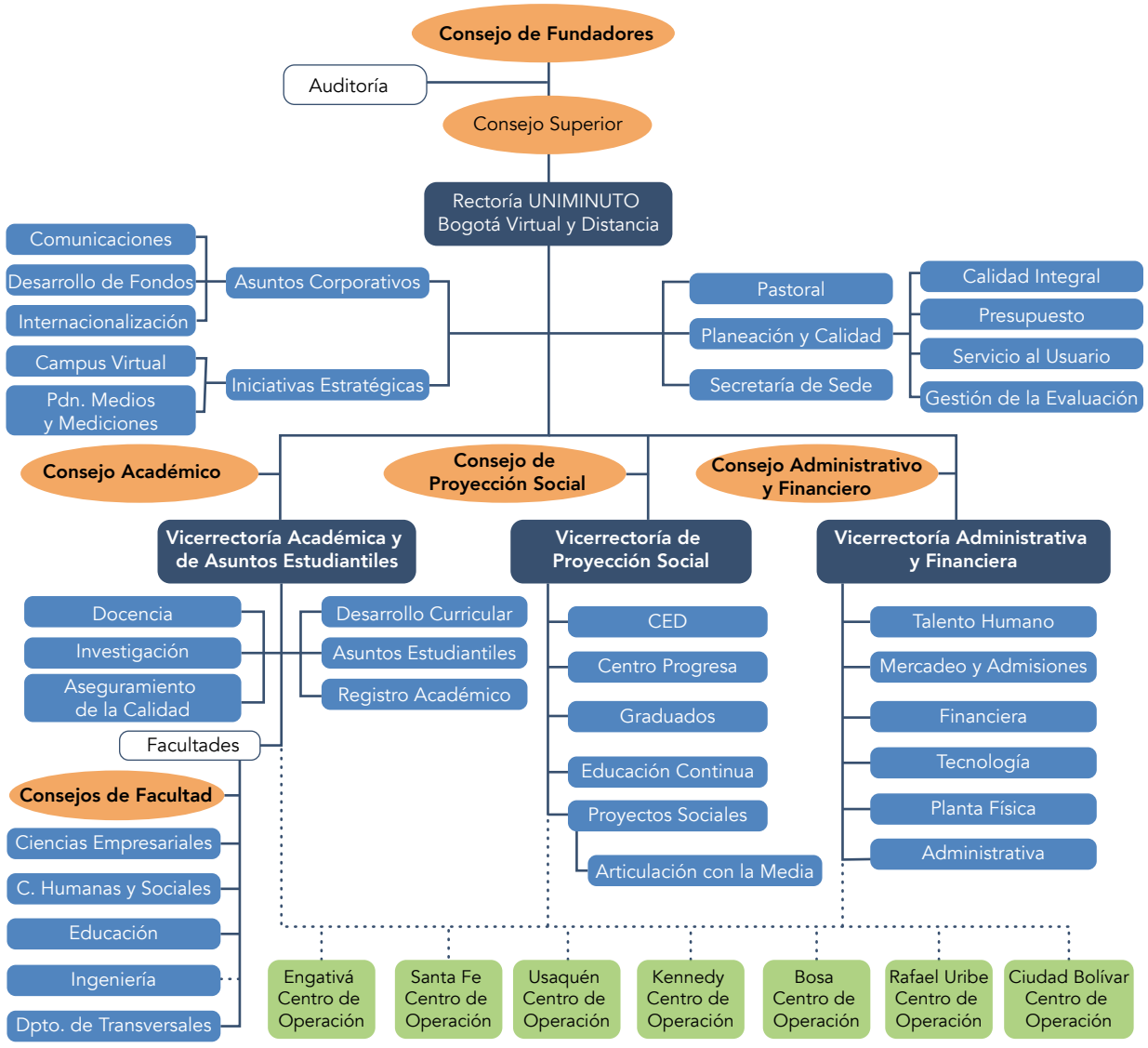
Así mismo, las sedes Bogotá Presencial y, Bogotá Virtual y Distancia cuentan con una estructura articulada creada por el Consejo de Fundadores a través del Acuerdo 324 del 23 de octubre de 2020 y aprobada los respectivos Consejos Superiores; como se presenta a continuación:

Ilustración 32. Estructura organizacional Rectoría Bogotá Presencial



Fuente: Secretaría General UNIMINUTO

Ilustración 33. Estructura organizacional Rectoría Bogotá Virtual y Distancia



Fuente: Secretaría General UNIMINUTO

7.2. PRESENCIA GEOGRÁFICA DE UNIMINUTO EN BOGOTÁ

Actualmente, UNIMINUTO bajo su estrategia de regionalización en Bogotá hace presencia en siete localidades: Usaquén, Engativá, Santa Fe, Kennedy, Rafael Uribe Uribe, Ciudad Bolívar y Bosa; operando en algunos casos en instituciones educativas privadas a través de convenios que permiten el acceso a la educación superior de 28.132 estudiantes al finalizar el segundo semestre de 2020.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Ilustración 34. Localidades en Bogotá donde UNIMINUTO hace presencia

Colegio Nuestra Señora de la Sabiduría
Calle 22 Sur No. 11B - 71
(Av. 1° de mayo)
(Barrio - Sosiego Sur)

Colegio Cofraternidad de San Fernando
Carrera 19 B Bis No. 60 B-27 Sur
(Barrio - San Francisco)

Colegio Gimnasio Los Sauces
Carrera 88 F Bis No. 51C - 01 Sur
(Barrio - Bosa Brasil)

Colegio San Lucas
Calle 35 A Sur No. 78i 21
(Barrio - Supermanzana 7)
Kennedy Central

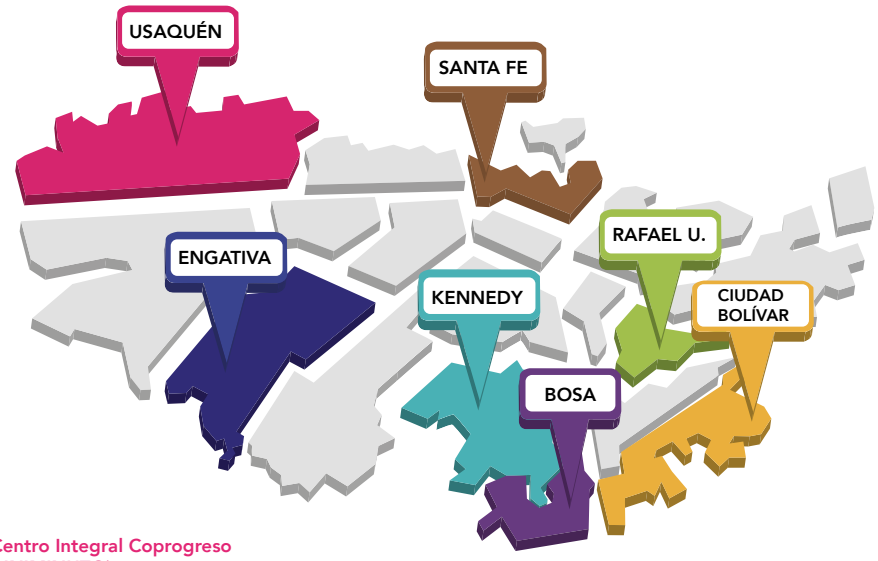
Universidad Minuto de Dios
Carrera 74 No. 81C - 05

Virtual y Distancia - Calle 80
Transversal 73 A No. 81 1-19

Parque Científico de Innovación Social (UNIMINUTO)
Calle 90 No. 87 - 69

Sede Postgrados Valmaría (UNIMINUTO)
Calle 119 No. 04 - 90

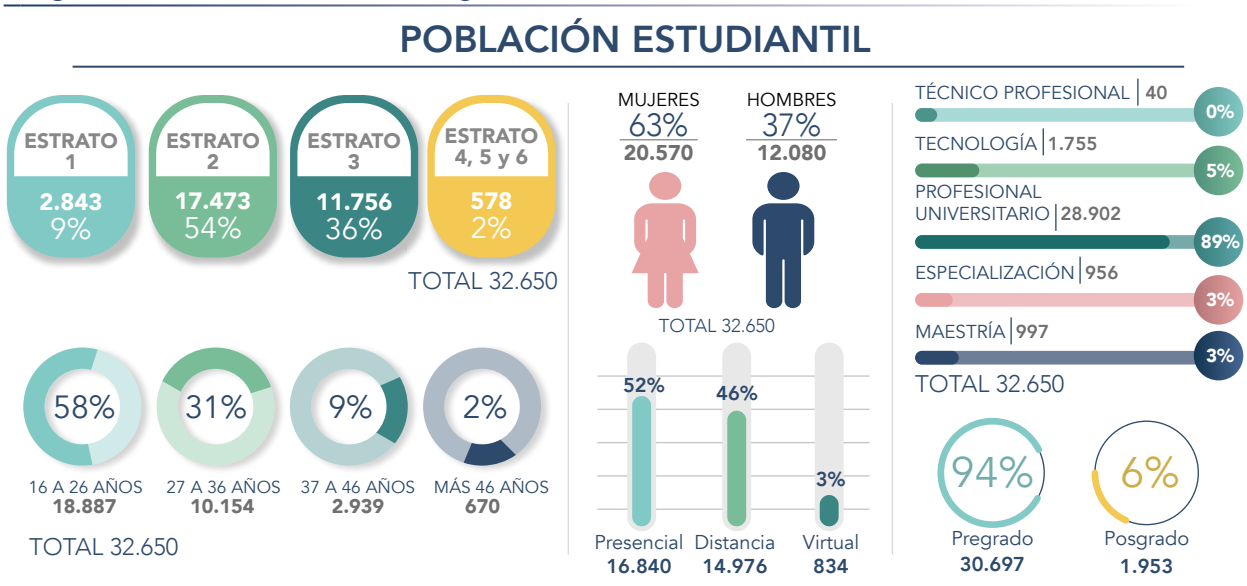
Centro Integral Coprogreso (UNIMINUTO)
Calle 161 No.7 F - 77



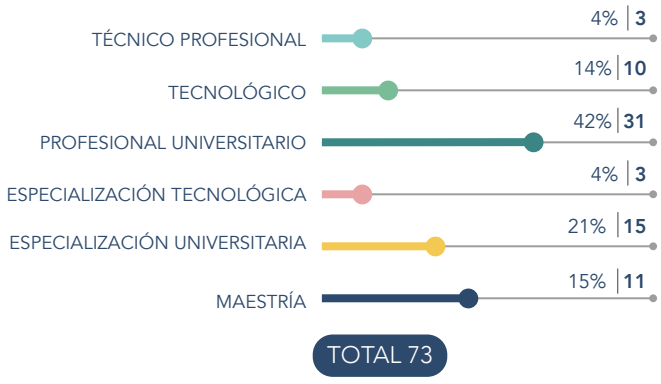
Fuente: Elaboración Propia

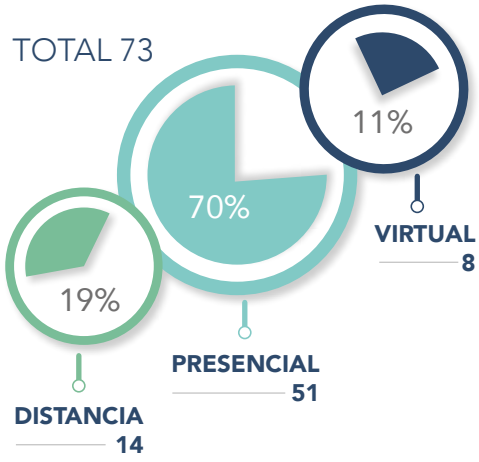
7.3. CIFRAS DE UNIMINUTO EN BOGOTÁ

Figura 45. Cifras de UNIMINUTO en Bogotá

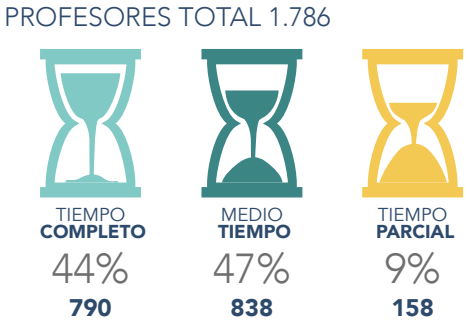


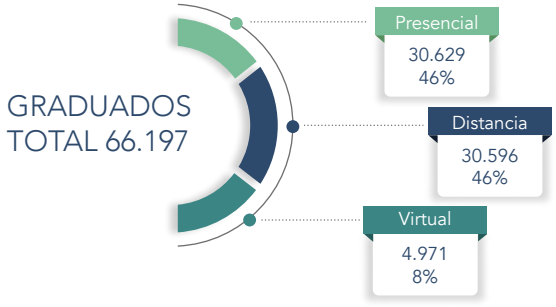
REGISTROS CALIFICADOS VIGENTES

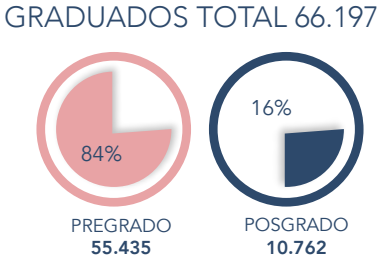


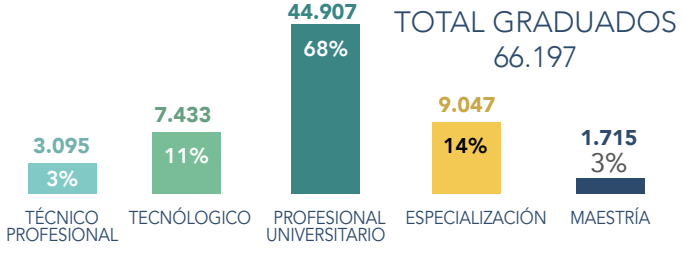


PROFESORES Y GRADUADOS



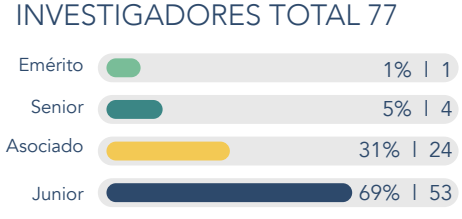






GRUPOS DE INVESTIGACIÓN

Categoria	Grupos de investigación
A	5
B	16
C	18
Total	**39**





Fuente: Sistema Integrado de Información, Diciembre de 2019 - Gerencia de Planeación y Desarrollo Institucional. SAP - SINE Administrativo, Diciembre de 2019 - Gerencia de Gestión Humana, UNIMINUTO.



8 CAPÍTULO

Estrategia Bogotá Región

Desde hace varias décadas se ha discutido sobre la necesidad de constituir un área metropolitana entre Bogotá y algunos municipios circundantes, debido a la relación en distintas escalas y a la articulación económica y social que traspasa las fronteras de la capital colombiana. Está claro para los diferentes actores gubernamentales, sociales, económicos y culturales la existencia de un grado de integración e interrelación entre Bogotá y sus municipios vecinos, que hacen necesario obrar de manera ordenada con miras a contribuir al desarrollo social sostenible de sus comunidades. Por ello, los diferentes sectores conciben a **Bogotá en su integración como región con otros municipios aledaños**.

El actuar de UNIMINUTO, como Institución de Educación Superior, debe afrontar el reto de pertinencia e integración con un entorno social, cultural, ambiental, geográfico y gubernamental; en este sentido, la denominada **Estrategia Bogotá Región** establece un campo de actuación en el cual intervienen diversos actores del Sistema UNIMINUTO y la institucionalidad local y que requiere el establecimiento de modelos de interacción diseñados e implementados a partir del quehacer y filosofía institucional. De acuerdo con esto, se cuenta con los siguientes elementos de partida:

- Una región amplia que integra, además del Distrito Capital, varios departamentos (Cundinamarca, Boyacá, Meta y Tolima –RAPE–).

- Una normatividad regional que promueve aspectos de integración i) el Acuerdo regional 003 de 2018 crea la Región administrativa y de planeación especial – RAPE Región central y ii) la Región Metropolitana Bogotá–Cundinamarca.)

- Una capacidad de UNIMINUTO en territorio basada en el desarrollo, con calidad, de las funciones sustantivas propias de la educación superior.

- Una disposición política de UNIMINUTO para incidir en el desarrollo humano social y territorial de Bogotá Región.

Se cuenta además, con una **estructura de servicios** desde la Organización Minuto de Dios (OMD) que se relacionan directamente con acciones de la Estrategia Bogotá Región desde las funciones sustantivas propias de la educación superior.

8.1. ALCANCE

La Estrategia Bogotá Región busca establecer los mecanismos e instrumentos para promover y dinamizar la interacción permanente de UNIMINUTO con el territorio de Bogotá Región, sus actores e institucionalidad; y de esta manera, generar una mayor efectividad en el análisis de problemáticas locales y la cocreación de alternativas de solución de docencia, investigación y proyección social, para promover el desarrollo humano, social y territorial.

Se busca con la estrategia garantizar servicios pertinentes con impacto y amplia cobertura en Bogotá Región, poner al servicio de las comunidades de Bogotá Región las capacidades de los equipos humanos y la infraestructura de UNIMINUTO, y ejecutar proyectos de alto impacto con el sector social y productivo.

8.2. ACTORES

Considerando el concepto de Bogotá Región, que ha sido acogido tanto por los gobiernos locales como por el sector empresarial, en este territorio UNIMINUTO está presente a través del servicio de varias de sus Sedes:

- UNIMINUTO Bogotá, compuesta por:
  - La Rectoría Bogotá Presencial, y,
  - La Rectoría Bogotá Virtual y Distancia,
  - El Parque Científico de Innovación Social
- Rectoría Cundinamarca

Dado que las sedes que conforman la Estrategia Bogotá Región comparten la prestación del servicio en la ciudad de Bogotá y municipios aledaños, es necesario que la estrategia garantice la programación, coordinación y el desarrollo armónico, integrado y sostenible de los servicios de UNIMINUTO tanto en la oferta académica como en el desarrollo de las demás funciones sustantivas. Esto requiere la ejecución de planes y programas integrales que respondan a los requerimientos y retos de la denominada "Bogotá Región" y permitan la prestación de un servicio de calidad y con pertinencia, la generación de sinergias, así como la optimización de recursos. Para que esto se concrete, se hace necesaria también, la participación de actores externos como:

- Gobiernos locales (departamental, distrital, municipal y local)
- Entidades privadas con y sin ánimo de lucro
- Comunidades locales, veredales y barriales
- Iglesia y entidades de carácter religioso

8.3. PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se presentan los propósitos estratégicos para alcanzar el desarrollo integral sostenible de Bogotá Región:

Ilustración 35. Propósitos de la Estrategia Bogotá Región



Fuente: Comité Bogotá Región, 2020

8.4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para consolidar mecanismos e instrumentos para promover y dinamizar la interacción permanente de UNIMINUTO con el territorio de Bogotá Región, sus actores e institucionalidad; los propósitos se materializan en las siguientes líneas estratégicas:

Ilustración 36. Líneas de la Estrategia Bogotá Región



Fuente: Comité Bogotá Región, 2020

8.4.1. Plan Maestro Regional de I+D+i (Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

En el marco de la Estrategia Bogotá Región, el Plan Maestro Regional de I+D+i se propone mejorar la calidad de vida de las comunidades más necesitadas de Bogotá Región, busca financiar iniciativas que aporten a la generación de nuevo conocimiento, la solución de problemas regionales y el fortalecimiento de los programas académicos. Se promoverá la presentación y desarrollo de proyectos de manera conjunta, determinando los aportes y participación de cada sede. Cada Sede de Bogotá–Región Implementa las actividades del Plan de I+D+i para UNIMINUTO Bogotá–Región y desarrolla las acciones propias de gestión de la investigación en sus sedes (grupos semilleros, componente de investigación en los programas académicos, etc.)

8.4.2. Agendas Territoriales

Las agendas territoriales de innovación social definen un marco de trabajo entre las sedes que conforman la Estrategia Bogotá Región, para promover y desarrollar proyectos y actividades basadas en Innovación Social, orientadas a generar transformación en las comunidades y soluciones de problemas sociales. Para el desarrollo de agendas territoriales conjuntas, las rectorías que conforman

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

la Estrategia Bogotá Región trabajarán de manera articulada, con la participación de líderes de Proyección Social, el Centro de Educación para el Desarrollo CED, el Centro de Transformación Social -CTS y la Dirección de Investigación de cada rectoría.

8.4.3. Mercadeo y Posicionamiento

Esta línea promueve el desarrollo de acciones de mercadeo integrales para las Sedes y servicios de UNIMINUTO en Bogotá Región, con un enfoque de optimización y eficiencia, que logren ampliación de cobertura, mayor reconocimiento, posicionamiento y prestigio institucional. El objetivo es potencializar los ejercicios de mercadeo de las Sedes y generar acciones articuladas que permitan atender eficientemente las necesidades del mercado a través de alianzas estratégicas, calidad en el servicio y optimización de recursos.

8.4.4. Acreditación Institucional

La apuesta por la acreditación de UNIMINUTO Bogotá debe consolidar, en principio, el quehacer de una Institución a través del tiempo, la cultura de la autoevaluación y autorregulación reflejado en el cumplimiento de las funciones sustantivas y el impacto generado en la comunidad. El proceso de acreditación incorporará en su proceso de autoevaluación Institucional todos los sitios en los cuales desarrolla operación académica y administrativa, dentro de un mismo municipio o distrito, buscando dar cuenta de las condiciones de calidad existentes en coherencia con lo dispuesto por el Consejo Nacional de Acreditación y los lineamientos que defina para tal fin.

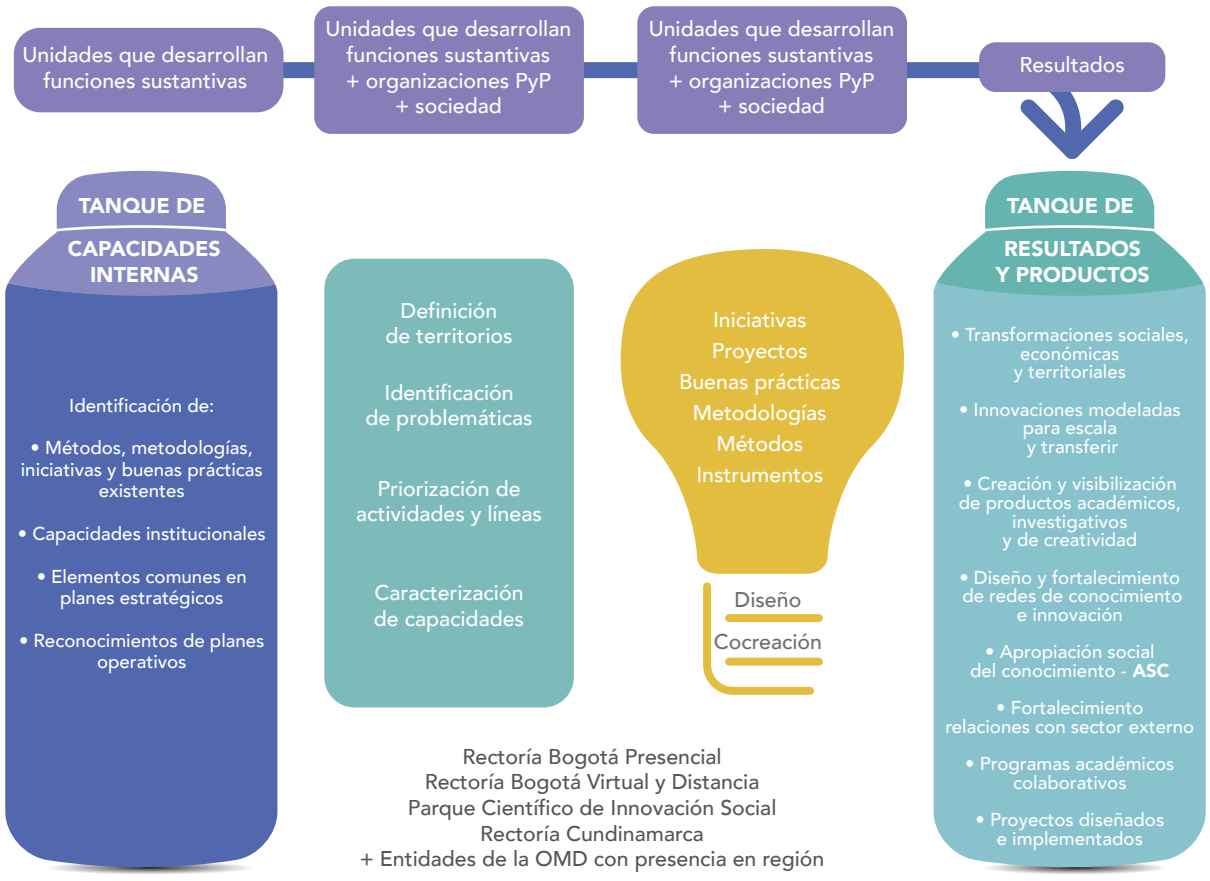
8.4.5. Gestión Cultural en Región

El objetivo de esta línea es formular, gestionar e implementar estrategias de investigación, divulgación y apropiación de servicios artísticos y culturales, encaminados a apoyar el desarrollo humano integral de las comunidades de Bogotá Región, a través de tres conceptos orientadores: formación Integral, construcción de comunidad, revalorización del patrimonio y recuperación de la memoria y la identidad.

8.5. MODELO DE INTERACCIÓN

Se trata de un modelo a través del cual se pueden identificar los procesos y acciones propias del desdoble de una estrategia como la propuesta por UNIMINUTO para Bogotá Región.

Ilustración 37. Modelo de interacción Proyecto Bogotá Región



Fuente: Comité Bogotá Región, 2020

UNIMINUTO ha dispuesto, alrededor de la estrategia Bogotá Región, que cuatro rectorías puedan sumar capacidades, experiencias, conocimientos, talentos y recursos en torno a la posibilidad de observar y analizar diversas problemáticas y co–crear soluciones efectivas y óptimas para una región determinada. Así mismo, las rectorías de la Bogotá Región mantienen un contacto permanente con entidades públicas y privadas, y con sociedad civil y comunidades en el territorio.

En conclusión, se requiere que este ejercicio para Bogotá y Cundinamarca, como región, se convierta en ejemplo para el resto del Sistema Universitario, por ello es necesario establecer qué sectores se requiere ayudar y focalizar las acciones en torno a estrategias que permitan impactar a las comunidades con los colaboradores, estudiantes y profesores.

El Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "Aprendizaje para la transformación" y los Planes estratégicos 20–25, de cada una de las sedes, incluyen acciones que aplican según las necesidades y contexto de Bogotá Región.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación



9 CAPÍTULO

Planes Estratégicos 2020–2025 para Bogotá

Rectoría UNIMINUTO Bogotá Presencial

Consejo Superior de Sede
P. Camilo Bernal Hadad, cjm - Presidente
P. Harold Castilla Devoz, cjm
P. Guillermo Echeverry, cjm
Alonso Ortiz Serrano
Francisco Ochoa Palacio
Guillermo Londoño Restrepo
Ramiro Santa García
Carlos Andrés Uribe Arango
Eliana del Rosario Herrera Huérfano
Javier Andrés Gómez Díaz
Leimy Zulany Santana Pérez

Rector de Sede
Jefferson Enrique Arias Gómez

Vicerrector Académico y de Asuntos Estudiantiles
Nelson Iván Bedoya Gallego

Secretaria de Sede
María del Socorro Galeano Giraldo

Directora Administrativa y Financiera
Liliana Hernández Ayala

Directora de Proyección Social
Anacristina Bayona López

Directora de Planeación
Silvia Espinosa Acevedo

Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia

Consejo Superior de Sede
Gabriel Burgos Mantilla - Presidente
P. Harold Castilla Devoz, cjm
P. René Rey Luengas, cjm
Fernando Locano Botero
Camilo Llinás Velásquez
Josep María Duart
Luis Fernando Correa
Fernando Vicario
Edgar Martínez
Sonia Santana
Vladimir Cañas

Rector de Sede
Javier Alonso Arango Pardo

Vicerrectora Académica y de Asuntos Estudiantiles
Amparo Cubillos Flórez

Secretario de Sede
Jairo Manolo Chaves Barco

Directora Administrativa y Financiera
Jacqueline Botina Plaza

Director de Proyección Social
P. Esenet Gamboa Pardo

Directora de Planeación
Martha Esperanza Rodríguez Medina

La consolidación de UNIMINUTO en Bogotá está marcada por el interés de fortalecer la presencia de UNIMINUTO en Bogotá, tanto en su territorio y localidades como en la agenda de desarrollo del Distrito, y dar un salto sustancial en la calidad. Las apuestas que marcarán la ruta de los próximos años y permitirán generar un impacto importante en el territorio de la capital, tienen que ver con transformaciones en el aprendizaje con calidad, una gestión del conocimiento y de la proyección social que genere mayor impacto, el acercamiento más estratégico al sector productivo, la visibilidad y el posicionamiento del valor social de UNIMINUTO y la generación de experiencias de vida para las personas que rodean a la institución.

UNIMINUTO se enfocará en la transformación de comunidades en situación de vulnerabilidad, basada en su modelo educativo[1], empezando por los territorios donde hace presencia con sus Centros de Operación Académica y continuando, en una dimensión más amplia, hacia el servicio a las localidades y distintos territorios de la ciudad; lo que constituye para la Sede los siguientes retos: Primero, cobertura con calidad, que implica asegurar el éxito académico y profesional de los estudiantes a través de dos estrategias: mejorar el nivel de sus competencias, reducir los riesgos de deserción por variables académicas o socioeconómicas y, de otro lado, asegurar la empleabilidad y/o el emprendimiento de los graduados, con el fin de que realicen plenamente sus proyectos de vida. Esto último exige una permanente actualización de los proyectos curriculares, en diálogo con los distintos sectores económicos y sociales, que favorezcan el desarrollo de las competencias requeridas en el contexto actual.

Segundo, la pertinencia de la educación para asegurar el éxito profesional, que exige aportar al desarrollo del proyecto de vida de los estudiantes y contribuir significativamente al desarrollo de las organizaciones y empresas del área de influencia de UNIMINUTO, así como de otras aliadas. En este aspecto, el rol que juegan los Centros Progresa es vital, pues a través de ellos se fortalecen las relaciones con la empresa y el sector social de una forma más estratégica. Lo anterior supone repotenciar dichas unidades, lo cual se logra trabajando hacia adentro con los estudiantes y profesores y, hacia afuera, en la capacidad de servir a las empresas y organizaciones. Así mismo, la práctica profesional se constituye en el medio más eficiente para reconocer las necesidades del sector real y que los profesores trasciendan de la mera orientación, hacia el reconocimiento de los requerimientos y actualizaciones que demandan los distintos proyectos curriculares.

[1] El Modelo educativo tiene como base el modelo de Desarrollo Integral Sostenible de la Obra Minuto de Dios, que se fundamenta en las personas, las comunidades y el territorio.

Tercero, intensificar la presencia de UNIMINUTO en Bogotá, lo cual significa servir a las comunidades en los distintos ámbitos territoriales: barrio, localidad y ciudad, ello implica aportar en la solución de los problemas sociales, a partir del conocimiento y la formación. En este sentido, la investigación enfocada en el Desarrollo Social Sostenible permitirá conocer a profundidad estas problemáticas en los distintos ámbitos y co–crear y co–construir soluciones con la comunidad. Lo anterior también implica, el relacionamiento estratégico con actores clave, tanto de las organizaciones de base, como de las que tienen injerencia en la planeación y toma de decisiones de las localidades y del Distrito. El foco entonces son los estudiantes, las empresas y los territorios, como interés primordial de la Institución en la capital colombiana.

Frente a estos desafíos, el momento que atraviesa la Sede Principal Bogotá le permite construir nuevos avances pues ha desarrollado capacidades institucionales valiosas, que debe proyectar para generar nuevos resultados ambiciosos y de servicio en la ciudad. En sus casi tres décadas de existencia, el desarrollo de la Sede ha sido constante; hecho que se evidencia en la presencia en distintas localidades de la ciudad y en consolidar su gestión académica y administrativa, entre otras, lo cual la prepara gradualmente para generar un mayor impacto en Bogotá; de ahí que el norte que guía los planes estratégicos de la Sede es: "**Bogotá y UNIMINUTO, una comunidad de aprendizaje".**

Entre algunos de los hitos que mejor evidencian este desarrollo están: la acreditación de 15 programas, la puesta en marcha de nueve maestrías; la clasificación de cinco grupos de investigación en categoría "A" de Colciencias (hoy, Minciencias); la creación de Centro Progresa, que ha permitido mayor empleabilidad de sus graduados, y la gestación del Parque Científico de Innovación Social que, si bien actualmente sirve a todo UNIMINUTO, tiene una importante incidencia en Bogotá y en la región circundante.

Esto invita a considerar que, como resultado de la implementación del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 y según lo determine la normatividad nacional, la Sede logre la acreditación institucional partiendo de su madurez, las fortalezas desarrolladas, la experiencia y preparación adelantada con las autoevaluaciones; sirviendo a la vez, de modelo para las otras Sedes que se reconocen con menor madurez, pero igualmente con fortalezas regionales y comunidades educativas que avanzan en el camino de la calidad.

Para fortalecer el rol de UNIMINUTO en Bogotá se requiere operar articuladamente los distintos Centros de Operación Académica, con vocaciones de servicio diferenciadas, propias de su contexto y de la modalidad. En este sentido, se han definido dos planes estratégicos para la Sede, uno para la Rectoría Bogotá Presencial, y el otro para la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia, los cuales se presentan a continuación.

9.1. RECTORÍA BOGOTÁ PRESENCIAL: PLAN ESTRATÉGICO 2020 – 2025

9.1.1. Introducción

UNIMINUTO cuenta con una solidez institucional que le permite avanzar, en los próximos 6 años, en procesos de descentralización donde cada Sede establece mayores capacidades organizacionales y, por ende, mayor autonomía y gobierno para asegurar su propia sostenibilidad.

El rol de UNIMINUTO Bogotá Presencial debe ser, durante los próximos 6 años, el de generar un mayor impacto en el desarrollo del Distrito Capital, en cumplimiento de la misión de UNIMINUTO de ofrecer acceso a la educación superior de calidad y de la prestación de servicios complementarios, a través de los cuales transforme comunidades y territorios.

El Plan Estratégico de la Rectoría Bogotá Presencial 2020–2025 se construyó a partir de un proceso que integra el propósito de aportar con más fuerza al desarrollo de Bogotá siguiendo, además, el marco estratégico del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "Aprendizaje para la Transformación" y sus 10 líneas estratégicas.

Inmerso en dicho marco, el Plan Estratégico de la Rectoría Bogotá Presencial se despliega en cinco apuestas estratégicas:

La primera, ***Aprendizaje con calidad para el cierre de brechas***, cuyo objetivo es prevenir la deserción y asegurar el éxito académico y profesional de los estudiantes de la modalidad presencial para facilitar el cierre de brechas sociales y económicas. Esta apuesta compromete a la Rectoría con reformas curriculares, la consolidación del modelo de evaluación de competencias de profesores y estudiantes[2]; el seguimiento y acompañamiento personalizado de los estudiantes, una constante innovación en la oferta de programas para asegurar la pertinencia de la formación y el seguimiento al desempeño de los graduados.

La segunda, ***Iniciativas para el Desarrollo Integral Sostenible para Bogotá***, se enfoca en fortalecer la construcción de comunidades y la convivencia pacífica donde la Rectoría hace presencia en Bogotá. Además, busca profundizar la articulación con organizaciones sociales y estatales, para contribuir a la solución de problemas sociales de la ciudad.

[2] El desarrollo de competencias en los estudiantes incluye las habilidades blandas como, entre otros: el liderazgo, la vocación de servicio, el trabajo en equipo, y muy especialmente las competencias digitales

La tercera, ***Generación de conocimiento social e innovador para dar respuestas transformadoras a problemas glocales***, busca consolidar un sistema de investigación para el Desarrollo Integral Sostenible, a través de la mejora de las clasificaciones de los grupos de investigación e investigadores en Colciencias (hoy, Minciencias), el fortalecimiento de la investigación formativa y la consecución de fondos externos para la investigación.

La cuarta, ***Desarrollo del potencial humano a través de la inserción laboral y el emprendimiento***, apunta a generar mayor valor y aumentar la empleabilidad de los graduados (su colocación, nivel salarial y calidad del empleo), a través del continuo mejoramiento de las prácticas profesionales de los estudiantes, de programas y cursos a la medida para las organizaciones; un mayor impacto de Centro Progresa y la ampliación del portafolio de consultorías y asesorías. Así mismo, busca fortalecer el emprendimiento de los estudiantes y graduados e insertar los emprendimientos en cadenas productivas.

Finalmente, ***Sostenibilidad institucional apoyada en la excelencia operativa y una cultura de servicio***, tiene el objetivo de ampliar la cobertura del servicio en Bogotá; posicionar la imagen de UNIMINUTO en la ciudad, como un actor estratégico en el desarrollo local; innovar en la consecución de fondos, consolidar el Subsistema de la Rectoría Bogotá Presencial y asegurar una gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos.

De las cinco apuestas del Plan Estratégico de la Rectoría se desprenden acciones estratégicas que contienen hechos verificables y medibles, que contribuyen también, al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25. Así mismo, están soportadas en un modelo financiero, que permite monitorear distintos escenarios de desarrollo, con variables determinantes en la sostenibilidad de la Rectoría, relacionadas con el crecimiento y la calidad. Cabe mencionar que, el plan está soportado en un modelo de seguimiento y evaluación, con indicadores en los niveles estratégico, táctico y operativo, con distintas instancias de gobierno académicas y administrativas, para asegurar el buen devenir de todas las acciones estratégicas planteadas. Lo anterior, permite contar con un plan que responde a los retos que la Rectoría debe asumir para cumplir su meta de impactar y transformar en Bogotá y, atiende los lineamientos que la Institución ha establecido para el crecimiento y desarrollo del Sistema UNIMINUTO a 2025.

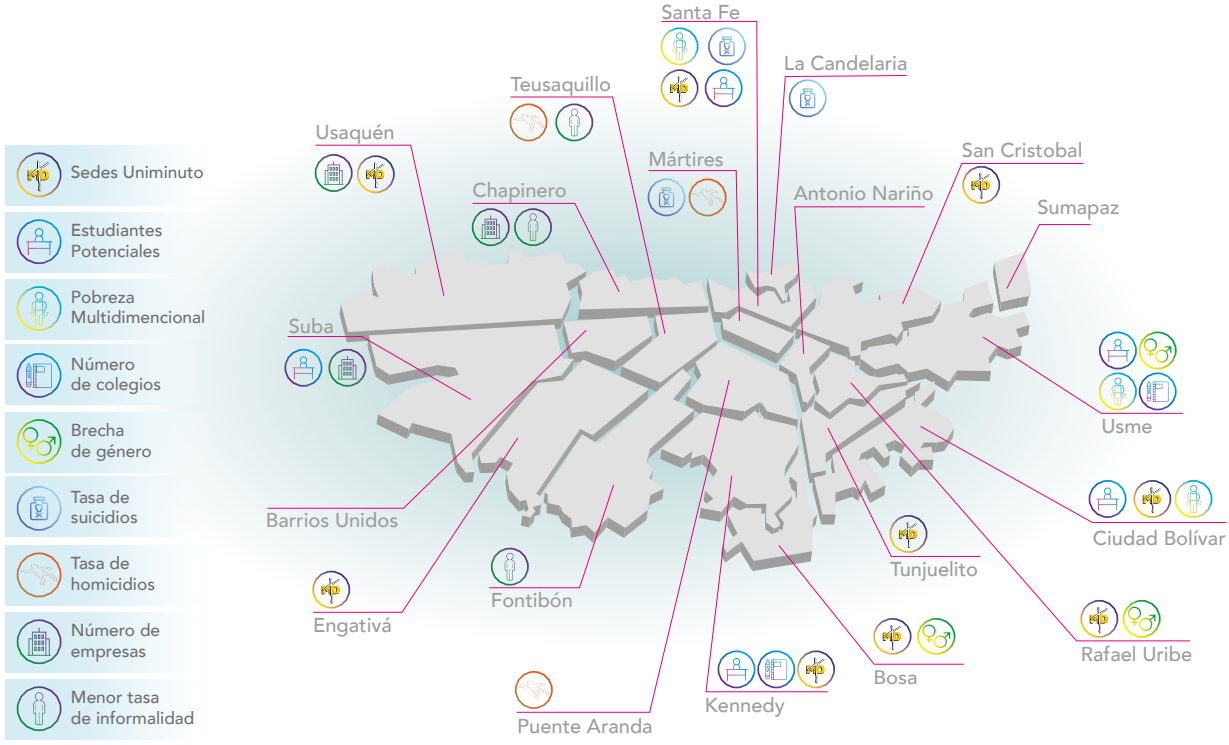
9.1.2. Aspectos metodológicos del Plan

Para abordar los retos de la Rectoría Bogotá Presencial (RBP), el Plan Estratégico fue construido con un enfoque territorial que permitió tener una dimensión integral de la ciudad, para así lograr mayor pertinencia a través de la focalización de esfuerzos institucionales. En términos generales, el punto de partida fue el análisis de los tipos de servicios que la Rectoría puede prestar a las comunidades de la ciudad, teniendo en cuenta su misionalidad. En primer lugar, se identificó el acceso a la educación superior de calidad, con enfoque preferente para poblaciones en condiciones

vulnerables. En segundo lugar, se destaca el aporte al desarrollo de comunidades, a través de acciones de proyección social; y por último, se identificó el valor que UNIMINUTO puede agregar al sector productivo y a las organizaciones.

A partir de estos tres enfoques de servicio, se llevó a cabo un análisis de variables socioeconómicas de la ciudad, para establecer cuáles eran las localidades en las que la Rectoría Bogotá Presencial podría generar mayor impacto. Así, se construyó una priorización de localidades, cuyo resultado se resume en la Ilustración 38. Esta mirada territorial a Bogotá sirvió como un insumo básico para motivar las discusiones sobre las acciones requeridas para potenciar el impacto en el desarrollo de ciudad.

Ilustración 38. Mapa por localidades



Fuente: Diagnóstico Estratégico Bogotá – Consultor Oportunidad Estratégica (OE), 2019

Junto con la priorización de localidades, la construcción del Plan parte de un diagnóstico estratégico que sintetiza las principales tendencias de la educación superior en el ámbito internacional, especialmente en Latinoamérica. Plantea un panorama general de la educación superior en Colombia[3] y ofrece una mirada de los principales logros y desafíos de la Rectoría Bogotá Presencial.

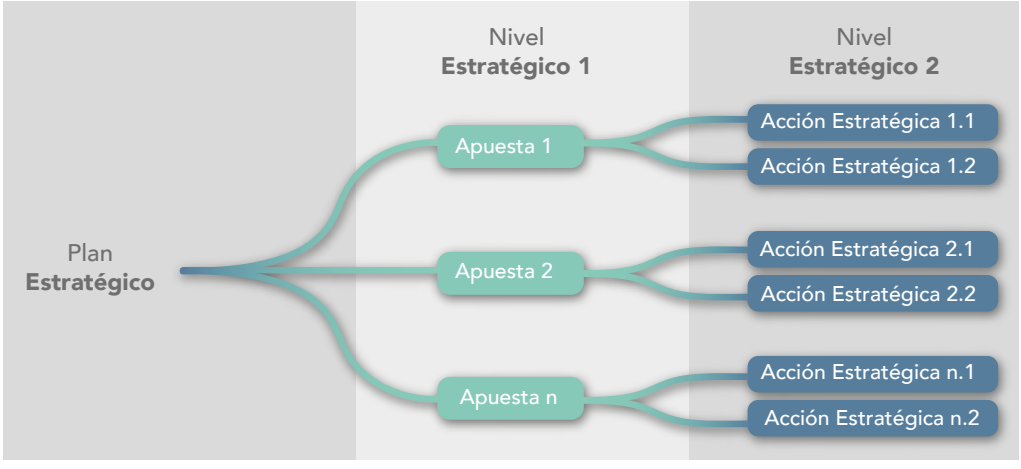
[3] Incluye información de distintas fuentes oficiales, entre otros: Ministerio de Educación Nacional, a través del SNIES, SPADIES y el OLE, el DANE y la Cámara de Comercio de Bogotá.

Para esto último, se analizó la información institucional y las percepciones que se recogieron de las diferentes partes interesadas (estudiantes, profesores, colaboradores, graduados y sector externo) a través de los grupos focales y las entrevistas realizadas durante la fase inicial de planeación. Este proceso contó con la participación de más de 194 personas.

A partir de este ejercicio, y de los lineamientos del Consejo Superior, se definieron 5 apuestas estratégicas que contienen los grandes esfuerzos institucionales para UNIMINUTO Bogotá Presencial, las cuales se abordan a través de acciones estratégicas. Las apuestas constituyen los elementos de mayor nivel jerárquico dentro del Plan y son, en esa medida, el nivel más estratégico.

Cada una de las 5 apuestas agrupa una serie de acciones estratégicas que la componen, en un segundo nivel estratégico. Al igual que las apuestas, las acciones estratégicas reflejan prioridades que se alcanzarán en el largo plazo, en el 2025, y que, por lo general, requieren del cumplimiento de varios hechos para ser alcanzadas y se expresan además a través de objetivos. A partir de este primer nivel, el Plan incluye una tercera jerarquía que se denomina "Hecho". Cada hecho refleja un aspecto concreto que debe lograrse en determinado momento y que, en su conjunto, posibilitan la realización de la acción estratégica.

Ilustración 39. Plan Estratégico, apuestas y acciones



Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que los hechos consisten en aspectos concretos, constatables, que se logran en momentos específicos, es posible asignar indicadores que den cuenta de su nivel de cumplimiento en el tiempo. Así, cada hecho está asociado con un indicador (algunos hechos cuentan con más de un indicador) y con una proyección del nivel de cumplimiento esperado del indicador para cada año. La Ilustración 40 diagrama lo descrito con un ejemplo[4].

[4] En la Ilustración 40 solo aparecen proyecciones para los años 2020 y 2021, a título de ejemplo. El Plan contiene proyecciones para todo el periodo 2020-2025.

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Ilustración 40. Ejemplo: acción estratégica, hecho e indicador



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es necesario resaltar que, cada uno de los hechos consignados en el Plan Estratégico de la Rectoría Bogotá Presencial están relacionados con una o más líneas estratégicas del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25. Esta alineación se llevó a cabo atendiendo las definiciones de cada una de estas y se expone, en detalle, en la siguiente sección. Así, una misma apuesta puede apoyar varias líneas del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25. Lo mismo ocurre con una acción estratégica.

Por último, vale la pena resaltar que, el proceso de construcción del Plan Estratégico estuvo acompañado por un análisis financiero, que permitió establecer el costo proyectado para cada uno de los hechos en la medida que no pudieran ser cubiertos por la operación "normal" de la Rectoría. Así mismo, se proyectaron metas para cada una de las megas establecidas en el Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "*Aprendizaje para la transformación*" y se llevó a cabo un proceso de costeo de estas.

Este ejercicio se llevó a cabo con la intención de obtener una imagen verosímil sobre una serie de variables clave, de lo que implicaría para la Rectoría ejecutar su propio Plan Estratégico y el cumplimiento de las megas proyectadas para el Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25. Lo anterior permite asegurar una planeación ajustada a los recursos con que contará la Rectoría y proyectar necesidades de financiación más afinadas, que facilitarán su sostenibilidad. Este diseño financiero permitió entender a profundidad qué implicaciones se desprendían de las megas propuestas en el Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25.

En síntesis, la metodología aquí expuesta y el modelo financiero utilizado permiten un seguimiento muy riguroso al cumplimiento de las metas previstas a 2025 y la toma de decisiones más informadas, para ajustar el rumbo cuando sea necesario. La desagregación de las apuestas en acciones estratégicas, cada una con hechos, con indicadores y metas anualizadas a 2025, facilitan el seguimiento por parte de las distintas instancias de la Rectoría, con su respectivo gobierno, a cada uno de los aspectos del Plan. Así mismo, la facilidad que ofrece el modelo financiero, de proyectar ingresos y gastos, y monitorear indicadores financieros clave, representa un soporte muy valioso, basado en información objetiva, para lograr las metas propuestas. Con lo anterior, la Rectoría cuenta con lo necesario para desarrollar las 5 apuestas del Plan 2025, que se describe a continuación.

9.1.3. Apuestas estratégicas

En esta sección se presentan las cinco apuestas que componen el Plan Estratégico de la Rectoría Bogotá Presencial, que como se mencionó en la sección anterior, constituyen los elementos de mayor nivel jerárquico del plan.

Ilustración 41. Apuestas Plan Estratégico 2020–2025 Rectoría Bogotá Presencial



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34. Resumen apuestas y acciones estratégicas – Plan Estratégico R. Bogotá Presencial

Apuesta	Acciones Estratégicas
1. Aprendizaje con calidad para el cierre de brechas	Aseguramiento de las condiciones para el éxito en la vida universitaria y el fortalecimiento del proyecto de vida
	Rediseño curricular con énfasis en aprendizajes y éxito estudiantil
	Posgrados y Educación continua para el cierre de brechas laborales
	Observación de la huella del graduado
2. Iniciativas para el desarrollo integral sostenible para Bogotá	Gestión de la responsabilidad social universitaria
	Construcción de comunidades y convivencia pacífica a partir de la presencia de los Centros de Operación Académica de la Rectoría
	Articulación con actores en las localidades
3. Generación de conocimiento social e innovador para dar respuestas transformadoras a problemas glocales	Fortalecimiento del Sistema de Investigación CTIC&S para Bogotá
	Mejoramiento de las capacidades investigativas en la comunidad académica
	Articulación Investigación – Sociedad
	Capacidad de cooperación externa para la construcción de sinergias
4. Desarrollo del potencial humano a través de la inserción laboral y el emprendimiento	Impulso de la práctica profesional y pedagógica como herramienta de proyección hacia la vida laboral
	Relacionamiento con empresas, organizaciones y estado
	Fortalecimiento de una cultura emprendedora
5. Sostenibilidad Institucional apoyada en la excelencia operativa y una cultura de servicio	Ampliación de cobertura con calidad para promover el acceso a la educación superior
	Comunicación estratégica al servicio de la identidad y el propósito misional UNIMINUTO
	Generación de ingresos a través de fuentes diferentes a la matrícula
	Gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos para mejorar la experiencia de los stakeholders
	Consolidación del Subsistema Rectoría Bogotá Presencial
Total	19

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se exponen, de manera detallada, cada una de las acciones estratégicas y los hechos que componen las apuestas mencionadas. Además, se señala la relación que cada uno de los hechos tiene con las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25.

Apuesta 1 Aprendizaje con calidad para el cierre de brechas



Bogotá, como el resto del País, está marcada por una profunda desigualdad social. Un aspecto clave que profundiza esta brecha, radica en la diferencia en el nivel de la calidad recibida en la educación media. La apuesta 1 está enfocada en mitigar los efectos de esta diferencia.

Para esto, la Rectoría desarrollará acciones que faciliten el éxito académico y profesional de todos los estudiantes, teniendo en cuenta la diversidad de sus perfiles académicos y socioeconómicos. Esta apuesta se realizará a través de cuatro acciones estratégicas:

Acción 1

Aseguramiento de las condiciones para el éxito en la vida universitaria y el fortalecimiento del proyecto de vida

Tabla 35. Apuesta 1, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Mejorar la experiencia universitaria de los estudiantes, a través de la actualización de las estrategias de seguimiento y acompañamiento		
Hechos	Acompañamiento integral con énfasis en primer año	Sistema de evaluación por competencias y conocimientos implementado	
Líneas PDI	Evolución del aprendizaje con calidad	Efectividad en la Permanencia y Graduación	Innovación en la pertinencia

Fuente: Elaboración propia

La primera acción estratégica está enfocada en mejorar la experiencia universitaria de los estudiantes. Diseñar nuevas estrategias de seguimiento y acompañamiento a los estudiantes, que faciliten el desarrollo de habilidades claves para la vida universitaria. Esto supone estrategias micro focalizadas para responder a las problemáticas que los aquejan, especialmente en el primer año de carrera. Es importante señalar que el acompañamiento que se busca es integral, pues responde tanto al fortalecimiento de competencias académicas como a las necesidades psicosociales del estudiante.

El acceso a una información más completa y de mejor calidad, permitirá hacer análisis más precisos soportados en las tecnologías de la información, la gestión de big data y el desarrollo de modelos estadísticos para proyectar rutas de acompañamiento más personalizadas. Esto facilitará atender, a partir de datos confiables, las necesidades de los estudiantes en forma integral.

La Rectoría consolidará el rediseño del sistema de evaluación por competencias y conocimientos y culminará su implementación. Este sistema de evaluación permitirá tener una idea mucho más precisa de cuáles son los puntos del proceso de aprendizaje en los que debe trabajarse para lograr cada vez más altos estándares de calidad en el aprendizaje. Esto requiere una revisión también del sistema de evaluación por competencias de los profesores.

Acción 2

Rediseño curricular con énfasis en aprendizajes y éxito estudiantil

Tabla 36. Apuesta 1, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Promover el éxito en la vida académica y profesional de los estudiantes, a través de un rediseño curricular enfocado en el desarrollo de competencias básicas y disciplinares		
Hechos	Rediseño curricular que facilite el tránsito por la vida universitaria	Fin de carrera centrado en el trabajo con comunidades	Virtualización de cursos
Líneas PDI	Evolución del aprendizaje con calidad	Crecimiento con impacto social	

Fuente: Elaboración propia

La segunda acción estratégica, se concentra en el rediseño curricular de los diferentes programas académicos que ofrece la Rectoría. Como parte de este esfuerzo se dinamizará el componente básico, para que garantice la mayor probabilidad de éxito de todos los estudiantes, desde su ingreso a la Institución hasta su graduación. Se enfocará en el fortalecimiento de competencias básicas que prepararán al estudiante para afrontar la vida universitaria: lecto–escritura, razonamiento matemático, pensamiento crítico, además de otras habilidades como el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. También se brindará un acompañamiento vocacional que permita que los estudiantes conozcan a fondo los aspectos claves del programa que empiezan a cursar y que les facilite, de ser necesario, cambiar de programa de manera oportuna.

Se pone particular énfasis en garantizar que los estudiantes apliquen sus competencias en la solución de problemáticas reales de las comunidades. Esto implica el desarrollo de proyectos de grado aplicados y la sistematización de estos proyectos, experiencias y prácticas, frente a otras alternativas. Además, promueve el desarrollo de competencias digitales; para esto, la Rectoría continuará el esfuerzo enfocado en la virtualización de cursos, esfuerzo que se verá reflejado en una mayor flexibilidad curricular para los estudiantes, que puede asegurar un impacto positivo en el éxito académico y por lo tanto en la tasa de graduación.

Esta acción estratégica toca varios elementos que componen la Línea 1 del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25. Por un lado, a través del rediseño curricular se busca fortalecer competencias básicas que mejoren la calidad del aprendizaje. Esto, a su vez, pretende aumentar las probabilidades de éxito académico, reduciendo la deserción. Por otra parte, la virtualización de cursos busca aumentar significativamente la flexibilidad en la oferta para los estudiantes y promover su familiaridad con herramientas tecnológicas.

Si bien los hechos mencionados están directamente relacionados con aspectos de calidad en el aprendizaje, es claro que esta estrategia tiene una importancia fundamental para el cierre de brechas laborales. Mayor calidad en el aprendizaje significa estudiantes mejor capacitados, tanto para el emprendimiento como para el mercado laboral.

Acción 3

Posgrados y educación continua para el cierre de brechas laborales

Tabla 37. Apuesta 1, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Ofrecer educación posgradual y continua que contribuya a la inserción en el mercado laboral	
Hechos	Oferta de programas de posgrado y de educación continua que aporten a la cualificación de perfiles de acuerdo con necesidades y tendencias del entorno	Mayor tránsito de graduados de pregrado de la Rectoría a programas de posgrado de la Rectoría
Líneas PDI	Innovación en la pertinencia	Crecimiento con impacto social

Fuente: Elaboración propia

Dentro de sus fortalezas, UNIMINUTO ha avanzado en la apropiación social del conocimiento, una comunidad académica e investigativa que se piensa con visión futurista y una sociedad que confía en la Obra Minuto de Dios.

De igual manera, esta Rectoría, cuenta con la capacidad para innovar con propuestas de formación posgradual, desde una visión multidisciplinaria y desde el contexto Ciudad Región, que representen nuevas ofertas académicas que satisfagan las necesidades actuales a nivel de país. Una oferta de interés para quienes deseen profundizar en el conocimiento y desarrollar procesos de investigación que los haga más competitivos para el trabajo y más humanos dentro de una sociedad que tiene grandes exigencias para el desempeño laboral y el comportamiento social. De esta manera, la Rectoría apostará por generar novedosos programas de calidad en los niveles de especialización y maestría, manteniendo el diálogo con el sector externo y el reconocimiento de los avances en ciencia, artes y cultura para responder a los retos propuestos por el mercado laboral y el desarrollo social.

Adicionalmente, la Rectoría Bogotá Presencial tiene experiencia en la formación para la vida, puesto que a lo largo de los años ha ofrecido educación no formal para los ciudadanos interesados en adquirir conocimientos y competencias que los habilite para tener mejor desempeño y vivir mejor. La formación en lo digital, las competencias ciudadanas y la educación para la paz, son algunas de las muestras del trabajo constante que se ha realizado. Por lo tanto, a partir de esta fortaleza, la Rectoría tiene capacidad para generar cursos, talleres, diplomados y demás ofertas de educación continua que convoquen a graduados, estudiantes y a ciudadanos en general a la capacitación o actualización para ser más competentes o para la satisfacción de los intereses en conocimientos o prácticas específicas.

Esta acción está relacionada con la línea estratégica 3 del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "Innovación en la Pertinencia", pues se concentra en la promoción y en el fortalecimiento del portafolio programático, en alineación con las necesidades del sector empleador y de las tendencias para el emprendimiento.

Acción 4

Observación de la huella del graduado

Tabla 38. Apuesta 1, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Desarrollar procesos de fortalecimiento curricular a partir de la medición y evaluación de la huella de los graduados
Hechos	Implementación de una metodología de medición de la huella del graduado en sus distintas dimensiones
Líneas PDI	Innovación en la pertinencia

Fuente: Elaboración propia

El desempeño de los graduados es la mejor evidencia del nivel de efectividad de UNIMINUTO en el cumplimiento de su apuesta misional. Esta acción estratégica se propone implementar un sistema de seguimiento que permita conocer la huella que han generado los graduados de la Rectoría, tanto a nivel social como profesional.

El seguimiento que se lleve a cabo frente a la trayectoria de los graduados permitirá la recolección de información relevante para el ajuste y la mejora continua de los currículos de la Institución. Así, los esfuerzos que se centren en esta apuesta contribuirán a la revisión y actualización permanente de criterios para definir la oferta de programas, en función de su pertinencia demostrada. En este sentido, esta apuesta se relaciona con la línea 3 del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "Innovación en la Pertinencia".

Apuesta 2 Iniciativas para el Desarrollo Integral Sostenible para Bogotá



Además de brindar acceso a la educación superior, la Misión de UNIMINUTO se propone generar un impacto positivo en las comunidades donde hace presencia. La historia de la Institución, en la que resalta su labor en el desarrollo del barrio El Minuto de Dios en Bogotá, es evidencia de esto. *Así, se adelantará a través de los diversos centros de proyección social en diálogo con toda la comunidad académica, iniciativas de impacto social basadas en el Desarrollo Integral Sostenible, con enfoque en las comunidades en las que hace presencia. Estas se enmarcan en tres grandes acciones estratégicas:*

- *La responsabilidad social universitaria, a partir del fortalecimiento de la cultura ciudadana al interior de los Centros de Operación Académica y una mejor gestión ambiental.*

- *Ofrecer servicios a la comunidad para fortalecer la economía local y el tejido social, y fortalecer el modelo Minuto de Dios en el barrio para transformar comunidades, incluidos arte y cultura.*

- *Establecer agendas compartidas con organizaciones y actores sociales, gobiernos locales y Gobierno Distrital, para generar un mayor impacto en dichas transformaciones en la ciudad.*

Acción 1

Gestión de la responsabilidad social universitaria

Tabla 39. Apuesta 2, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Vincular a la comunidad universitaria en acciones socialmente responsables que impacten positivamente el ejercicio de la ciudadanía y la construcción de tejido social	
Hechos	Cultura ciudadana al interior de los Centros de Operación Académica con base en las competencias ciudadanas de la prueba Saber	Mejoramiento continuo en los resultados del informe de sostenibilidad de la Rectoría Bogotá Presencial bajo metodología GRI en la dimensión ambiental
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social	

Fuente: Elaboración propia

Esta acción busca vincular a la comunidad universitaria en acciones socialmente responsables, que permita fortalecer los lazos entre los miembros de la comunidad, promoviendo canales de diálogo y prácticas de cultura ciudadana y de construcción de paz, que favorezcan el respeto por la diversidad y el respeto por el otro. El primer ámbito serán sus Centros de Operación Académica, para proyectar externamente dicha cultura en las acciones de proyección social e investigación. Además, la Rectoría se compromete a intensificar su esfuerzo en la mitigación del impacto ambiental que genera, aplicando estándares de medición.

Acción 2

Construcción de comunidades y convivencia pacífica, a partir de la presencia de los Centros de Operación Académica de la Rectoría

Tabla 40. Apuesta 2, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Garantizar que la presencia de la Rectoría Bogotá Presencial esté acompañada por una oferta de servicios para la comunidad que rodea cada uno de los Centros de Operación Académica		
Hechos	Programa de Impulso a la microeconomía local	Implementación de experiencias de desarrollo local integral con la comunidad, inspiradas en el modelo Minuto de Dios	Fomento del arte y la cultura
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social		

Fuente: Elaboración propia

El objetivo primordial de esta acción estratégica consiste en ofrecer diferentes servicios a la comunidad, adicionales a la oferta de educación superior, para contribuir al desarrollo de comunidades y la convivencia pacífica. Se enfocará en los siguientes tres hechos:

- Desarrollar programas que fortalezcan la economía local, enfocados en potenciar las capacidades para la generación de ingresos de las comunidades vecinas a los Centros de Operación Académica. Estas capacidades estarán relacionadas con el emprendimiento, el liderazgo y la competitividad. Aquí también, los Centros Progresa ofrecen una plataforma que permitirá apalancar esfuerzos y escalar el impacto.

- En segundo lugar, la Rectoría apoyará las experiencias de desarrollo local con la implementación del modelo Minuto de Dios en el barrio

- Fomentar el arte y la cultura en las comunidades que rodeen sus Centros de Operación Académica, como una forma más de transformar la cultura y la convivencia pacífica.

Esta acción estratégica busca garantizar y evidenciar que el crecimiento de la Rectoría esté siempre generando impacto social, lo cual requiere un alto nivel de articulación entre las distintas funciones sustantivas de la Institución (la docencia, la investigación y la proyección social). Por esta razón, esta acción se encuentra asociada con la línea 5 del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25 "Crecimiento con Impacto Social".

Acción 3

Articulación con actores en las localidades

Tabla 41. Apuesta 2, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Contribuir al desarrollo de las localidades en articulación con Organizaciones sociales, Gobiernos locales y Gobierno distrital.
Hechos	Proyectos del CED y centros de proyección social desarrollados con actores locales
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social

Fuente: Elaboración propia

La Rectoría desarrollará proyectos conjuntos con Organizaciones sociales, Gobiernos Locales y Distrital, para la solución de problemas sociales de las localidades. Proyectos con horizontes temporales de largo plazo y, alineados con las problemáticas propias del territorio, que serán liderados por el Centro de Transformación Social y el Centro de Educación para el Desarrollo y, su ejecución se apalancará de manera importante en la Práctica de Responsabilidad Social. Así, las prácticas quedarán enmarcadas dentro de proyectos que permitirán una mayor continuidad en los procesos de intervención social, y generar, de esta manera, un mayor impacto social.

Trabajar de manera coordinada con actores clave en el desarrollo de los territorios y también permitirá establecer con claridad el aporte de UNIMINUTO, en cada localidad, a los planes de desarrollo. Visibilizar este aporte será fundamental para que la Rectoría Bogotá Presencial sea reconocida, cada vez más, como un aliado estratégico para la promoción del desarrollo de la ciudad. Es así como, las alianzas potenciarán la generación de investigación social que contribuya a la solución de las problemáticas que aquejan a las comunidades. Esta acción también está relacionada con la línea 5 del Plan de Desarrollo UNIMINUTO 20–25.

Apuesta 3 Generación de conocimiento social e innovador para dar respuestas transformadoras a problemas glocales

La tercera apuesta de la Rectoría Bogotá Presencial está centrada en:



- El fortalecimiento de la investigación como una herramienta esencial para generar soluciones a problemáticas sociales, a través de una mayor y mejor producción de conocimiento sobre Desarrollo Integral Sostenible.
- Asegurar que la investigación formativa impacte, no solamente en el desarrollo de la comunidad académica, sino de las competencias de los estudiantes.
- Potenciar la relación entre la investigación y la proyección social, como respuesta a la solución de problemas sociales de la ciudad, propia del Modelo Educativo de UNIMINUTO.
- Relacionamiento estratégico con actores para movilizar mayores fondos de investigación, y para generar sinergias en doble y triple hélice, con el estado y la empresa, que aporten al desarrollo de Bogotá.

Acción 1

Fortalecimiento del sistema de investigación CTIC&S para Bogotá

Tabla 42. Apuesta 3, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Asegurar los mecanismos necesarios para el desarrollo adecuado de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación al servicio de la Sociedad – CTIC&S		
Hechos	Mayor articulación con PCIS e integración con el Sistema UNIMINUTO	Implementación del plan quinquenal de investigación	Mejora en la clasificación de los grupos de investigación e investigadores
Líneas PDI	Consolidación del sistema universitario y de su talento humano		

Fuente: Elaboración propia

Con esta acción estratégica, la Rectoría busca asegurar los mecanismos necesarios para el desarrollo adecuado de la Ciencia, Tecnología, Innovación y Creación al servicio de la Sociedad. Para esto, enfocará su esfuerzo en tres frentes:

- Alcanzar un mayor nivel de articulación con el PCIS, como ente rector y facilitador de la investigación en el Sistema Universitario UNIMINUTO. La sinergia que se logre entre el PCIS y la Rectoría Bogotá Presencial es fundamental para potenciar la generación de conocimiento, particularmente a través del conocimiento, experiencia, capital relacional y demás servicios que ofrece el PCIS al Sistema.

- Definir una agenda de investigación a largo plazo, a través, entre otros, de las agendas territoriales para la Innovación Social. Esto le permitirá priorizar esfuerzos, mejorando la eficiencia e impacto en la producción de conocimiento en Desarrollo Integral Sostenible.

- Fortalecer los grupos de investigación, con la exigencia de productos de calidad que permitan posicionar a la Rectoría y a UNIMINUTO y, clasificar o ascender en la categoría a los grupos y a los investigadores.

Acción 2

Mejoramiento de las capacidades investigativas en la comunidad académica

Tabla 43. Apuesta 3, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Hacer más pertinente la investigación, potenciar las oportunidades de alianzas y alimentar, desde los resultados de investigación, las demás funciones sustantivas		
Hechos	Alta participación estudiantil en escenarios de investigación	Formación para investigadores atendiendo sus distintos niveles de desarrollo	Actualización de los cursos de investigación formativa (IF) que recoja la reflexión con y en la comunidad
Líneas PDI	Consolidación del sistema universitario y de su talento humano		

Fuente: Elaboración propia

Durante los próximos años, la Rectoría adelantará un proceso de desarrollo profesional de los investigadores. Buscará fortalecer sus capacidades y competencias investigativas para que la investigación sea cada vez más pertinente; y para que esta se revierta más efectivamente en la mejora constante del currículo. Así mismo, se buscará fortalecer habilidades investigativas en los estudiantes en general, con el propósito de que sean más exitosos en su vida académica, profesional y como ciudadanos. Para esto, actuará en tres frentes:

- Aumentar la participación estudiantil en escenarios de investigación. Este resultado será efecto de iniciativas que motiven y que promuevan la investigación desde períodos académicos tempranos.

- Diseñar y poner en marcha rutas de formación para investigadores. Estas rutas reconocerán los distintos momentos y niveles de formación de los investigadores, y ofrecerán herramientas para fortalecer su proceso de formación.

- En el marco del rediseño curricular, revisar a fondo el contenido y la metodología de los cursos de investigación formativa, con el ánimo de que se promueva y se consiga un genuino interés por parte de los estudiantes en adelantar procesos críticos de reflexión, que redunden en beneficios para la investigación y para la comunidad en general.

Acción 3

Articulación Investigación – Sociedad

Tabla 44. Apuesta 3, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Aportar a la transformación de comunidades a través de los procesos de investigación–creación y la apropiación social del conocimiento
Hechos	Generación de productos en proyectos sociales de formación y desarrollo, apalancados en procesos de investigación social.
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social

Fuente: Elaboración propia

La Rectoría Bogotá Presencial generará una conexión cada vez mayor entre la gestión de la investigación y sus productos, y el impacto que estos tienen en la solución de problemas sociales, basada en su modelo educativo. Para lograrlo, impulsará procesos más efectivos de articulación interna entre las diferentes unidades, asegurando que la comunidad sea un actor activo en el proceso de generación de conocimiento. A su vez, adelantará estrategias que permitan garantizar un alto nivel de apropiación social del conocimiento que se produce.

Acción 4

Capacidad de cooperación externa para la construcción de sinergias

Tabla 45. Apuesta 3, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Fortalecer la capacidad de interacción con entes externos para mejorar la calidad y el impacto de la investigación	
Hechos	Aplicación a fondos externos para la financiación de la investigación	Desarrollo de proyectos de investigación social en la modalidad de doble y triple hélice
Líneas PDI	Consolidación del sistema universitario y de su talento humano	

Fuente: Elaboración propia

Desplegar la capacidad de cooperación con actores externos para el desarrollo de la investigación será una prioridad para los próximos años. Por un lado, esto aporta nuevas metodologías y promueve la actualización constante de los problemas que se abordan. Además, permite ampliar el alcance de las investigaciones que adelanta la Rectoría, maximizando su impacto en la transformación de comunidades. Así pues, buscará insertarse en las redes de investigación de tal manera que logre financiar una parte importante de sus proyectos de investigación con fondos externos. Así mismo, buscará establecer alianzas que se traduzcan en el desarrollo de proyectos de investigación social en doble y triple hélice.

Apuesta 4 Desarrollo del potencial humano a través de la inserción laboral y el emprendimiento



La cuarta apuesta se enfoca en desarrollar el potencial humano y en maximizar la generación de valor para las empresas, las organizaciones y el estado. Esto, a través de fortalecer las prácticas profesionales, estrechar vínculos estratégicos con el sector externo para promover la empleabilidad y desarrollar una cultura de emprendimiento mucho más fuerte.

Acción 1

Impulso de la práctica profesional y pedagógica como herramienta de proyección hacia la vida laboral

Tabla 46. Apuesta 4, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Potenciar las prácticas profesionales y pedagógicas como espacio de aprendizaje que contribuye al desarrollo de competencias para la empleabilidad y para la vida
Hechos	Práctica profesional y/o pedagógica altamente valorada por los centros de práctica
Líneas PDI	Innovación en la pertinencia

Fuente: Elaboración propia

Además, requiere una nueva manera de relacionarse con las empresas para que estas perciban el valor que un estudiante UNIMINUTO puede aportar a la organización, y puedan también dar una retroalimentación más eficiente y oportuna.

Acción 2

Relacionamiento con empresas, organizaciones y Estado

Tabla 47. Apuesta 4, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Promover la participación de la Rectoría Bogotá Presencial en escenarios intersectoriales, para la formulación de apuestas de desarrollo para la ciudad y el país.	Aumentar el enganche laboral de nuestros graduados
Hechos	Participación en escenarios intersectoriales y con actores clave, para la gestión de apuestas para la ciudad y el país	Mejoramiento de la efectividad de enganche laboral de graduados
Líneas PDI	Innovación en la pertinencia	

Fuente: Elaboración propia

A través de nuevas formas de relacionamiento estratégico con empresas, organizaciones y estado, UNIMINUTO se insertará como un actor clave en espacios de gran incidencia en el desarrollo de la ciudad y del país. Esta inserción estará marcada por el reconocimiento que sus acciones generan como una institución social relevante, eficiente e innovadora.

Por otra parte, gracias a un mejor relacionamiento, UNIMINUTO también mejorará la vinculación laboral de sus graduados. Esta será la prueba más contundente del éxito en el proceso de formación.

Acción 3

Fortalecimiento de una cultura emprendedora

Tabla 48. Apuesta 4, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Fomentar el espíritu emprendedor en estudiantes, graduados y comunidad en general, a partir de la ideación y desarrollo de proyectos productivos, la gestión de financiación y la sostenibilidad.		
Hechos	Sistema de gestión de recursos para emprendedores	Inserción de emprendimientos en cadenas productivas	Modelo de seguimiento y apoyo a unidades productivas o empresas generadas a través del acompañamiento de Centro Progresa
Líneas PDI	Innovación en la pertinencia		

Fuente: Elaboración propia

Otra de las maneras en las que la Rectoría Bogotá Presencial buscará incrementar el valor generado para la sociedad, es por medio del apoyo al emprendimiento de estudiantes y graduados. Este apoyo se evidenciará en tres hechos:

- Consolidar un sistema de gestión de recursos para apalancar el emprendimiento. Este sistema articulará distintas modalidades de acceso a capital semilla; además, al acercar potenciales financiadores a emprendedores, UNIMINUTO fortalecerá la capacidad de estos últimos para la estructuración y presentación de proyectos que se adecúen a las exigencias de los financiadores.

- Insertar los emprendimientos en cadenas productivas ya existentes. Este acercamiento comprende, visibilizar los productos de los emprendedores UNIMINUTO para que accedan a nuevos mercados, ampliar su red de contactos, insertarlos en redes de aliados relevantes para los emprendimientos y poner a su disposición información relevante.

- Desarrollar un modelo de seguimiento y de apoyo a unidades productivas. Este modelo involucrará de manera importante al Centro Progresa, quien desarrollará actividades de seguimiento y apoyo a los emprendimientos UNIMINUTO.

Apuesta 5 Sostenibilidad institucional apoyada en la excelencia operativa y una cultura de servicio



La última apuesta de esta Rectoría se enfoca en hacerla más competitiva y en fortalecer su sostenibilidad financiera. Las acciones que se desarrollarán en esta apuesta buscan garantizar una posición financiera estable que asegure la continuidad de los servicios que ofrece y el cumplimiento de su misión en el tiempo. Se desarrollará mediante 5 acciones estratégicas:

Acción 1

Ampliación de cobertura con calidad para promover el acceso a la educación superior

Tabla 49. Apuesta 5, acción 1 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Ofrecer más oportunidades de formación con calidad y pertinencia a los habitantes de Bogotá		
Hechos	Ampliación de cobertura	Mayor acceso a la educación superior	
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social	Gestión académica eficiente	Infraestructura educadora

Fuente: Elaboración propia

La Rectoría desarrollará acciones conducentes a fortalecer su presencia y a ampliar la cobertura educativa en la ciudad.

Acción 2

Comunicación estratégica al servicio de la identidad y el propósito misional UNIMINUTO

Tabla 50. Apuesta 5, acción 2 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Impactar la identidad misional mediante estrategias de comunicación efectivas que fortalezcan el relacionamiento en la comunidad académica
Hechos	Comunidad académica fortalecida en confianza, diálogo, reconocimiento, respeto y excelencia
Líneas PDI	Crecimiento con impacto social

Fuente: Elaboración propia

Se trata de un programa de comunicación estratégica, que posicione el nombre de UNIMINUTO como una institución con una identidad clara y con una vocación de servicio. Esta estrategia buscará generar mayor confianza, diálogo, reconocimiento, respeto y excelencia, por parte de los miembros de la comunidad UNIMINUTO, sus aliados, y la comunidad en general.

Acción 3

Generación de ingresos a través de fuentes diferentes a la matrícula

Tabla 51. Apuesta 5, acción 3 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Fortalecer la estabilidad financiera y apalancar la misionalidad de la institución
Hechos	Portafolio ampliado y actualizado con proyectos, consultorías y asesorías
Líneas PDI	Sostenibilidad financiera

Fuente: Elaboración propia

Se fortalecerá el modelo de diversificación de ingresos en pro de una posición financiera más sólida. Esto permitirá asegurar la sostenibilidad, manteniendo altos estándares de calidad.

Acción 4

Gestión eficiente y efectiva de los procesos educativos y administrativos para mejorar la experiencia de los stakeholders

Tabla 52. Apuesta 5, acción 4 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Fortalecer la gestión universitaria a través de una cultura de servicio, el uso efectivo de los recursos y el mejoramiento de la operación.
Hechos	Mejoramiento de la calidad de los procesos que se reflejan en el aumento de los índices de permanencia estudiantil y la satisfacción y motivación de la comunidad académica
Líneas PDI	Efectividad en la Permanencia y Graduación

Fuente: Elaboración propia

La Rectoría enfocará sus esfuerzos en mejorar la experiencia de los estudiantes y distintos miembros de la comunidad académica y administrativa, generando también eficiencias en los procesos; aspectos que permitirán mejorar tiempos de atención, indicadores de eficiencia académica e índices de retención y graduación estudiantil, entre otros, lo cual impactará positivamente la sostenibilidad financiera. En especial, estos esfuerzos se verán reflejados en una mejora de la eficiencia de los programas enfocados en la prevención de la deserción.

Acción 5

Consolidación del subsistema Rectoría Bogotá Presencial

Tabla 53. Apuesta 5, acción 5 – Plan Estratégico RBP 2020–2025

Objetivo	Garantizar, atendiendo la diversidad de contextos, la prestación del servicio educativo con alto nivel de calidad, en los distintos Centros de Operación Académica de la Rectoría Bogotá Presencial
Hechos	Integración efectiva del Subsistema Rectoría Bogotá Presencial
Líneas PDI	Sostenibilidad financiera

Fuente: Elaboración propia

Se avanzará hacia la homogeneización de la experiencia UNIMINUTO en sus distintos Centros de Operación Académica en la ciudad, por medio de la integración del subsistema Rectoría Bogotá Presencial. Esto supone una optimización en el uso de recursos y la generación de sinergias que promuevan un modelo de gestión más eficiente.

9.2. RECTORÍA BOGOTÁ VIRTUAL Y DISTANCIA: PLAN ESTRATÉGICO 2020–2025

9.2.1. Introducción

A finales de 2018, la Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia realizó un diagnóstico estratégico que le permitió caracterizar la realidad de la educación superior en la región y referenciarse con otras IES posicionadas en este mercado. Este análisis ha puesto en evidencias algunos factores que son determinantes en su proceso de desarrollo:

- La tendencia en la apuesta por la modalidad virtual de las IES pone de manifiesto dos elementos importantes. Por una parte se ve una fuerte penetración y aceptación de esta modalidad en el mercado latinoamericano, especialmente en Colombia, donde se está generando una apertura tanto en el sector privado como público, lo cual supone una oportunidad para

incrementar la cobertura de UNIMINUTO a través de la Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia; pero al mismo tiempo supone un gran reto para la Institución por el nivel de transformación que esto implica y por la existencia de otros actores que ya cuentan con cierta consolidación en el sector de referencia.

- La Rectoría UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia debe trabajar en la adaptación y fortalecimiento del modelo de gobierno para las dos metodologías, tanto en un contexto de aprovechamiento de la tecnología como de agilidad en los procesos, para proveer una experiencia de usuario y una interacción con las sedes que contribuya a incrementar su posicionamiento en el sector.

- En términos de las variables que definen la calidad en formación, investigación y extensión empresarial y social, el estudio ahonda en múltiples factores como son profesorado, infraestructura física y tecnológica, internacionalización, empleabilidad de graduados, emprendimiento, entre otros, que evidencian un posicionamiento alto en referencia a la metodología distancia con una amplia presencia de centros tutoriales en el país del orden de 70.000 estudiantes; en tanto, en la metodología virtual, cuenta con 6 programas académicos, 2 de ellos programas de maestría, con un total de 815 estudiantes.

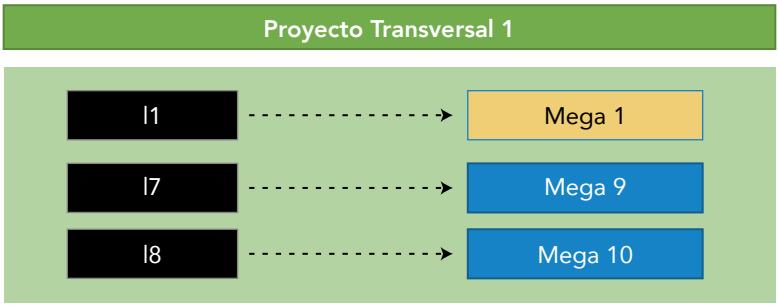
De la misma manera, llevó a cabo un ejercicio de diagnóstico interno para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permiten establecer un punto de partida para la formulación de estrategias e iniciativas en el marco de su Plan de Desarrollo 2020 – 2025.

En septiembre de 2019, con la ayuda de una firma consultora externa, realizó un análisis en profundidad de estos factores y de sus condicionantes internos y externos para disponer de una óptica más sistémica y generar un ejercicio de cocreación que permitiese identificar bloques de trabajo y líneas de acción para mitigar los efectos de factores negativos y apalancarse en aquellos positivos.

9.2.2. Aspectos metodológicos del Plan

La estructura del Plan Estratégico de UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia está basada en un enfoque que aporta una estructura de convergencia de iniciativas por Proyectos Trasversales para Articular esfuerzos y equipos de trabajo especializados en la temática del proyecto (sinergias) y facilitar la gestión y ejecución del plan gracias a la configuración de proyectos "trasversales" con paquetes de trabajo" verticales" que atienden los retos de cada línea y sus megas. A continuación, se presenta un ejemplo, un proyecto que integra tres (3) iniciativas afines (del mismo bloque) cada una de ellas impactando su mega.

Ilustración 42. Ejemplo de integración de iniciativas en un proyecto



Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la Ilustración 43, evidencia la arquitectura del plan estratégico en el que las líneas y metas del Plan de Desarrollo Institucional son el origen de iniciativas que se integran en proyectos transversales por temática.

Ilustración 43. Arquitectura del Plan Estratégico Rectoría Bogotá Virtual y Distancia

Líneas estratégicas.
Palabras clave: *Direccionamiento y foco.*

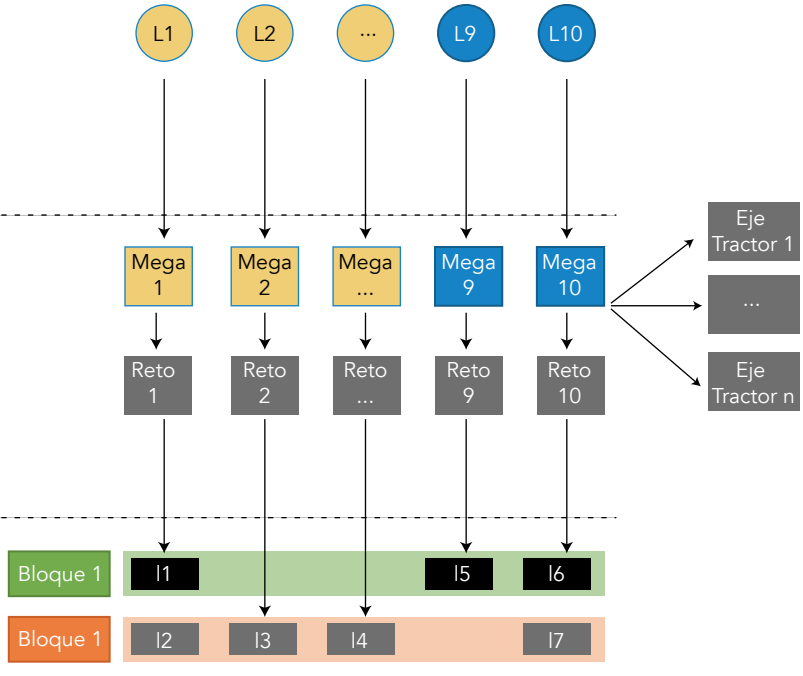
Las 10 líneas que conforman el plan estratégico aportan foco sobre elementos clave para el posicionamiento competitivo y la evolución de la institución. Este direccionamiento permite establecer retos específicos que cada sede tiene alrededor de dichos temas.

Megas-Metas.
Palabra clave: *Aspiración y normalización.*

Cada línea estratégica presenta megas para homogeneizar indicadores que se utilizarán para medir el impacto sobre las líneas y establecer las aspiraciones que queremos alcanzar, a la vez que definen un marco de referencia compartido sobre las cuales se deben plantear las iniciativas específicas que conformarán el plan de desarrollo.

Bloques.
Palabra clave: *Transversalidad y ejecución.*

Si bien las iniciativas nacen de la línea, existen ámbitos de trabajo compartidos que permiten establecer conexiones entre ellas por temáticas afines. Estos bloques aportan una lectura transversal de las iniciativas para generar proyectos integradores, en los que puedan participar equipos especializados para su ejecución y abordar así de forma sistémica las distintas iniciativas identificadas.



Fuente: Elaboración propia.

9.2.3. Apuestas estratégicas

La Rectoría Bogotá Virtual y Distancia es en particular, la que ha liderado la apuesta estratégica de UNIMINUTO por la educación virtual y a distancia, y a su vez, se plantea como el punto focal para coordinar e impulsar el diseño y despliegue de los programas de distancia tradicional a través de los centros tutoriales de las distintas sedes regionales.

Lo anterior permite identificar tres focos de acción que actúan como ejes tractores del plan estratégico de la Rectoría, en armonía con los retos específicos de líneas/metas y con el rol específico de la misma dentro del Sistema.

- **Eje 1 – Consolidación del modelo de gestión de la educación virtual y distancia**

Definir, evaluar, desplegar y mantener actualizado todo lo referente a la planificación, elaboración, operación y despliegue de programas bajo estas modalidades, considerando tanto los aspectos de gestión académica, como administrativos para facilitar la implantación y asegurar la escalabilidad y sostenibilidad del modelo virtual y a distancia

- **Eje 2 – Diversificación de la oferta virtual y distancia**

Enriquecer la oferta del catálogo de programas virtuales, a distancia tradicional, mixtos e híbridos (tanto a nivel de pregrado como de posgrado) así como de otras soluciones de aprendizaje (cursos educación continuada) considerando tanto la virtualización de programas existentes como la creación de nuevos virtuales y a distancia, para su posicionamiento y promoción en el mercado nacional e internacional en otros países de la región.

- **Eje 3 – Impulso de la experiencia digital**

Trabajar articuladamente con otras áreas del sistema en la definición de soluciones educativas con el apoyo de tecnología que aporten a una experiencia educativa eficiente, oportuna, de calidad y contribuyan a los procesos de transformación digital de UNIMINUTO. La Rectoría Bogotá Virtual y Distancia, es el laboratorio propicio para el desarrollo de soluciones enfocadas en el mejoramiento de los procesos de docencia, investigación y proyección social que pueden escalarse posteriormente a nivel Sistema. Es importante establecer que las iniciativas o retos a desarrollar por parte de la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia, nacen de las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional, para lo cual se fijaron unas metas por cada Mega Meta que permitirán apalancar las metas del sistema.

Por otro lado, se aclara que, aunque la medición de las líneas estratégicas 3 en su mega meta de Alcanzar el promedio de Ingresos mensuales de graduados del sector de referencia, así como las líneas estratégicas 4 y 9 serán medidas desde el sistema, desde la sede se tienen diseñadas algunas iniciativas como apoyo a las mediciones del sistema y crecimiento de la sede. A continuación, se presentan los diferentes retos a los que le apostará la sede para su plan estratégico:

Línea Estratégica 1 – Evolución del Aprendizaje con Calidad

- Fortalecer las competencias genéricas (comprensión lectora, comunicación escrita, razonamiento cuantitativo, inglés y competencias ciudadanas) en los programas técnicos, tecnológicos y profesionales en diferentes momentos del proceso educativo, a partir del reconocimiento de las características de los estudiantes, de la modalidad virtual y a distancia, así como de las finalidades disciplinares de los programas.

Línea Estratégica 2 – Efectividad en la Permanencia y Graduación

- Seguir disminuyendo, como ha sucedido en los últimos años, las tasas de ausentismo y deserción a través de la utilización de herramientas tecnológicas de seguimiento, el crecimiento en el número de colaboradores para el acompañamiento y el desarrollo de nuevas estrategias pensadas en el crecimiento de estudiantes y la ampliación de la oferta virtual a fin de incrementar la tasa de graduación en la sede.

Línea Estratégica 3 – Innovación en la Pertinencia

- Desarrollar acciones para fortalecer el posicionamiento institucional (UNIMINUTO como referente de una Institución que egresa profesionales con alto nivel de competitividad y calidad).

- Diseñar y ejecutar una estrategia integral que permita estrechar los lazos con los graduados e incorporarlos a la ruta de emprendimiento establecida con el fin de generar unidades productivas que busque el aumento de la productividad y movilidad económica y social de los mismos, a través del uso eficiente de la infraestructura física y tecnológica de la sede que permita consolidar un escenario de incubación de proyectos y empresas en coherencia con los propósitos misionales y la colaboración del sector productivo.

Línea Estratégica 4 – Desarrollo de la Virtualidad

- Implementar un modelo de Gestión Académico - Administrativo para educación virtual y a distancia.

- Aprestamiento en digitalización de trámites, servicios, fortalecimiento de la capacidad de infraestructura TI, comunicación digital que son esenciales para soportar la metodología virtual.

- Creación y puesta en funcionamiento de nuevos programas virtuales.
- Fortalecimiento y permanencia de la comunidad académica.
- Posicionamiento estratégico de la marca UNIMINUTO en Educación virtual.

Línea Estratégica 5 – Crecimiento con Impacto Social

- Realización estudios de mercado y pertinencia.
- Actualización de modelo de Educación a Distancia UNIMINUTO.
- Ampliación y Diversificación de la oferta académica de UNIMINUTO en modalidad a Distancia con programas innovadores y pertinentes.
- Fortalecimiento estratégico de la marca UNIMINUTO.
- Articular estrategia de Internacionalización de Currículos.
- Establecer un proceso sistemático desde los currículos que incorpore en el plan de estudios la solución de problemáticas sociales afines a la disciplina, desde el modelo praxeológico y el desarrollo sostenible, generando alternativas de transformación social.

Línea Estratégica 6 – Consolidación del Sistema Universitario y de su Talento Humano

- Consolidación del ecosistema de educación virtual y distancia que garantice los procesos misionales de docencia, investigación y proyección social. Este aspecto buscará los mecanismos que permitan consolidar programas académicos nuevos y en oferta en las modalidades mencionadas, los grupos de investigación, los investigadores reconocidos, el desarrollo de infraestructura tecnológica, la adecuación de medios y mediaciones, la acreditación de alta calidad de programas, el desarrollo del emprendimiento, buscando contar con profesores referentes a nivel nacional e internacional de acuerdo con su experticia y área de conocimiento. La transformación digital y el desarrollo de un programa de analítica institucional puede redundar en una mejor gestión de los procesos, en la toma asertiva y oportuna de decisiones y, por defecto, contribuir a una mayor madurez organizacional.

Línea Estratégica 7 – Gestión Académica Eficiente

- Ampliación del concepto de eficiencia de solo la relación numérica entre E/DTCE. Es necesario avanzar al análisis integral sobre cómo potencializar la eficiencia académica del profesor tomando como referencia los ejercicios propios que se llevan a cabo en el cumplimiento de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. La implementación de programas híbridos o mixtos soportados de manera profunda en tecnología y con contenidos robustos puede ser una acción importante para mejorar el modelo de relación estudiantes por profesor.

Línea Estratégica 8 – Infraestructura Educadora

- Virtualización de programas existentes en modalidad presencial y creación de nuevos programas para incrementar el uso de infraestructura tecnológica.
- Incorporación de elementos didácticos de apoyo para dar soporte a programas (Simuladores, Laboratorios y Cursos Virtuales, Libros etc.) que serán contemplados como infraestructura educadora.
- Ajuste de las capacidades docentes y espacios físicos ante el escenario de crecimiento de la planta estudiantil.

Línea Estratégica 9 – Transformación Digital

- Avanzar en la digitalización del 100% de los servicios y trámites académicos y educativos para brindar un servicio digital integral, ágil y efectivo al usuario tanto para programas a distancia como virtuales.
- Establecer una infraestructura tecnológica moderna, interoperable, robusta y escalable para optimizar y automatizar la gestión financiera, académica, educativa.
- Pensar en una oferta flexible, granular, pero agregable en el tiempo de cursos, micro–formaciones, programas académicos y cursos de profundización o educación continua.
- Desarrollar la estrategia de promoción de una cultura digital, así como la de comunicación digital, indispensables para garantizar que los procesos de apoyo a los nuevos programas virtuales se den de manera eficiente.

Línea Estratégica 10 – Sostenibilidad Financiera

- Lograr registros calificados para los programas nuevos
- Lograr la consolidación y de la oferta de educación continua
- Aumentar la participación exitosa en convocatorias de proyectos

En la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia, se han identificado 64 iniciativas para abordar las 10 líneas estratégicas y generar impactos en alrededor de las 12 mega–metas establecidas, las cuales, al darles una lectura sistémica, ha permitido identificar 8 temáticas de convergencia, sobre las cuales se plantean los proyectos trasversales que conforman el plan estratégico de la UNIMINUTO Bogotá Virtual y a Distancia.

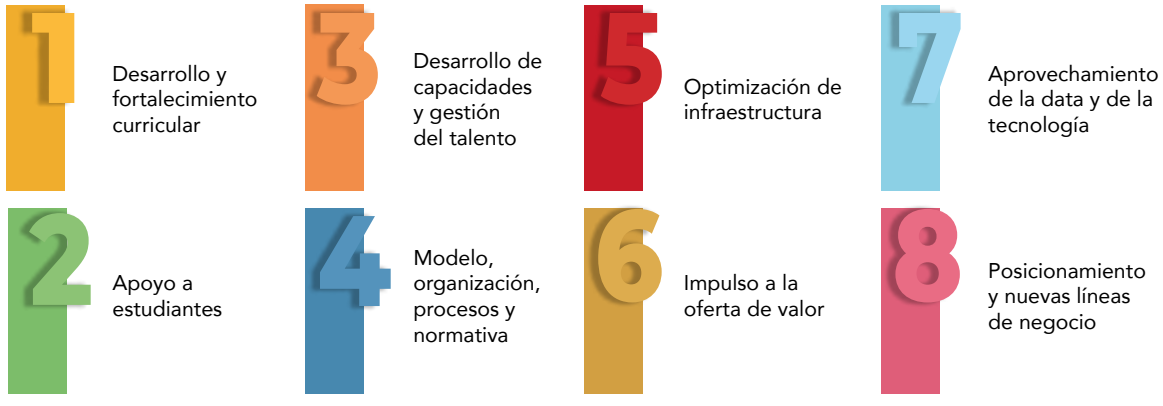
Tabla 54. Bloques integradores de iniciativas estratégicas

Bloques		Para integrar iniciativas relacionadas con:
1	Desarrollo y fortalecimiento curricular	Actualización y enriquecimiento de micro–currículos, a través de la incorporación/desarrollo de competencias genéricas, blandas, de proyección social y espíritu emprendedor.
2	Apoyo a estudiantes	Construcción e impulso de servicios de apoyo o acompañamiento tanto desde una perspectiva académica como financiera para favorecer la retención y desarrollo del estudiante.
3	Desarrollo de capacidades y gestión del talento	Fortalecimiento de capacidades de los distintos actores de la sede (profesores, personal administrativo, etc.), establecimiento de planes de desarrollo profesional y de carrera, y optimización de la planificación y aprovechamiento de planes de trabajo.
4	Modelo, organización, procesos y normativa	Definición y despliegue de pautas operativas en el ámbito de la creación, despliegue (operación) de programas virtuales y distancia y articulación de esfuerzos de la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia con el Sistema.
5	Optimización de infraestructura	Maximización del uso de espacios físicos y transformación de estos para alinearlos a los requerimientos y paradigmas de la educación virtual y a distancia.
6	Impulso a la oferta de valor	Mejora, enriquecimiento y/o transformación de oferta de programas (docencia), dinámicas de investigación y acciones de proyección social.
7	Aprovechamiento de la data y de la tecnología	Uso de la tecnología para digitalizar o transformar procesos que agilicen y enriquezcan la experiencia de usuario de los distintos actores (estudiantes, profesores, personal administrativo) y para caracterizar perfiles que permitan identificar alertas tempranas y mejorar la toma de decisiones.
8	Posicionamiento y nuevas líneas de negocio	Desarrollo de estrategias y acciones de marketing, establecimiento de alianzas y posicionamiento de servicios complementarios a la academia (asesorías, extensión vía formación a medida, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la metodología del plan estratégico de UNIMINUTO Bogotá Virtual y Distancia, se hace un desarrollo de las diferentes iniciativas que fueron planteadas para poder dar cumplimiento a cada uno de los retos establecidos a través del cumplimiento a las megas–metas. Estas iniciativas fueron clasificadas a su vez en los diferentes bloques de trabajo de acuerdo con la siguiente identificación:

Ilustración 44. Leyendas de bloques integradores



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. Bloques de trabajo línea 1

L1	Evolución del aprendizaje con calidad		
M1	Obtener resultados en el examen Saber Pro, iguales o superiores al promedio nacional de la prueba en los módulos de competencias genéricas.		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i1.1	Aplicabilidad de las competencias genéricas en el currículo.	Fortalecer las competencias genéricas comunes a todos los programas (comprensión lectora, pensamiento lógico matemático, inglés, competencias ciudadanas), considerando los micro currículos y guías instruccionales de las asignaturas.	1
i1.2	Diseño centrado en evidencias y su aplicación en evaluación de los aprendizajes de competencias genéricas y en específicas.	Fortalecer la participación y empoderamiento tanto a nivel directivo como en el ámbito docente en cuanto al uso del diseño centrado en evidencias en la definición y construcción de evaluaciones de los aprendizajes, considerando su saber disciplinar y experticia.	3
i1.3	Evaluación desde la transversalidad.	Incorporar la transversalidad y evaluación de las competencias genéricas en diferentes puntos del proceso educativo, a través del currículo, de los portafolios de servicios de los centros académicos y el diseño de instrumentos válidos, confiables y pertinentes.	3
i1.4	Fortalecimiento del centro de evaluación educativa.	Fortalecer la capacidad humana y de prestación de servicios del Centro de Evaluación Educativa (aumento de personal y de software estadístico), que permita dar respuesta efectiva a los requerimientos de UNIMINUTO Virtual y Distancia, y del sistema.	4
i1.5	Diseño de instrumentos de caracterización académicas y sociodemográficas de estudiantes de pregrado.	Contar con instrumentos válidos y confiables que permitan caracterizar los niveles de fortaleza y riesgo en cuanto a variables académicas y sociodemográficas, y cuya información constituya un insumo para la toma de decisiones en diferentes niveles de agregación.	7
i1.6	Tecnología y evaluación educativa: Convergencia e Integración.	Fortalecer los procesos de evaluación educativa en cuanto a evaluación de aprendizajes, recolección, análisis, interpretación, generación de reportes y visualización de resultados, a partir del aprovechamiento de las potencialidades de Moodle y demás recursos con que se cuenta, así como la realización de desarrollos tecnológicos y aplicativos que den respuesta a las necesidades del Centro de Evaluación Educativa.	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56. Bloques de trabajo línea 2

L2	Efectividad en la Permanencia y Graduación		
M2	Tasa de graduación 60%		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i2.1	Diseño de una estrategia de apoyo académico a nuevos estudiantes para la nivelación de competencias.	Implementar un modelo de acompañamiento según la modalidad para la nivelación académica desde el manejo de plataformas virtuales, la lectoescritura, las matemáticas, el inglés y las particularidades que puedan requerir los programas.	2
i2.2	Ampliación del componente de apoyo socioeconómico al estudiante.	Generar alianzas externas para incrementar los patrocinios al estudiante por parte de diferentes entidades e incrementar las posibilidades de recursos internos para auxilios socioeconómicos.	2

L2	Efectividad en la Permanencia y Graduación		
M2	**Tasa de graduación 60%**		
id	**Iniciativa**	**Propósito / Objetivo**	**Bloque**
i2.3	Diseño de estructura y perfil del equipo para el acompañamiento estudiantil en la virtualidad y a distancia.	Definir y gestionar el perfil de los colaboradores para los programas virtuales teniendo en cuenta sus conocimientos, competencias, horario de atención y trabajo en un equipo interdisciplinar.	3
i2.4	Internalización del modelo MAIE en profesores.	Generar estrategias basadas en cursos y talleres para que la totalidad de los colaboradores de UNIMINUTO conozcan los componentes del modelo MAIE, permitiendo atender todos los casos sin importar con quien se tenga la primera remisión.	3
i2.5	Diseño e implantación de Portal web de seguimiento al estudiante.	Desarrollar un aplicativo en el cual se pueda registrar toda la información en la gestión por el acompañamiento estudiantil, incluyendo acciones que permitan conocer desde lo individual a lo grupal, siempre en relación con el ciclo de vida del estudiante y su graduación oportuna.	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57. Bloques de trabajo línea 3

L3	Innovación en la pertinencia		
M3.1	**Alcanzar el promedio de Ingresos mensuales de graduados del sector de referencia**		
id	**Iniciativa**	**Propósito / Objetivo**	**Bloque**
i3.1	Fortalecimiento de micro currículos en los cursos de componentes profesional en las competencias blandas.	Generar competitividad en los egresados de la modalidad virtual y a distancia a partir del desarrollo de competencias blandas.	1
i3.2	Implementación de un modelo de cursos coterminales para ofertarlos a estudiantes de pregrado.	Promover que los estudiantes de los pregrados de la institución puedan cursar asignaturas de los programas de posgrado como su opción de grado y que les permitan a los estudiantes engancharse con el programa de posgrado cursado.	4
i3.3	Desarrollo de programas y convenios con instituciones especializadas para la preparación y certificación de los estudiantes de un segundo idioma.	Generar competitividad en los egresados de las modalidades virtual y distancia a partir del manejo de una segunda lengua.	6
i3.4	Ampliación de la oferta de cursos y talleres desde educación continua dirigido a la comunidad interna y externa.	Generar competitividad en los egresados de las modalidades virtual y distancia a partir del desarrollo de cursos de educación continua.	6
i3.5	Acreditación de programas de pregrado.	Establecer proceso de gestión para asegurar el cumplimiento de las condiciones requeridas de los programas susceptibles a acreditación.	6
i3.6	Consolidación de oferta pos-gradual (especializaciones y maestrías) pertinente a las necesidades del mercado y a las áreas de conocimiento de alto impacto.	Generar competitividad en los egresados de las modalidades virtual y distancia a partir del desarrollo de posgrados pertinentes.	6

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

L3	Innovación en la pertinencia		
M3.1	Alcanzar el promedio de Ingresos mensuales de graduados del sector de referencia		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i3.7	Gestionar convenios con instituciones nacionales e internacionales para desarrollar procesos de doble titulación.	Fortalecer el valor agregado del título de pregrado obtenido por el estudiante con ánimo de que sea más competitivo en el mercado al obtener otra titulación por parte de una institución extranjera.	6
i3.8	Diseñar un premio de reconocimiento a la trayectoria o los logros sobresalientes alcanzados por los egresados de la sede.	Generar un espacio a través del cual la sede pueda hacer visible las trayectorias sobresalientes de los egresados en el sector empresarial que dejan huella positiva y enaltecen el nombre de la institución.	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58. Bloques de trabajo línea 3

L3	Innovación en la pertinencia		
M3.2	Contar con una comunidad de 9.000 estudiantes que recibieron, a partir de 2020 asistencia técnica para sus iniciativas empresariales y 5.500 graduados con asistencia técnica y asesoría para el desarrollo de iniciativas empresariales		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
I3.9	Desarrollo de la competencia emprendedora a través del currículo.	Desarrollar la competencia emprendedora en los estudiantes, a través del plan de estudio de cada programa académico y Fortalecer la cultura del emprendimiento a partir de la inclusión de componentes en las cátedras Minuto de Dios y proyecto de vida.	1
i3.10	Formación a docentes de las modalidades virtual y distancia en la ruta de emprendimiento y el diplomado "De la ideación a la creación"	Formar a los docentes en la cultura del emprendimiento, con el fin de generar una competencia transversal en cada espacio académico de los diferentes programas.	3
i3.11	Crear una comunidad entre estudiantes y graduados UNIMINUTO y con otras instituciones que sirva de espacio para desarrollar dinámicas de intercambios de experiencias en el ámbito del emprendimiento.	Incrementar la interacción entre estudiantes y graduados y la institución en torno al emprendimiento y desarrollar una estrategia para visibilizar los casos de éxito de cada una de las líneas de la proyección social con componentes innovadores que permitan potenciar la cultura emprendedora, así como también desarrollar una dinámica de visitas de experiencias de instituciones con iniciativas de referencian en emprendimiento.	6
i3.12	Actualización de la base de datos de estudiantes y graduado a través de la caracterización e incremento de la data.	Identificar las preferencias de estudiantes y egresados en cuanto al emprendimiento y el interés frente al mismo para incrementar la oferta de servicios de cultura emprendedora.	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Bloques de trabajo línea 4

L4	**Desarrollo de la virtualidad**
M4	**Crear una comunidad de 25.000 estudiantes matriculados en programas de educación superior en modalidad virtual**

id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
I4.1	Reforzar estrategia de permanencia de los actores académicos y administrativos.	Favorecer la permanencia de personal académico y administrativo.	3
i4.2	Creación de un modelo de gestión administrativo para programas virtuales.	Determinar los lineamientos que permitan la óptima operación de programas virtuales y a distancia.	4
i4.3	Fortalecimiento de los procesos de educación virtual.	Garantizar un óptimo ofrecimiento y atención de programas en las modalidades virtuales y a distancia.	4
i4.4	Diversificar la oferta de nuevos programas virtuales.	Propuestas académicas de nuevos programas en los diferentes niveles de formación en la modalidad virtual. Apropiar el modelo que recoja aspectos técnicos, académicos y financieros para la formulación de nuevos programas, respondiendo a la normatividad vigente.	6
i4.5	Fortalecimiento de procesos académicos en el LMS.	Determinar los lineamientos que permitan la adecuada operación de las propuestas académicas en modalidades virtual y distancia, así como el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje, y el fortalecimiento de las mediaciones en articulación con las nuevas tendencias aplicadas al aprendizaje virtual y a distancia.	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60. Bloques de trabajo línea 5

L5	**Crecimiento con impacto social**
M5.1	**Crear una comunidad total de 167.000 estudiantes**

id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i5.1	Fortalecimiento de currículos con ejercicios de internacionalización.	Facilitar procesos de movilidad estudiantil virtual, mejorar proceso de enseñanza aprendizaje y potenciar oportunidades de inserción laboral de los graduados.	1
i5.2	Diversificación de la oferta/ portafolio de programas a distancia (y su ruta de desarrollo y despliegue).	Fortalecer el acceso a educación superior para aspirantes con nuevas intencionalidades y necesidades. Contar con oferta académica en diferentes niveles de formación, que aporte al desarrollo regional, y a la sostenibilidad de la institución. Asegurar aportes a la sostenibilidad financiera de la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia y la Institución.	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 61. Bloque de trabajo línea 5

L5	**Crecimiento con impacto social**
M5.2	**La totalidad de las clases evidenciarán énfasis o impacto social**

id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i5.3	Articulación curricular: planes de estudio pertinentes que contribuyan a procesos de trasformación social.	Contribuir a través de acciones específicas al desarrollo de experiencias de formación en competencias que permitan fortalecer procesos sociales. Generar experiencias de formación a partir de los cuales se desarrollen vivencias de resolución de problemas del entorno.	1

L5	Crecimiento con impacto social		
M5.2	La totalidad de las clases evidenciarán énfasis o impacto social		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
I5.4	Desarrollo de procesos de investigación (inter–programas) aplicada en problemáticas sociales con resultados de transformación social.	Desarrollar procesos de investigación con la comunidad académica cuyo resultado aporte frente a problemas sociales.	6
i5.5	Servicio de atención psicosocial, pedagógica y empresarial como una oferta desde la academia.	Llevar a la comunidad el portafolio de servicios de atención individual y/o familiar desde los desarrollos específicos de los programas.	6
i5.6	Consolidación de relaciones nacionales e internacionales que contribuyan a procesos de transformación frente a realidades sociales.	Creación de alianzas estratégicas con instituciones de educación superior u organizaciones de orden nacional e internacional para generar acciones conjuntas de investigación, docencia y proyección social.	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 62. Bloque de trabajo línea 6

L6	Consolidación del sistema universitario y de su talento humano		
M6	Consolidar el índice de madurez organizacional de las sedes con aumento de 50%		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i6.1	Contratación de expertos disciplinares para la nueva oferta y del personal administrativo necesario para darle soporte.	Contar con planta requerida de personal docente y administrativo para cumplir con las necesidades de la sede.	3
i6.2	Plan de desarrollo profesoral.	Implementación del Plan de Desarrollo profesoral de acuerdo con los requerimientos de la oferta, partiendo de la formación posgradual, pertinente y coherente con el Plan de Desarrollo de la sede.	3
i6.3	Desarrollo de estrategias para la apropiación del componente misional, de modo que se tenga sentido de pertenencia institucional.	Desarrollar estrategias para la apropiación del componente misional, de modo que se tenga sentido de pertenencia institucional.	3
i6.4	Reconocimiento de la mejora continua en la oferta académica en la Rectoría Bogotá Virtual y Distancia.	Articular los procesos de autoevaluación y los planes de mejora de acuerdo con la oferta y los planes de la sede tanto académica como la proyección financiera de la sede, permitiendo la mejora continua con pertinencia y eficacia.	4
i6.5	Adecuación de recursos estructurales físicos y tecnológicos.	Garantizar la infraestructura tanto a nivel físico como tecnológico de acuerdo con el número de estudiantes con la implementación de un modelo virtual acorde con la institución, fortaleciendo la estructura especializada y desarrollos in–house.	5
i6.6	Fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación, la creación artística y cultural de la sede.	Fortalecer proyectos de investigación básica y aplicada, formativa, situada, de acuerdo con la oferta y requerimientos del contexto de la sede, consolidando semilleros de investigación, investigadores y los grupos categorizados y reconocidos en MinCiencias, y la vinculación de investigadores nacionales e internacionales.	6
i6.7	Crecimiento de la oferta de programas acreditados.	Establecer la Ruta para el crecimiento de la calidad con impacto, para la renovación de registros calificados de la oferta académica y acreditación de los programas de las modalidades virtual y distancia.	6

L6	Consolidación del sistema universitario y de su talento humano		
M6	**Consolidar el índice de madurez organizacional de las sedes con aumento de 50%**		
id	**Iniciativa**	**Propósito / Objetivo**	**Bloque**
i6.8	Fortalecimiento de las estrategias de proyección social y extensión.	Fortalecer las estrategias de proyección social, extensión de la sede, educación continua, egresados, voluntariado, articulación con la media, empleabilidad, emprendimiento, proyectos sociales, práctica social y profesional, para así potencializar las mejores prácticas que nos lleven a una visibilidad nacional e internacional.	6
i6.9	Movilidad para la visibilidad.	Fortalecimiento a la visibilidad nacional e internacional, la movilidad académica – investigativa entrante y saliente, así como la movilidad de estudiantes salientes y entrantes fortaleciendo las experiencias de movilidad virtual.	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 63. Bloque de trabajo línea 7

L7	Gestión académica eficiente		
M7	**Lograr una relación promedio de 40 estudiantes por Profesor Tiempo Completo Equivalente, que considere las particularidades propias de las modalidades y áreas del conocimiento**		
id	**Iniciativa**	**Propósito / Objetivo**	**Bloque**
i7.1	Construcción de un plan de desarrollo profesoral que responda al modelo virtual y a distancia.	Contribuir a la vida académica del profesor de la rectoría a través de la puesta en marcha de un plan de desarrollo profesoral que parta del reconocimiento del rol del profesor sus las funciones y aptitudes que potencialicen su trabajo en la modalidad virtual y a distancia.	3
i7.2	Cuantificación de la planeación profesoral relacionada con la investigación, proyección social y funciones de apoyo.	Complementar el cálculo de eficiencia académica tomando como referencia el trabajo integral que tiene un profesor con el desarrollo de las funciones de investigación, proyección social y de apoyo, permitiendo cuantificarse en productos que aporten al desarrollo del concepto y cálculo de la eficiencia académica.	4
i7.3	Configuración de comunidades académicas que permitan consolidar la atención de las funciones sustantivas de un programa con igual o similar denominación.	Aprovechar el talento humano (con relación a perfiles, experiencia) que tiene un programa con igual o similitud denominación a la de rectoría, para establecer comunidades académicas que permita el desarrollo combinado de las funciones sustantivas y de apoyo que tienen la construcción, desarrollo, renovación o acreditación de un programa académico.	4
i7.4	Marco operativo para la generación de intercambios académicos en los espacios de enseñanza.	Revisar los acuerdos establecidos con otras instituciones de educación, que permitan el intercambio profesoral para la enseñanza en espacios académicos formales, en uno o los dos momentos de un periodo académico que pueda durar un curso.	4
i7.5	Diversificación de horarios y espacios (presenciales y virtuales) para la atención académica de los estudiantes.	Reconocer y aprovechar el espacio (físicos y virtuales) destinado para la formación de los estudiantes, este sentido se propone verificar la disponibilidad de horario adicional al de los sábados en la tarde, concertación de espacios para la oferta académica con antelación a la formulación de planes de trabajo de los profesores, uso de espacios académicas con capacidad máxima antes de ofertar el siguiente.	5

Fuente: Elaboración propia

UNIMINUTO Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de calidad al alcance de todos
Vigilada MinEducación

Tabla 64. Bloque de trabajo línea 8

L8	Infraestructura educadora		
M8	Incrementar el uso de la infraestructura, pasando de 33% a 49%		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i8.1	Planeación de recursos humanos.	Determinar, seleccionar y contratar por cada programa nuevo que sea aprobado por el MEN las necesidades de personal que se requieren.	3
i8.2	Modelo de requerimiento de espacios y de teletrabajo.	Modelo de requerimiento de espacios e implementación en UNIMINUTO del teletrabajo o trabajo en casa para impactar positivamente en la cobertura y calidad de atención de los programas virtuales y a distancia.	4
i8.3	Consecución de espacios físicos dedicado (comodato o alquiler).	Poder ofertar las tutorías presenciales que requiere la modalidad distancia.	5
i8.4	Definición de requerimientos de recursos (tecnológicos y físicos, equipamientos, laboratorios, campos deportivos, etc.) para programas existentes y nuevos.	Lograr oferta de cada programa de distancia o virtual se haga con condiciones calidad, disponiendo de para cada programa de recursos de apoyo adecuado: Simuladores, Laboratorios y Cursos Virtuales, Libros y otros medios educativos digitales.	5
i8.5	Conversión de programas y cursos de modalidad presencial y distancia a virtual (para ofertarlos en ambas modalidades).	Aprovechamiento de la experiencia, estructura y organización de la que ya dispone la rectoría para programa que si bien ya están en una modalidad se puedan ofrecer en otra Ej. Programas ya existentes en modalidad distancia sean ofertadas en modalidad virtual cuando académicamente ello es viable.	6

Fuente: Elaboración propia

Tabla 65. Bloque de trabajo línea 9

L9	Transformación Digital		
M9	El Sistema UNIMINUTO deberá estar en el estadio 3 o superior del índice de madurez digital, según el referente		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i9.1	Cultura digital. Desarrollo de procesos de divulgación y capacitación que favorezcan la apropiación de una cultura digital en UNIMINUTO.	El prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado y proveedor de UNIMINUTO contará con un programa permanente de inmersión en la cultura digital institucional mediante estrategias de comunicación y capacitación físicas y virtuales.	3
i9.2	Digitalización de los campus y ambientes de aprendizaje presenciales.	UNIMINUTO contará con ambientes de aprendizaje innovadores en sus sedes, dotados de tecnologías informáticas y audiovisuales para favorecer la gestión del conocimiento, el acceso a los recursos de información y medios educativos del sistema, así como el desarrollo de didácticas activas, colaborativas, orientadas a la simulación de situaciones reales, laboratorios, talleres la resolución de problemas, el análisis de casos y el desarrollo de proyectos.	7
i9.3	Fortalecimiento del Ecosistema Digital de Campus Virtual.	El prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado de UNIMINUTO tendrá acceso simple, transparente e integrado, desde cualquier dispositivo, a un ecosistema tecnológico compuesto por todos los servicios institucionales de información, comunicación, marketing, financieros, educativos, académicos y de apoyo; así como el acceso expandido a ecosistemas tecnológicos de servicios y aplicaciones de terceros que aporten valor a la experiencia del usuario UNIMINUTO.	7

L9	Transformación Digital		
M9	El Sistema UNIMINUTO deberá estar en el estadio 3 o superior del índice de madurez digital, según el referente		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i9.4	Digitalización del 100% de los trámites académicos y administrativos y su experimentación piloto en la Rectoría.	El prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado y proveedor de UNIMINUTO podrá realizar trámites en línea relacionados con su rol de manera fácil, oportuna, eficiente y segura.	7
i9.5	Digitalización del 100% de los servicios al estudiante y su experimentación piloto en la rectoría.	El prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado y proveedor de UNIMINUTO podrá acceder a servicios en línea relacionados con su rol de manera fácil, oportuna, eficiente y segura.	7
i9.6	Implementación de la estrategia de comunicación digital personalizada.	El prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado y proveedor de UNIMINUTO tendrá información verdaderamente útil y personalizada relacionada con su rol; así como acceso a herramientas de comunicación sencillas y confiables con sus interlocutores directos y con la institución.	7
i9.7	Diseño e implementación de un modelo de analítica institucional que cubra necesidades administrativas y académicas.	UNIMINUTO contará con información relevante de procesos relacionados con el prospecto, estudiante, profesor, colaborador, egresado y proveedor de forma que pueda analizar los intereses, desempeños, dificultades o necesidades; pueda anticipar acciones tendientes a lograr una experiencia exitosa con la institución y a nivel personal; así como facilitar la toma institucional de decisiones mediante la medición constante de los procesos.	7

Fuente: Elaboración propia

Tabla 66. Bloque de trabajo línea 10

L10	Sostenibilidad financiera		
M10	Consolidar margen EBITDA en 16 puntos porcentuales		
id	Iniciativa	Propósito / Objetivo	Bloque
i10.1	Pauta de elaboración de PCP de calidad para cada uno de los programas nuevos a presentarse al MEN y preparación cuidadosa de las presentaciones a la visita de pares que CONACES delegue; efectuar las solicitudes de renovación de registros en el tiempo requerido para que los programas puedan seguir recibiendo estudiantes hasta que se defina la solicitud de renovación.	Mejorar el proceso de elaboración de PCP para contribuir con la ampliar de la oferta académica.	4
i10.2	Modelo y política de control del gasto.	Lograr que los Estados Financieros sean positivos y con márgenes de excedentes incrementales por cada periodo fiscal.	4
i10.3	Inversión permanente en Marketing Digital y Call Center para atención de la demanda.	Lograr mayor conversión de prospectos en matriculados tanto para programas a distancia como virtuales.	8
i10.4	Diversificación de ingresos a través de proyectos y otros servicios al exterior.	Búsqueda de convocatorias para proyectos pertinentes para la rectoría y formulación adecuada de los proyectos considerando OverHead adecuado.	8

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Centro Interuniversitario de Desarrollo –CINDA (2016). Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016. Recuperado de https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf.

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2014). Proyecto Educativo Institucional del Sistema. Recuperado de http://www.uniminuto.edu/documents/941377/1434225/Proyecto+Educativo+Institucional+2013.pdf/849a034b-2ee8-448c-9aa9-93e2cef4a317.

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2014). Plan de Desarrollo 2013-2019.

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. (2018). Informe de Gestión UNIMINUTO 2017, recuperado de http://www.uniminuto.edu/documents/10181/0/Informe+de+gesti%C3%B3n+2017/7a2256e3-d9f0-441e-94aa-7aba2ee69ba6.

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO (2019). Informe de Gestión UNIMINUTO 2018. Recuperado de http://www.uniminuto.edu/documents/10181/0/Informe+de+Gesti%C3%B3n+UNIMINUTO+2018/1f2b5589-3ac2-4adf-89f1-4ce54d673851.

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO (2020). Informe de Gestión UNIMINUTO 2019. Recuperado de https://intranet.uniminuto.edu/documents/16129/0/Informe+de+gesti%C3%B3n+2019+-+Web.pdf/3b2fe050-e907-470e-83e1-83beb6593e9d

Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Bogotá: MEN.

Decreto 1330 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. Ministerio de Educación Nacional (MEN). Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-387348.html?_noredirect=1

Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2010). Plan Nacional de Desarrollo, Prosperidad para Todos. Colombia: 2010-2014. Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf

Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2014). Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País". Recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND%202014-2018%20Tomo%201%20internet.pdf

Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2019). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad. Recuperado de https://id.presidencia.gov.co/especiales/190523-PlanNacionalDesarrollo/documentos/BasesPND2018-2022.pdf

DNP. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo*. Bogotá.

El Espectador. (1 de Febrero de 2020). *Transmilenio: un bus del que no se podrá bajar Claudia López*. Obtenido de https://www.elespectador.com/noticias/bogota/transmilenio-un-bus-del-que-no- se-podra-bajar-claudia-lopez-articulo-902553

García Herreros, R. (octubre 1988). El Mensajero. Vol. 3, No 816.

García Herreros, R. (septiembre 2 de 1989). Palabras a Colombia. El Minuto de Dios. [Programa Televisivo].

García Herreros, R. (agosto de 2005). Especial cincuenta años de El Minuto de Dios: Que nadie se quede sin servir. Nuevo Milenio 16.

Gobierno de Colombia DNP. (2018). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES (2020). Recuperado de https://www.icfes.gov.co/resultados-saber-pro.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación - ICFES (2020). Recuperado de https://www.icfes.gov.co/web/guest/saber-tyt.

International Conference on Education Technology Management -ICETM- 2018). Recuperado de http://www.ub.edu/ire/es/call-for-papers-2018-international-conference-on-education-technology-management-icetm-2018-2/.

Jaramillo, D. (1997). Nuestra Vocación en el Minuto de Dios. Bogotá: UNIMINUTO.

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

Kaplan, R. y Norton, D. (2008). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business School Press. Boston.

Kurzweil, R. (2012). La singularidad está cerca. Cuando los humanos trascendemos la biología. Lola Books. Madrid.

Ley 1188 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de los programas de educación superior. Bogotá: MEN.

Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Bogotá: MEN.

Metro de Bogotá. (2030). *Plan de transporte masivo bogota 2030*. Obtenido de https://i.imgur.com/uRJcjld.png

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2019). Misión de Sabios Colombia 2019. Recuperado de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/libro_mision_de_sabios_digital_1_2_0.pdf.

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (2020). Recuperado de https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras

Ministerio de Educación Nacional. (2020). Observatorio Laboral para la Educación –OLE. Recuperado: https://ole.mineducacion.gov.co/portal/Sistemas-de-informacion/.

Ministerio de Educación Nacional (2020). Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior. Recuperado de https://saces.mineducacion.gov.co/saces2/.

Ministerio de Educación Nacional. (2020). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES: Estadísticas de la Educación Superior. Recuperado de https://snies.mineducacion.gov.co/portal/Informes-e-indicadores/Resumen-indicadores-Educacion-Superior/.

Ministerio de Educación Nacional. (2020). Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior – SPADIES. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/spadies/Informacion-Institucional/363411:SPADIES-3-0.

Ministerio de Educación Nacional (2018), Informe de gestión 2018. Recuperado de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-362777.html?_noredirect=1.

Organización de Naciones Unidas–ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://onu.org.pe/ods-4/.

Pablo VI. (1967). Carta Encíclica Populorum Progressio. En líneas de Acción.

Programa de Gobierno Claudia López - Alcaldesa 2020-2023. (11 de 12 de 2019). *https://www.claudia-lopez.com/pages/mis-propuestas*. Obtenido de https://www.claudia-lopez.com/pages/mis- propuestas: http://plandegobiernoclaudialopez.com/ProgramaDeGobiernoClaudiaLopez.pdf

SDP. (2017). *Diagnóstico de los principales aspectos territoriales, de infraestructura, demográficos y socioeconómicos*. Obtenido de http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/enlaces

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



Carrera 73A No. 81B - 70 - Bogotá D.C.
Teléfono +(57)1 - 291 6520
www.uniminuto.edu