



La meta es
i n n o v a r

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO

UNICESMAG

2022 | 2029





"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M.Cap.



La meta es
innovar

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



CONSEJO DIRECTIVO

OMAR EDUARDO CAÑAR CERÓN
Presidente

Fray DANIEL OMAR SARRIA TEJADA, OFM.Cap.
Rector

Fray DIEGO FERNANDO MEJÍA OFM.Cap.
Representante del Padre Provincial

Fray LUIS EDUARDO RUBIANO, G. OFM.Cap.
Director de la Asociación Escolar María Goretti

CARMEN ELENA RODRIGUEZ MARTÍNEZ
Representante de Docentes

ANGIE TATIANA VALLEJO ARCINIEGAS
Representante de Egresados

LUCERO ELIBETH RIVAS SANTACRUZ
Representante de Estudiantes

COMITÉ ASESOR DE RECTORÍA

Fray DANIEL OMAR SARRIA TEJADA, OFM.Cap.
Rector

JUAN CARLOS NANDAR LÓPEZ
Asesor General de la Alta Dirección

SANDRA LUCÍA BOLAÑOS DELGADO
Vicerrectora Académica

JAVIER ALEJANDRO JIMÉNEZ TOLEDO
Vicerrector de Investigaciones, Posgrados y Extensión

Fray NORBEY CASTELLANOS NUÑEZ, OFM.Cap.
Vicerrector para la Evangelización de las Culturas

LUIS FERNANDO ROSERO BENAVIDES
Vicerrector Administrativo Financiero

YENNY TERESA MUÑOZ CÁRDENAS
Jefe Gestión del Talento Humano

MARIA CLAUDIA CALVACHE SANTANDER
Asesora Jurídica

CHRISTIAN CAMILO RAMIREZ
Director de Planeación y Aseguramiento de la Calidad

STEFANIA UNIGARRO GUERRERO
Secretaría General

EQUIPO GESTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO

CHRISTIAN CAMILO RAMIREZ
Director de Planeación y Aseguramiento de la Calidad

JUAN CARLOS NANDAR LÓPEZ
Asesor General de la Alta Dirección

MARICEL EMILIA IMBACUAN MORAN
Coordinadora de Gestión por Procesos

EVELYN MARCELA ACHICANOY BASTIDAS
Analista de Planeación y Efectividad



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



PRESENTACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”

El **Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”**, se constituye en la carta de navegación que orienta el crecimiento cualitativo y cuantitativo de la Universidad CESMAG - UNICESMAG; enfoca y articula el trabajo de la Comunidad Académica en torno a la visión como Universidad de docencia que hace investigación, articulada con la proyección social, bajo los principios y valores institucionales propios de la impronta UNICESMAG y en el marco de la calidad, flexibilidad e innovación, que permita diversificar la oferta de programas académicos en distintos niveles de formación, en diversas modalidades y diversidad de metodologías de interacción en espacios físicos y a través de mediaciones digitales, que posibilite distintas rutas formativas a diferentes poblaciones objetivo, acorde con las necesidades de la demanda del servicio de educación superior.

En este documento se da a conocer el marco normativo en el cual se sustenta la construcción del PED, la metodología empleada para su construcción, la participación del talento humano que hace parte de la estructura organizacional de la UNICESMAG; así como también, el acompañamiento de expertos y especialistas del MEN y de Instituciones de Educación Superior a las cuales se ha accedido a través de convocatorias y con quienes se han compartido buenas prácticas a fin de apropiar y mejorar aquellas que son pertinentes para el quehacer universitario, con el fin de atender las aspiraciones comunes y las diversidades de una Institución que durante 40 años de crecimiento y presencia en el Sur Occidente Colombiano ha aportado en la construcción de la Región a través de los diferentes programas académicos, soportados en un Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad que ha contribuido a la transformación de proyectos de vida de miles de jóvenes y futuros más promisorios de los entornos familiares, siendo fieles a la Filosofía Personalizante y Humanizadora de su Fundador Padre Guillermo de Castellana.

Esta carta de navegación, PED 2022-2029, que tiene como idea fuerza **“LA META ES INNOVAR”**, es el resultado de una interacción constante de los integrantes de la Comunidad Académica (estudiantes, profesores, egresados, administrativos, directivos) y de ella con su entorno. Es una apuesta por la flexibilidad curricular en cuanto a concepciones, formas de organización, procedimientos de trabajo y articulaciones entre los diferentes campos, áreas de conocimiento y contenidos que configuran un currículo flexible que propicia distintas rutas o trayectorias de aprendizaje. Así como por la



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



innovación que se centra en un modelo de metodologías activas, el aprender a aprender, la autorregulación del aprendizaje y el trabajo colaborativo y cooperativo a través de una oferta de programas académicos que responda a la diversidad de las demandas y expectativas sociales que tiene el sistema de educación superior del país en niveles de formación (Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, Pregrado y Posgrado), de modalidades (presencial, virtual, a distancia, virtual, híbridas o combinadas) diversidad de los y las estudiantes (personas con discapacidad, grupos étnicos, víctimas del conflicto armado, habitantes de frontera, orientación sexual, credo religioso, filiación política) soportados en una estructura organizacional que se adapte a las nuevas exigencias y en una infraestructura física y tecnológica que posibilite la flexibilidad y la innovación.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
innovar

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



SALUDO DEL RECTOR

Estimados integrantes de la Comunidad Académica de la Universidad CESMAG, reciban un fraternal saludo de Paz y Bien. En el 2022, la Institución cumplió 40 años de prestación de servicios en el campo de la educación superior en el Sur Occidente Colombiano, tiempo en el cual hemos tenido grandes satisfacciones entre las que son dignas de destacar las siguientes:

- 16 de agosto de 1982: inicio de actividades académicas como Institución de Educación Superior Tecnológica, con el apoyo en la financiación de la planta de personal administrativa y docente por parte del Estado.
- 18 de julio de 1986: otorgamiento de los primeros grados a nivel de tecnólogos.
- 31 de julio de 2002: el Ministerio de Educación Nacional con Resolución 1853, aprueba la reforma estatutaria por medio de la cual se cambia el carácter académico de Institución Tecnológica a Institución Universitaria, condición que la habilita para ofertar además de programas de nivel técnico profesional y tecnológico, programas de nivel universitario, de especialización y maestría.
- 30 de enero de 2004: El Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 154 otorga el Registro Calificado del Programa de Ingeniería de Sistemas, primer programa profesional de la entonces Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti - I.U. CESMAG obtenido bajo los lineamientos del Decreto 2566 de 2003.
- 12 de abril de 2019: el Ministerio de Educación Nacional, con Resolución, 004012 aprueba la reforma estatutaria mediante la cual reconoce a la Institución Universitaria Centro de Estudios Superiores María Goretti I.U. CESMAG, como Universidad CESMAG - UNICESMAG.
- 30 de junio de 2021: el Ministerio de Educación Nacional emite concepto favorable a las Condiciones Institucionales en el marco del Decreto 1330 de 2019 y la resolución específica 015224 de 2020, que habilita a la Universidad para continuar con el proceso de renovación, obtención y modificación de Registros Calificados para programas académicos.
- 22 de julio de 2022 Inauguración del Medio Universitario San Damián – MUSD.
- 02 de agosto de 2022 – Inicio de actividades académicas en el Medio Universitario San Damián con los programas de Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Educación Infantil y Arquitectura.

Así mismo, a lo largo de la historia de la Universidad, se han presentado circunstancias que, afortunadamente por, las decisiones adoptadas permitieron la continuidad de la Institución, entre las cuales merecen resaltarse:



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



- 30 de julio de 1986: Fallecimiento del Padre Guillermo de Castellana OFM Cap. Fundador de la Asociación Escolar María Goretti de la cual hace parte la hoy Universidad CESMAG.
- 25 de abril de 1994: El estado deja de financiar la planta de personal administrativa y docente, dejando en comisión a 23 funcionarios de la planta administrativa. La Institución tuvo que asumir con recursos propios a partir de la fecha, la nómina de la Institución.
- 16 de octubre de 1997: Se termina la comisión de los 23 funcionarios de la planta administrativa, a partir de dicha fecha la Institución asume todos los gastos de funcionamiento de personal sin ningún apoyo del Estado.
- 22 de julio de 1999: La Corte Constitucional mediante Sentencia C-517 de 2009 que declara inexecutable parcialmente el artículo 106 de la Ley 30 de 1992 que permitía contratar a los docentes hora cátedra mediante contrato de prestación de servicios. A partir de esta fecha la planta docente que en su mayoría era vinculado por esta modalidad, tiene que hacerse a través de contrato laboral y asumir la carga prestacional y de seguridad social que de este tipo se deriva.
- 12 de noviembre de 2008: Caída de la pirámide DRFE que dejó sumida en una gran crisis económica a un gran número de familias del país, especialmente de los departamentos de Nariño y Putumayo de donde proviene el mayor número de estudiantes de la Institución.
- 12 de marzo de 2020: Emergencia sanitaria mundial ocasionada por el COVID -19, de la cual el mundo aún no termina de reponerse.

En este contexto, se realizó un diagnóstico que permitió realizar un análisis de la situación actual de la UNICESMAG, identificando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dentro de las cuales se desenvuelve el desarrollo de la Universidad, la cual se caracteriza por los cambios acelerados que se están presentando en todos los sectores, la educación superior no es la excepción. Frente a los cambios se tienen grandes retos que se sintetizan en vislumbrar la universidad que queremos para el futuro, sin olvidar la esencia de la universidad que somos hoy y que, como Comunidad Académica, nos invita a continuar el legado de nuestro fundador el Padre Guillermo de Castellana, caracterizado por un liderazgo en busca de la transformación y adaptación a los nuevos tiempos que requieren de personas preparadas para enfrentarlos.

El Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029 con la idea fuerza **“LA META ES INNOVAR”** presenta los ideales de la Comunidad Académica que, a través, de diferentes mecanismos de participación compartieron su percepción de la Universidad desde su misión, visión y el desempeño de las funciones sustantivas; así mismo, compartieron sus expectativas; con base en las cuales se perfilaron los retos que debemos afrontar y se propusieron ideas para continuar aportando al desarrollo del Sur Occidente Colombiano



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



y, desde aquí, al desarrollo de país. A todas las personas y entidades que participaron directa e indirectamente en la construcción del PED 2022 – 2029 **“LA META ES INNOVAR”**, les expreso mis agradecimientos.

En el ejercicio de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029 **“LA META ES INNOVAR”** nos proponemos grandes metas en cada una de las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión; así como, las de apoyo administrativo y financiero, las cuales estarán permeadas por la flexibilidad y la innovación. Los invito a seguir caminando juntos para alcanzar la Universidad que queremos en los próximos 7 años.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. MODELO DE PLANEACIÓN	12
2. METODOLOGÍA PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022 – 2029	14
2.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO DEL PED (PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO)	14
2.2. ESTUDIO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	14
2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	15
2.3.1. Diagnóstico situacional estratégico general.....	15
2.3.2. Direccionamiento estratégico.....	15
2.3.3. Diagnóstico estratégico funcional.....	16
2.4. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	17
2.4.1. Opciones estratégicas	17
2.4.2. Formulación estratégica	19
2.5. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	20
2.5.1. Planeación	20
2.5.2 Difusión	20
2.5.3 Operacionalización de los objetivos estratégicos	20
2.5.4 Evaluación, revisión y ajuste	20
2.6. PLAN OPERATIVO.....	21
2.7. MONITORÍA ESTRATÉGICA.....	22
3. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR.....	22
3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	22
3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL	24
3.2.1. Análisis de vulnerabilidad	24
3.2.2 Opciones estratégicas	27
3.2.3. Objetivos estratégicos	28



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de planeación	13
Ilustración 2. Metodología Plan Estratégico de Desarrollo 2022-2029	14
Ilustración 3. Identificación, definición y evaluación del comportamiento de las variables estratégicas.....	16
Ilustración 4. Matriz interna y externa IE.....	18
Ilustración 5. Despliegue de la formulación estratégica.....	19
Ilustración 6. Ciclo de Alineamiento Estratégico – UNICESMAG	21
Ilustración 7. MIE UNICESMAG.....	26
Ilustración 8. Objetivos estratégicos	28
Ilustración 9. Lineamientos objetivo estratégico 1	29
Ilustración 10. Lineamientos objetivo estratégico 2.....	29
Ilustración 11. Lineamiento objetivo estratégico 3.....	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categoría de recursos y capacidades internas ponderados.....	25
Tabla 2. Factores externo ponderados.....	25
Tabla 3. Escala de calificación de DOFA.....	25
Tabla 4. Análisis del contexto interno y externo	26



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



INTRODUCCIÓN

La Universidad CESMAG fiel a su identidad católica orientada por los principios Franciscano Capuchinos e inspirada en la Filosofía Personalizante y Humanizadora, de su fundador Padre Guillermo de Castellana, con profundo respeto por su historia, proyecta su desarrollo hacia escenarios futuros de forma planificada, participativa y consultiva, de tal forma que su quehacer misional responda a las nuevas condiciones del entorno cambiante. La presencia de 40 años en procesos de formación en el campo de la educación superior de la juventud del Sur Occidente Colombiano, le ha permitido a la UNICESMAG convertirse en un ente consultivo tanto del sector público como del privado de la Región, por su calidad, disciplina y de sobre manera por su compromiso de formar personas con espíritu crítico, ético y reflexivo en las distintas disciplinas y profesiones que aportan a la solución de problemas desde su campo de acción.

En el transcurrir de la historia, la Universidad CESMAG ha evolucionado en sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo de acuerdo con las tendencias regionales, nacionales e internacionales y marcos normativos, con el fin de garantizar que sus programas académicos de pregrado y posgrado estén permeados por las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, para estar a la vanguardia de las disciplinas y la profesión que las fundamenta.

En el contexto actual y prospectivo, la tendencia más fuerte estará impulsada por las tecnologías de la cuarta revolución industrial, lo cual requiere cambios en el modelo educativo, de ciencia, tecnología e innovación que permita a los emprendedores y trabajadores incorporarse en la nueva dinámica global de las industrias 4G, la cual estará orientada por las mediaciones digitales apoyadas en tecnologías pertinentes, así mismo las herramientas cognitivas aumentarán y en algunos casos reemplazará el trabajo de muchos empleados que realicen funciones repetitivas como las de manufactura y oficina; el conocimiento seguirá acelerándose y se irá implementando y adoptando cada vez más por las organizaciones para ser competitivas, es así como dentro de estos escenarios girará la toma de decisiones en los diferentes campos, caracterizados por tener entornos flexibles que permitan superar las barreras geográficas y económicas de acceso al conocimiento y a la información. Frente a estos panoramas la Universidad se debe adaptar a los cambios y ser innovadora para preparar a las personas con las competencias y los resultados de aprendizaje que demandan los nuevos mercados.

Los cambios sociales, culturales, ambientales, tecnológicos, económicos y científicos en el contexto de la revolución digital de las organizaciones, conlleva asumir desafíos que se convierten en nuevos panoramas para la Universidad. Con el objeto de hacer frente al entorno cambiante y continuar con el protagonismo regional que la ha distinguido,



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



proyectándose a nivel nacional e internacional, es necesario establecer una ruta de desarrollo progresivo, donde se definan las apuestas de la UNICESMAG. El Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029 **“LA META ES INNOVAR”** busca empoderar a la Comunidad Académica de la Universidad en torno a escenarios prospectivos de transformación que impulsen el desarrollo institucional en el citado horizonte de tiempo.

El Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029 **“LA META ES INNOVAR”** se fundamenta en:

1. La estructura administrativa y académica que comprende el gobierno institucional y rendición de cuentas, políticas institucionales, gestión de la información y la arquitectura institucional, enmarcados en criterios de suficiencia, eficiencia y efectividad.
2. El liderazgo del Consejo Directivo, la Rectoría, la Dirección de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, la Asesoría General de la Alta Dirección y los demás estamentos de la Universidad, a través, de procesos de mejora continua de la planeación estratégica desarrollados por la Universidad.
3. La participación del personal que integra cada Estamento de la Universidad a través de diferentes mecanismos como entrevistas, encuestas, grupos focales, talleres, reuniones, cualificaciones, entre otros, a través de los cuales se obtuvo aportes que sirvieron de insumo para la construcción del PED.
4. El Acompañamiento del Ministerio de Educación Nacional con el Laboratorio de Innovación Educativa y las convocatorias del Plan Padrino, Resultados de Aprendizaje, Fortalecimiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, Fortalecimiento de las capacidades habilitantes para la oferta de programas en múltiples modalidades, a las cuales se postuló la Universidad y fue seleccionada. Acompañamiento que ha permitido compartir las mejores prácticas en temáticas propias de la educación superior y el análisis de la pertinencia de incorporarlas en el desarrollo de la UNICESMAG.
5. Los procesos de renovación de registros calificados de los diferentes programas académicos en vigencia del Decreto 1330 de 2019 y las Resoluciones específicas 015224 y 021795 de 2020 de condiciones institucionales y de programa respectivamente, en donde se ha tenido la oportunidad de realizar una mirada interna cuando los equipos de trabajo de la Institución y de los Programas Académicos que construyen las condiciones de calidad y una mirada externa cuando los pares académicos realizan la verificación de dichas condiciones en representación del MEN junto con la evaluación por parte de las Salas de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CONACES, a partir de los cuales también se han obtenido insumos de mejora que se incorporan en la construcción del PED.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



La metodología para la construcción del **Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”** contempla las siguientes etapas:

1. Definición del horizonte del tiempo del PED
2. Estudio de los principios institucionales
3. Diagnóstico situacional estratégico general; Direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Perfil Institucional, Objetivos estratégicos) Diagnóstico estratégico funcional (Análisis DOFA).
4. Proyección estratégica (áreas estratégicas, proyectos estratégicos)
5. Alineamiento Estratégico (Visión compartida – Mapas estratégicos)
6. Plan operativo (Estrategias – Planes de Acción)
7. Monitoria estratégica (índices de gestión, nivel de desempeño organizacional, logros del proceso, control del PED)

El proceso de construcción del **Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”**, inicia en el segundo semestre de 2019, proceso que se vio afectado por la Emergencia Sanitaria decretada por el Gobierno Nacional a raíz de la pandemia del COVID – 19, teniendo en cuenta las restricciones a la movilidad y la atención que se debió prestar a las distintas actividades académico – administrativas, para mantener la continuidad en la prestación del servicio educativo. Entre las actividades más importantes de resaltar está el diagnóstico situacional inicial realizado entre la Comunidad Académica de la Universidad y una consultoría contratada para el efecto. El diagnóstico situacional permitió hacer un ejercicio con los equipos directivos de la redefinición de la Misión, Visión y Perfil institucional; así mismo, el equipo de trabajo de la Dirección de Planeación y Aseguramiento de la Calidad con la Asesoría General de la Alta Dirección, partiendo del Análisis Situacional, analizaron y documentaron el Diagnóstico Estratégico Detallado DOFA, el cual contó con la participación de Estudiantes, Profesores, Rector, Vicerrectores, Decanos, Directores de Programas, Jefes y Coordinadores de Dependencia. La percepción y opinión de los participantes permitió priorizar las variables más relevantes a tener en cuenta para la proyección estratégica.

1. MODELO DE PLANEACIÓN

En el campo de la educación superior, la formulación, despliegue y difusión de las estrategias parten del proceso de planeación estratégica, que metodológicamente es una gestión distribuida en cascada entre todos los niveles de la universidad, de arriba hacia abajo, tal como se observa en la ilustración 1.



Gestión distribuida en cascada entre todos los niveles de la UNICESMAG

Ilustración 1. Modelo de planeación

El proceso se inicia en el nivel superior de la universidad - *planeación estratégica* - en el cual se definen, principios, valores, misión, visión, perfil y los objetivos estratégicos de la de la UNICESMAG. Esta es la planeación macro, con un horizonte de tiempo a largo plazo, mucho más estable, con una participación de la comunidad académica a través de diferentes mecanismos y una síntesis que se estudia y aprueba por los niveles superiores de la Institución. En este nivel se establecen las apuestas de la Universidad en el horizonte de una planeación estratégica.

En un segundo nivel, integrado por las unidades funcionales que soportan las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, así como las de apoyo administrativo y financiero – *planeación funcional* - en la cual se definen los planes y estrategias a mediano plazo y se identifican proyectos y programas estratégicos a nivel horizontal y vertical con sus correspondientes planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas – *planeación operativa* - en la cual los objetivos y estrategias son a corto plazo y su responsabilidad principal está en la ejecución de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La ejecución de la planeación operativa retroalimentará todos los procesos, a fin de que estos se dinamicen y se puedan definir ajustes o acciones de mejora, que en un momento dado se requiera, conformando así un proceso de planeación articulado e interdependiente, caracterizado por ser dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

2. METODOLOGÍA PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022 – 2029

El modelo del **Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029, "LA META ES INNOVAR"** se desarrolla a través de las etapas que se pueden ver en la Ilustración 2.

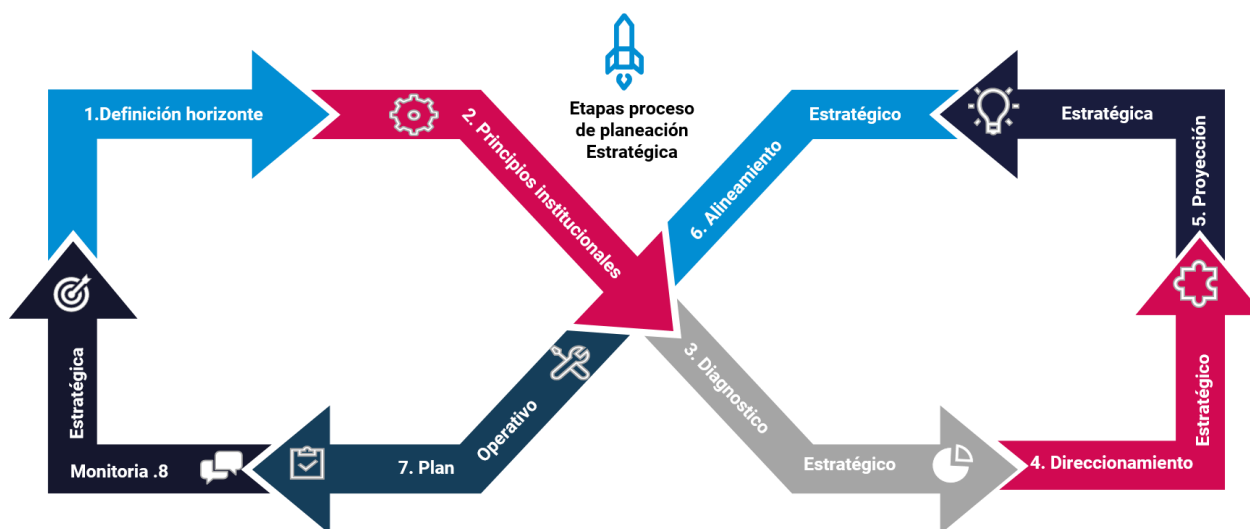


Ilustración 2. Metodología Plan Estratégico de Desarrollo 2022-2029

2.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DEL TIEMPO DEL PED (PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO)

Para la definición del horizonte de tiempo del PED se considera el periodo del Plan de Desarrollo Institucional 2013 – 2019, "Con calidad hacia el reconocimiento como universidad" el cual, por encontrarse la Institución en la coyuntura del proceso de reconocimiento como universidad ante el MEN, el Consejo Directivo mediante Acuerdo No. 016 de 2018, amplió su vigencia por dos años más, hasta el 2021, de esta manera se continúa con el horizonte de 7 años que van desde el 2022 hasta el 2029.

2.2. ESTUDIO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

La Comunidad Académica de la Universidad se concentra en un proceso de reflexión sobre su teleología institucional, que luego de una amplia participación de los diferentes estamentos, permite evidenciar que la Filosofía Personalizante y Humanizadora del Fundador de la obra, el Padre Guillermo de Castellana, inspirada en San Francisco de Asís y Santa María Goretti, se mantienen vigentes y que por tanto deben continuar orientando



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



el quehacer de la UNICESMAG, decisión que se adopta por el Consejo Directivo mediante Acuerdo 002 del 4 de febrero de 2020, los cuales se incorporan en el PEI aprobado por el Consejo Directivo mediante Acuerdo 017 del 28 de septiembre de 2020.

2.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.3.1. Diagnóstico situacional estratégico general

Con la asesoría de una firma externa, que cuenta con experiencia en temas de educación superior, los directivos de la UNICESMAG consultaron a la Comunidad Académica (Estudiantes, Profesores, Egresados, Vicerrectores, Decanos, Directores de Programa, Jefes y Coordinadores de dependencias) su percepción sobre la misión y visión de la Universidad, su desempeño en los procesos misionales, con un énfasis en la investigación. El proceso de diagnóstico situacional estratégico de la Universidad se basó en saber cómo la ven hoy, como la quisieran ver, en su opinión que hay que hacer y cuáles son las barreras para alcanzar el ideal. La información se recolectó a través de instrumentos tales como: entrevistas, grupos focales, talleres, cuestionarios, documentos de archivo. Los resultados de la información recolectada se soportan en los documentos del diagnóstico situacional, informes de autoevaluación, condiciones de calidad institucional y de programas académicos, a partir de los cuales se consolidan las propuestas de fortalecimiento de los procesos misionales a la luz de las oportunidades que brinda el Decreto 1330 de 2019 en materia de modalidades de formación, metodologías, lugares de desarrollo y mediaciones tecnológicas, que se pueden consolidar mediante el trámite de un Registro Calificado Único o a través de la modificación de un Registro Calificado aprobado por el MEN, que incluya modificaciones sustanciales a las inicialmente aprobadas y del Acuerdo 02 de 2020, del Consejo Nacional de Educación Superior – CESU, mediante el cual se actualizó el modelo de acreditación en alta calidad de programas académicos, con base en los cuales la Universidad retomará los procesos de acreditación de alta calidad de los programas académicos.

2.3.2. Direccionamiento estratégico

Teniendo como insumos los resultados del diagnóstico estratégico general, se procede a reformular la misión, visión y formular el perfil, los objetivos estratégicos de la Universidad CESMAG, que soportan el Proyecto Educativo Institucional, el **Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”** y el concepto favorable del Ministerio de Educación Nacional con relación a las Condiciones de Calidad

Institucionales, y se dejan estructuradas bases y lineamientos para desarrollar las demás etapas del proceso.

2.3.3. Diagnóstico estratégico funcional

Se realiza un análisis detallado del comportamiento de las variables exógenas (sociales, económicas, legales, tecnológicas, ambientales) y endógenas (direccionamiento estratégico, procesos misionales, organización, normativa interna, comunicaciones, talento humano, infraestructura física y tecnológica, finanzas, aseguramiento de la calidad) que afectan el desempeño de la Universidad, según las categorías ponderadas de los recursos de la capacidad interna y los factores ponderados externos, identificando las oportunidades y amenazas que determinan la favorabilidad o des favorabilidad del entorno en el cual se desarrolla la Institución; al igual que las fortalezas y debilidades que señalan la capacidad interna que tiene la UNICESMAG para lograr las apuestas del direccionamiento estratégico. En una primera fase fueron muchas las variables detectadas para incidir en el análisis, por ello fue indispensable priorizar cada una de ellas en términos de su importancia y del impacto para alcanzar los objetivos estratégicos, insumo que se utilizó para realizar un análisis de vulnerabilidad, herramienta de gran importancia en la gestión estratégica frente a escenarios futuros deseados.

Priorizadas las variables internas y externas claves para el éxito o fracaso de la Universidad, se procedió a clasificarlas y ponderarlas, según su importancia y asignarles una calificación según la escala estándar de planeación estratégica que va de 1 a 4 y luego se obtuvo la calificación ponderada producto de la multiplicación de la calificación de la variable por el porcentaje ponderado de importancia, tal como se puede observar en la Ilustración 3.

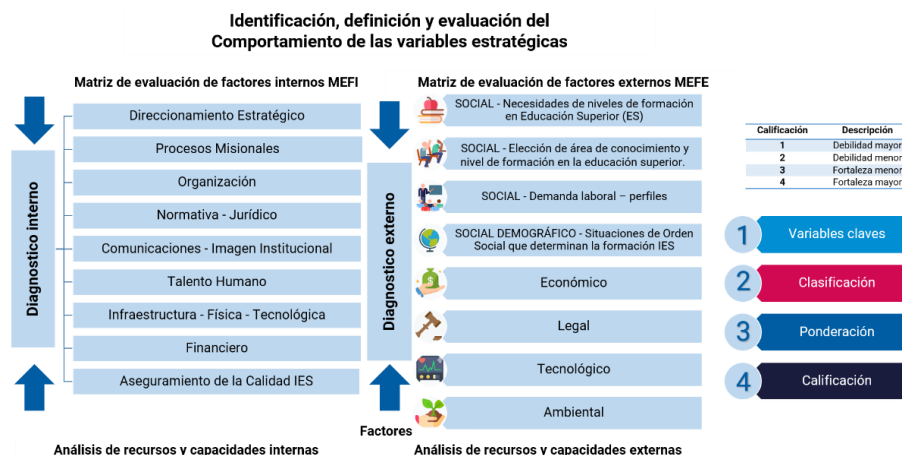


Ilustración 3. Identificación, definición y evaluación del comportamiento de las variables estratégicas.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
innovar

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



2.4. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

2.4.1. Opciones estratégicas

Con base en el direccionamiento estratégico definido por la UNICESMAG y realizado el diagnóstico y el análisis DOFA, se procedió a explorar las opciones que la Institución tiene para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y adoptar pertinentemente medidas de mitigación frente al posible efecto de las amenazas.

Las opciones estratégicas consisten en identificar caminos mediante los cuales la Universidad puede definir las estrategias para hacer realidad la misión y alcanzar la visión de la UNICESMAG para lograr un desempeño exitoso en el sector de la educación superior.

En primer lugar, se abordaron las estrategias ofensivas que resultaron de cruzar las fortalezas que tiene la UNICESMAG con las oportunidades que le ofrece el entorno y tienen por objetivo consolidar la Institución dentro de la educación superior del Sur Occidente Colombiano, apostando a la regionalización a través del establecimiento de centros de atención tutorial CAT, considerando en primer lugar los sitios geográficos donde la Comunidad de Hermanos Menores Capuchinos tienen obras educativas. Inicialmente se evaluará el Colegio San Francisco de Asís en la Ciudad de Cali, considerando que su infraestructura física y tecnológica cumpla con las condiciones de calidad exigidas por el Ministerio de Educación Nacional, luego se explorarán otras regiones en las cuales se pueda aprovechar la imagen positiva de la Comunidad de Hermanos Menores Capuchinos y las capacidades disponibles permitan establecer otros Centros de Atención Tutorial.

Las opciones estratégicas defensivas fueron el segundo camino a explorar, producto de cruzar las fortalezas y amenazas detectadas en la Universidad, con el fin de anticiparse a los problemas y evitar graves adversidades que pongan en riesgo la sostenibilidad de la Institución.

En tercer lugar, se exploraron las opciones estratégicas orientativas, que resultaron de cruzar las fortalezas con las amenazas, con el fin de generar alianzas y detectar necesidades educativas a través de organizaciones que le apunten a la innovación en educación superior, con el fin de compartir las mejores prácticas que permitan reorientar el discurrir de la Universidad dentro del nuevo contexto de la educación superior mundial, latinoamericana y colombiana, y hacer un uso eficiente de las reformas educativas del sector de la educación superior en Colombia que se dieron con la expedición del Decreto 1330 de 2019.

Por último, se buscó caminos mediante opciones estratégicas de supervivencia, al cruzar las debilidades con las amenazas detectadas, cuya naturaleza es negativa, a través de las cuales se busca incorporar valor agregado a los programas académicos ofertados, con el fin de generar ventajas y atributos que constituyan rasgos distintivos sólidos con relación a los ya existentes en el área o áreas del conocimiento y la región o regiones donde se desarrollará el programa académico.

Culminado este proceso y con el propósito de resumir los aspectos internos y externos resultado del diagnóstico realizado a la Universidad, se ubican en un plano cartesiano los puntos ponderados de los factores externos y de las categorías de factores internos, donde el espacio de intersección de los mismos nos indica conceptualmente hacia donde debe enfocarse, la formulación de las estrategias que direccionarán el **Plan Estratégico de Desarrollo 2022 - 2029 "LA META ES INNOVAR"** los cuales se pueden observar en la ilustración 4.

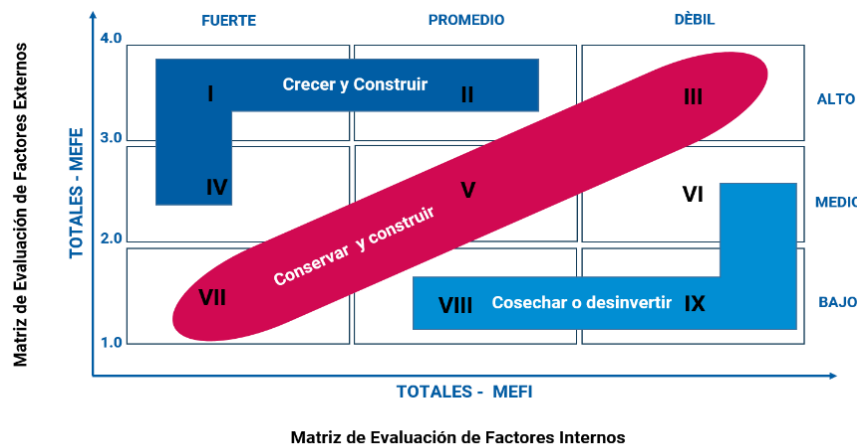


Ilustración 4. Matriz interna y externa IE

Como se puede observar en la ilustración 4, el eje de las Y representa los factores externos y el eje de las X representa los recursos internos, la intersección de los puntos puede quedar ubicada en cualquiera de los 6 cuadrantes en que está dividido el plano cartesiano, e indicará el tipo de decisiones estratégicas que debe priorizar la Universidad así:

- Si el punto de intersección se encuentra en los cuadrantes I, II o IV, las decisiones estratégicas estarán encaminadas a **crecer y construir**.
- Si el punto de intersección se encuentra en los cuadrantes III, V o VII, las decisiones estratégicas estarán encaminadas a **conservar y construir**.
- Si el punto de intersección se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX, las decisiones estratégicas estarán encaminadas a **cosechar o desinvertir**.

2.4.2. Formulación estratégica

Realizado el análisis estratégico, se inicia la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos y programas estratégicos, que conformará el **Plan de Desarrollo Estratégico 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR”**.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y la prioridad que se le dé a cada una de ellas; determinando aquellas en las cuales la Universidad debe tener un excelente desempeño que la lleve a alcanzar sus objetivos y, por consiguiente, su misión y visión.

Se analizó que los proyectos o programas tengan una relación directa con los objetivos y lineamientos estratégicos; a cada lineamiento, se articularon las opciones estratégicas que permiten su desarrollo, a las cuales se les identificaron las actividades a desarrollar, qué productos deben resultar de la actividad, cuáles son los indicadores de medición, quiénes son los responsables de la ejecución, evaluación y control y, por último, los recursos necesarios: de talento humano, físicos, tecnológicos y financieros; estos últimos se estimaron a precios constantes 2022 y se deberán actualizar anualmente a precios corrientes según el índice de precios al consumidor IPC u otro factor que se haya utilizado para cada vigencia presupuestal.

En la ilustración 5 se puede visualizar el despliegue de la formulación estratégica.



Ilustración 5. Despliegue de la formulación estratégica.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



2.5. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

La Universidad CESMAG define el alineamiento estratégico, como el proceso mediante el cual se construye la visión compartida y se hace realidad en la gestión diaria de todos los estamentos de la Institución.

La visión compartida se logra cuando las estrategias, los procesos, los colaboradores y los usuarios están totalmente alineados, la UNICESMAG lo asume desde la planeación estratégica como alineamiento integral. Dentro de esta concepción, la estrategia se convierte en el centro y motor fundamental para lograr una visión compartida.

El ciclo de alineamiento estratégico se cumplirá en cuatro etapas a saber:

2.5.1. Planeación

La Universidad CESMAG, a partir del proceso de planeación estratégica, ha formulado los principios teleológicos y pedagógicos, la misión, visión, perfil institucional, objetivos estratégicos, lineamientos estratégicos, actividades, productos, indicadores, responsables y recursos.

2.5.2 Difusión

La Universidad CESMAG definirá los mecanismos de difusión, mediante los cuales comunica los objetivos estratégicos y toda la estructura de la planeación estratégica para los próximos 7 años, en los que sensibiliza y cualifica las estrategias, con el fin de lograr un aprendizaje en equipo que facilite su interiorización en todos los colaboradores de la Institución.

2.5.3 Operacionalización de los objetivos estratégicos

Consiste en traducir la estrategia en términos operacionales, de manera que sea entendida y asumida por todos los colaboradores de la Universidad CESMAG, para lo cual se diseñarán mecanismos que permitan que el quehacer de todos en la Institución se oriente hacia el logro de los objetivos estratégicos.

2.5.4 Evaluación, revisión y ajuste

Los objetivos estratégicos tendrán un sistema de seguimiento y monitoria claramente determinado; para ello periódicamente se evaluará la ejecución de los objetivos

estratégicos, a través, de un conjunto de indicadores que den cuenta de la ejecución de los planes de acción e indiquen el desempeño de la Universidad frente a los usuarios y el sector de la educación superior, dentro de los grupos de referencia.

A partir del análisis al seguimiento y monitoria del cumplimiento de los objetivos estratégicos, se realizarán los ajustes que estos requieran. Este proceso se enmarca dentro de una cultura de la autoevaluación y mejoramiento continuo, el cual asegura la proactividad de la Universidad, necesaria para preservar los rasgos distintivos de su oferta académica frente a la existente de las demás IES, del sector y la región.

En la ilustración 6 se puede apreciar el ciclo de alineamiento estratégico – UNICESMAG.



Ilustración 6. Ciclo de Alineamiento Estratégico – UNICESMAG

2.6. PLAN OPERATIVO

Esta etapa corresponde a la planeación estratégica operativa; que se llevará a cabo en las unidades académico administrativas de la Universidad, quienes deberán formular su plan estratégico operativo dentro de los lineamientos de los planes estratégicos funcionales.



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



El alcance de este plan será detallado y cubrirá las actividades programadas en un horizonte de tiempo de siete (7) años comprendidos entre 2022 a 2029, la monitoria estratégica permitirá hacer los ajustes necesarios durante el desarrollo del proceso.

2.7. MONITORÍA ESTRATÉGICA

El proceso de planeación estratégica que se ha llevado a cabo para la formulación del **Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029, “LA META ES INNOVAR”**, en su implementación busca crear en la Comunidad Académica el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por lo tanto, fomentará una cultura estratégica que facilite la gestión de la Universidad de una forma dinámica, innovadora, proactiva y que se anticipe a los cambios que le genera al entorno.

La monitoria estratégica debe ser:

- Jerárquica
- Planeada
- Periódica
- Soportada
- Disciplinada y persistente

La monitoria estratégica debe ser realizada con base en los indicadores de gestión esperados y, teniendo como referente los objetivos estratégicos formulados por la alta dirección; para lo cual se contará con un sistema que permita obtener la información, que facilite medir el nivel de desempeño alcanzado y el índice de gestión en el desarrollo del proceso de planeación.

3. FORMULACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2022 – 2029 “LA META ES INNOVAR.

3.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Teniendo como insumos los resultados del diagnóstico estratégico general, el cual partió de las respuestas que los participantes dieron a las preguntas en torno a la misión, visión y las funciones sustantivas de la Universidad: ¿cómo ven hoy a la Universidad?, ¿cómo quisieran verla?, ¿qué hay que hacer para ello?, ¿cuáles son las barreras que se tienen hoy? Posteriormente, se procedió a formular la nueva misión y visión, el perfil y los objetivos estratégicos de la Universidad CESMAG que, junto con el concepto favorable del Ministerio de Educación Nacional en relación a las condiciones de calidad



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



institucionales, dejan estructuradas las bases y lineamientos del Plan Estratégico de Desarrollo 2022 – 2029.

Misión

La Universidad CESMAG es una institución de educación superior católica, de carácter privado, orientada por los principios franciscano-capuchinos y la filosofía Personalizante y Humanizadora de su fundador Padre Guillermo de Castellana; promueve la formación integral y el bienestar de personas con espíritu crítico, ético y reflexivo, capaces de comprender y contribuir a la solución de problemas, desde su campo de acción, disciplinar e interdisciplinariamente, para construir una sociedad más justa, solidaria y respetuosa de la Creación, a través de procesos misionales de docencia investigación, innovación y/o creación artística y cultural, proyección social con calidad y pertinencia en las regiones de su influencia.

Visión

Es una universidad de calidad que formará profesionales de pregrado y posgrado que reconocen en los principios fundacionales los atributos diferenciales en su ejercicio profesional. Contará con una comunidad académica cohesionada y que trabajará interdisciplinariamente, capaz de comprender las dinámicas sociales, que demandan acción frente a la inequidad, los cambios ambientales y culturales, impactando así las comunidades locales, regionales, nacionales e internacionales.

Se soportará en una organización óptima, dinámica y eficiente con un campo físico y virtual que dinamizará la transformación institucional y el desarrollo de los principios franciscano-capuchinos y la filosofía personalizante y humanizadora de su fundador, Padre Guillermo de Castellana.

Perfil institucional

La Universidad CESMAG, gracias a la vivencia los principios Franciscano Capuchinos y la filosofía personalizante y humanizadora de su fundador, padre Guillermo de Castellana, respeta profundamente la diversidad cultural, los grupos poblacionales y las diferencias individuales, responde a las exigencias socioculturales, económicas, ambientales, políticas y tecnológicas de la realidad local, regional, nacional e internacional.

Es una universidad de docencia que hace investigación, que se concentra en la acción interdependiente entre las labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales, de extensión y proyección social, que se refleja en los resultados académicos que se obtienen y en particular en el logro, por parte de los estudiantes, de los resultados de aprendizaje establecidos; y alcanza así egresados con conocimientos disciplinarios fuertes, éticos, innovadores y comprometidos con



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
innovar

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



la transformación social apoyados en una comunidad académica diversa en los niveles formativos, en las pedagogías y modalidades que utiliza.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL

Con base en el direccionamiento estratégico, se realiza un análisis detallado del comportamiento de las variables exógenas, entre las cuales tenemos; aumento de las tasas de desempleo, escasa cobertura de conectividad, incremento en la vulnerabilidad a los sistemas de información, demanda estudiantil concentrada en algunos de los programas académicos de la oferta académica en el país. De igual forma se abordan variables endógenas, como son; fuente de ingreso dependientes de matrículas, concentración del 33% de la población estudiantil en dos programas, estructura de costos y presupuesto, desarrollo de programas académicos concentrados en modalidad presencial, modelo pedagógico, administrativo y financiero clásico.

Las variables en mención, afectan el desempeño de la Universidad, identificando las oportunidades y amenazas que determinan la favorabilidad o desfavorabilidad del entorno en el cual se desarrolla la Institución; al igual, que las fortalezas y debilidades que señalan la capacidad interna que tiene la UNICESMAG para lograr las apuestas del direccionamiento estratégico. En una primera fase fueron muchas las variables detectadas para incidir en el análisis; por ello, en su visualización y estudio fue indispensable priorizar cada una de ellas en términos de importancia e impacto para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.2.1. Análisis de vulnerabilidad

Para realizar el análisis de vulnerabilidad, previamente, se realizó un análisis interno en el cual se tuvieron en cuenta las debilidades y fortalezas de la Universidad a través de la evaluación ponderada de las categorías de recursos que se pueden ver en la tabla 1:

Categoría de recursos y capacidades internas	Ponderación %
Aseguramiento de la calidad educativa	15
Direccionamiento estratégico	15
Capacidad financiera	10
Imagen Institucional y comunicaciones	5
Infraestructura física	7
Infraestructura TI	7
Organización, políticas y procedimientos	10
Procesos misionales	15

Talento Humano	10
Seguridad de la información	6
TOTAL	100

Tabla 1. Categoría de recursos y capacidades internas ponderados

Igualmente, se realizó un análisis externo en el cual se evidenciaron las oportunidades y amenazas; que constituyen el entorno de desarrollo de la Universidad, a través, de la evaluación ponderada de los factores que se pueden apreciar en la tabla 2.

Factor externo	Ponderación %
Necesidades del área de conocimiento y nivel de formación	20
Demanda de las áreas de conocimiento y nivel de formación	15
Demanda laboral, perfiles de formación	15
Situaciones de orden social que determinan la formación en educación superior	10
Económico	15
Legal	10
Tecnológico	10
Medio ambiental	5
TOTAL	100

Tabla 2. Factores externo ponderados

Priorizadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas claves para el éxito o fracaso de la Universidad; se procedió a ponderarlas de acuerdo con su impacto y posibilidad de ocurrencia y, luego, asignarles una calificación según el estándar que se indica en la Tabla 3.

Análisis interno		Análisis externo	
Calificación Cuantitativa	Descripción cualitativa	Calificación Cuantitativa	Descripción cualitativa
4	Fortaleza mayor	4	Oportunidad mayor
3	Fortaleza menor	3	Oportunidad menor
2	Debilidad menor	2	Amenaza menor
1	Fortaleza menor	1	Amenaza mayor

Tabla 3. Escala de calificación de DOFA.

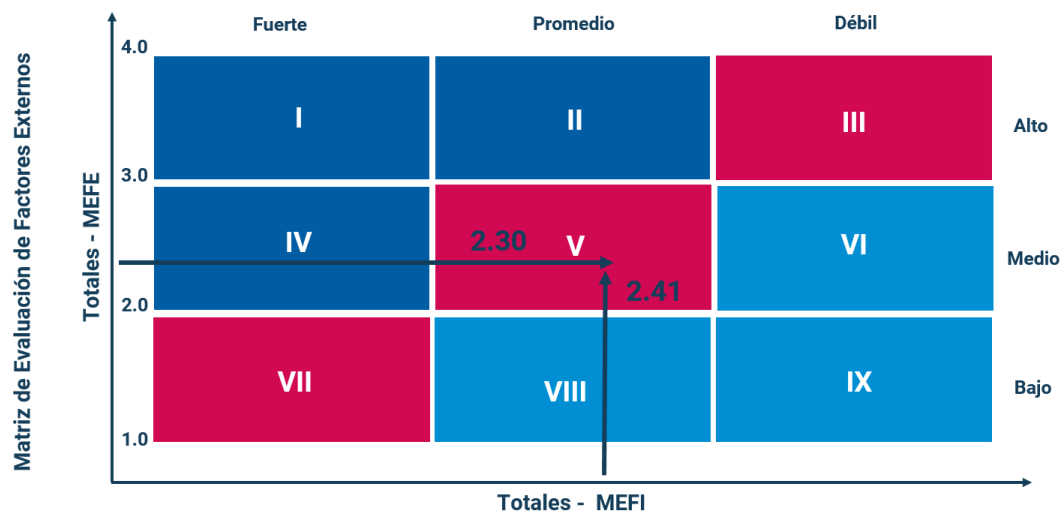
El resumen de los resultados de los aspectos internos y externos, que impactan el desarrollo de la Universidad, se los puede apreciar en la tabla siguiente.

Análisis interno		Análisis externo	
Factores internos	Calificación	Factor externo	Calificación

Fortalezas	1.46	Oportunidades	1.36
Debilidades	0.95	Amenazas	0.91
Total ponderado	2.41	Total ponderado	2.30

Tabla 4. Análisis del contexto interno y externo

El total ponderado del análisis del contexto interno y externo, de la UNICESMAG, se ubica en el plano cartesiano, tal como lo indica ilustración 7. Matriz Interna y Externa - MIE.



- Conservar y construir
- **Crecer y Construir**
- Cosechar o Liquidar

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Ilustración 7. MIE UNICESMAG

La ubicación del punto de intersección de los resultados ponderados de la evaluación de los factores internos y externos de la Universidad (2.41 – 2.30), se ubican en el cuadrante V, lo anterior indica que la Universidad debe enfocar sus estrategias en **crecer y construir**; según la metodología descrita, en el numeral 2.4.1 del presente documento.

Para evitar que la Universidad transite hacia el cuadrante VI, donde las decisiones estratégicas estarán encaminadas a cosechar o desinvertir, las estrategias apropiadas estarán enfocadas a incrementar el número de estudiantes y consecuentemente los ingresos y los resultados financieros, que son el soporte para que la Institución pueda expandirse y lograr tener una mayor participación en la educación superior de la región y del país.

Para lograr lo anterior, es importante que se concentren los esfuerzos en diversificar la oferta de programas académicos de pregrado, posgrado, educación para el trabajo y desarrollo humano y educación continua, al igual que reiniciar los procesos de



"Hombres nuevos para tiempos nuevos"
Fray Guillermo de Castellana O.F.M. Cap.



La meta es
i n n o v a r

2022 | 2029
UNICESMAG

PLAN
ESTRATÉGICO
DE DESARROLLO



acreditación de alta calidad; con un ingrediente principal dentro de este enfoque, que debe ser la innovación, la cual exige flexibilización de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la Universidad.

3.2.2 Opciones estratégicas

Definido el direccionamiento, realizado el diagnóstico y el análisis DOFA estratégico de la Universidad, se exploran las opciones que la Institución tiene, para así, aprovechar sus fortalezas, eliminar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Con las estrategias se identifican los caminos, mediante los cuales la Universidad puede definir las estrategias, para hacer realidad la misión y alcanzar la visión, y por tanto lograr un desempeño exitoso en el sector de la educación superior.

En la Matriz Analítica de Formulación Estratégica "MAFE", se puede observar cuatro tipos de estrategias a saber:

- **Estrategias DA**, resultan de cruzar las debilidades de la Universidad con las amenazas del entorno, y se denominan estrategias de supervivencia, en la medida que buscan convertir las debilidades en fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- **Estrategias DO**, resultan de cruzar las debilidades de la Universidad con las oportunidades del entorno, y se denominan de reorientación, en la medida que buscan convertir las debilidades en fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias FA**, resultan de cruzar las fortalezas de la Universidad con las amenazas del entorno, y se denominan defensivas, en la medida que buscan utilizar las fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- **Estrategias FO**, resultan de cruzar las fortalezas de la Universidad con las oportunidades del entorno, y se denominan ofensivas, en la medida que buscan utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

3.2.3. Objetivos estratégicos

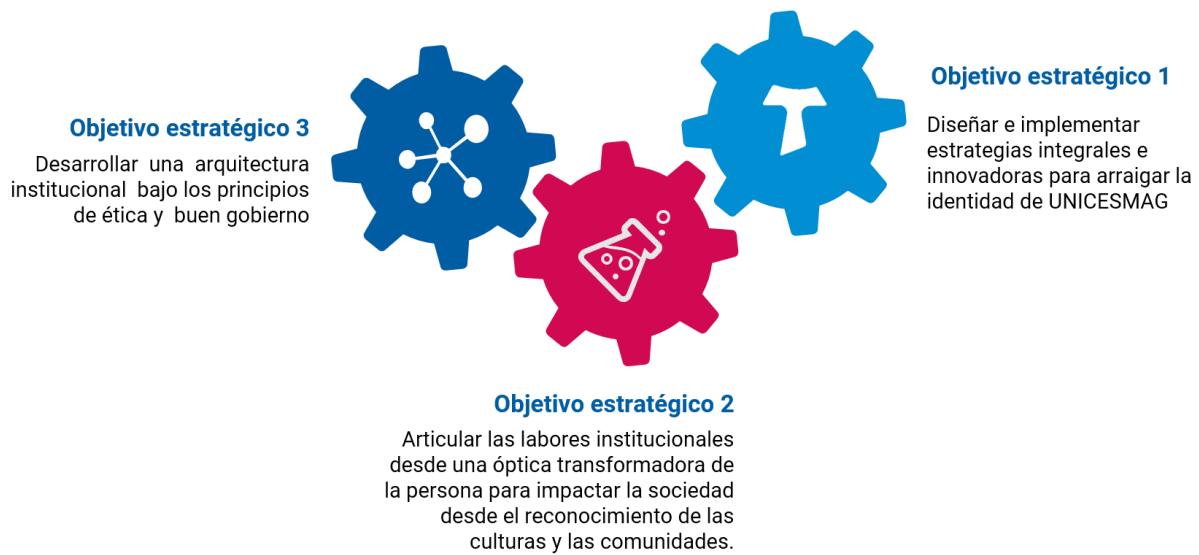


Ilustración 8. Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1.

Diseñar e implementar estrategias integrales e innovadoras, para arraigar la identidad Universidad CESMAG.

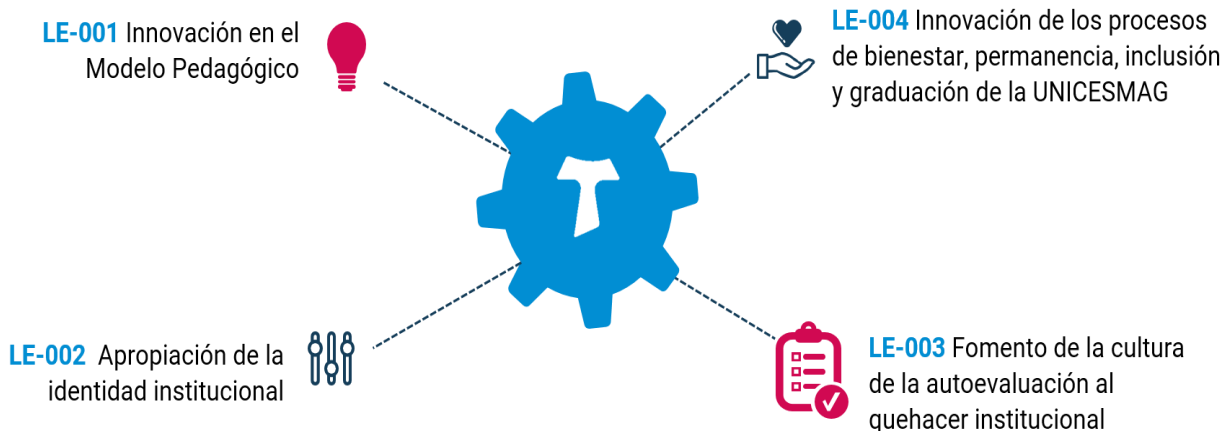


Ilustración 9. Lineamientos objetivo estratégico 1

Objetivo estratégico 2.

Articular las labores institucionales (formativas, académicas, docentes, científicas, culturales, extensión, financieras y administrativas) desde una óptica transformadora de la persona para impactar la sociedad desde el reconocimiento de las culturas y las comunidades.



Ilustración 10. Lineamientos objetivo estratégico 2

Objetivo estratégico 3.

Desarrollar una arquitectura institucional bajo los principios de ética y buen gobierno.

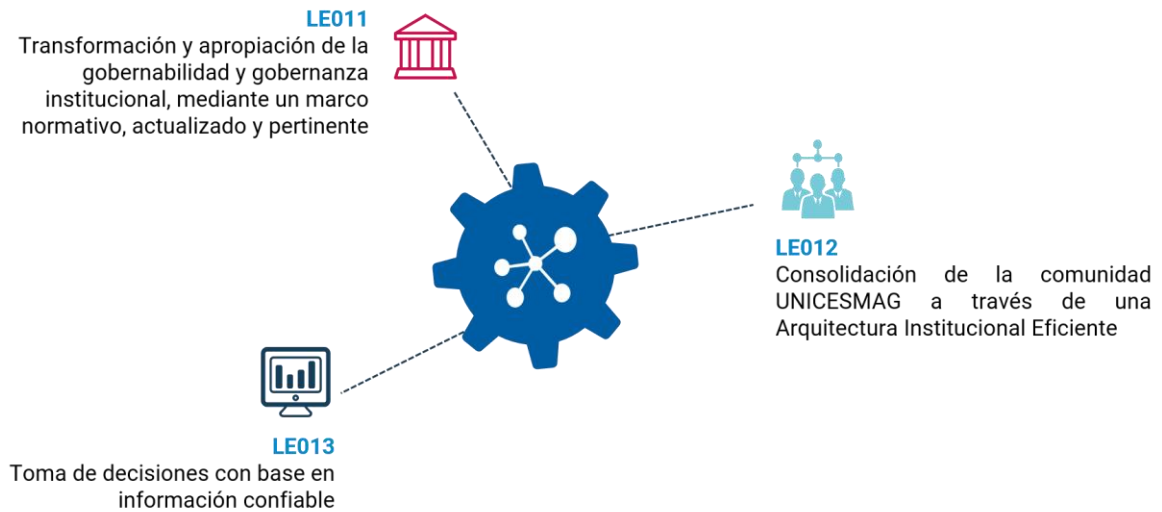


Ilustración 11. Lineamiento objetivo estratégico 3