



RESOLUCIÓN DE RECTORÍA GENERAL

No. 365

Del 27 de noviembre de 2019

Por la cual se expide el

PLAN DE DESARROLLO BONAVENTURIANO (2020-2029)

El Rector General de la Universidad de San Buenaventura, en uso de las facultades que le confiere el Estatuto Orgánico de la Universidad de San Buenaventura y

CONSIDERANDO

PRIMERO: Que de acuerdo con las disposiciones que reglamentan la Educación Superior y en particular con la Ley 30 de 1992, el numeral 3° del artículo 7 de la ley 1740 de 2014 y el artículo 2.5.3.2.10.2 del Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015 y demás disposiciones complementaras, se expide el **Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029)**.

SEGUNDO: Que corresponde al Consejo de Gobierno, según lo establecido en el Art. 12 numeral 1 del Estatuto Orgánico, aprobar el plan estratégico de desarrollo de la Universidad.

TERCERO: Que corresponde al Rector General, según lo establecido en el Art. 15 numeral 5 del Estatuto Orgánico, coordinar la elaboración del Plan Estratégico General de Desarrollo y del presupuesto que lo sorporta, para el estudio y aprobación por parte del Consejo de Gobierno, y controlar su cumplimiento, mediante la revisión y análisis de los informes administrativos y financieros que podrá solicitar cuando lo considere necesario.

CUARTO: Que en virtud de lo anterior en sesión del Consejo de Gobierno celebrado el 26 de noviembre de 2019 en la Sede Bogotá, aprobó el **Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029)** según consta en el acta No. 184.

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO: Expedir el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029) de la Universidad de San Buenaventura.





**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**
RECTORÍA GENERAL



**Acreditación Institucional
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VÁLIDA POR CUATRO (4) AÑOS
RESOLUCIÓN 10706 DEL 25 DE MAYO DE 2017
RESOLUCIÓN 06537 DEL 18 DE ABRIL DE 2018

ARTICULO SEGUNDO: Implementar el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029) de la Universidad de San Buenaventura.

ARTÍCULO TERCERO: Socializar y explicar el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029) a la comunidad Bonaventuriana, de manera directa y a través de la Sede y las Seccionales.

ARTÍCULO CUARTO: La presente Resolución rige a partir de su promulgación y deja sin efecto todas las normatividades que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá a los veintisiete (27) días del mes de noviembre de dos mil diecinueve (2019).



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA

RECTOR GENERAL


FRAY EFRÉN PARMENIO ORTIZ ORTIZ, OFM
Rector General



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA

SECRETARIO GENERAL


FRAY PIERRE GUILLÉN RAMÍREZ, OFM
Secretario General





**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**
RECTORÍA GENERAL



**Acreditación Institucional
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VALIDA POR CUATRO (4) AÑOS
RESOLUCIÓN 10706 DEL 25 DE MAYO DE 2017
RESOLUCIÓN 06537 DEL 18 DE ABRIL DE 2018



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020- 2029

***Camino a la excelencia
Unidos construimos el futuro***

Noviembre de 2019

Carrera 9 N.º 123-76 ■ Oficinas 602 - 603
Tel: (57 1) 629 5955 ■ 629 6017 ■ 629 6027 ■ 629 6063
NIT: 890307400-1 ■ www.usb.edu.co
Bogotá, D. C. - Colombia



VIGILADA
MINEDUCACIÓN



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**
RECTORÍA GENERAL



**Acreditación Institucional
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VÁLIDA POR CUATRO (4) AÑOS
RESOLUCIÓN 10706 DEL 25 DE MAYO DE 2017
RESOLUCIÓN 06537 DEL 18 DE ABRIL DE 2018

Consejo de Gobierno

Fray Héctor Eduardo Lugo García, OFM
CANCELLER

Fray Efrén Parmenio Ortiz Ortiz, OFM
RECTOR GENERAL

Fray Pierre Guillén Ramírez Gómez, OFM
SECRETARIO GENERAL

Fray Sergio Iván Rojas Díaz, OFM
REPRESENTANTE DEL CANCELLER

Fray Edwin Arley Serrano Mateus, OFM
REPRESENTANTE DEL CANCELLER

Fray José Wilson Téllez Casas, OFM
RECTOR SEDE BOGOTÁ

Fray Jorge Botero Pineda, OFM
RECTOR SECCIONAL MEDELLÍN

Fray Ernesto Londoño Orozco, OFM
RECTOR SECCIONAL CALI

Fray Eduardo Martín Mendoza Fernández, OFM
RECTOR SECCIONAL CARTAGENA

Fray Pierre Guillén Ramírez Gómez, OFM
REPRESENTANTE DE LOS VICERRECTORES PARA LA EVANGELIZACIÓN DE LAS CULTURAS

Luis Felipe Perilla Pasquel
REPRESENTANTE DE LOS VICERRECTORES ACADÉMICOS

Andrés Pérez Flórez
REPRESENTANTE DE LOS VICERRECTORES ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

Tobías de Jesús Álvarez Chavarría
REPRESENTANTE DE LOS DOCENTES

Sandra Matilde Franco Londoño
REPRESENTANTE DE LOS DECANOS

Jaidier Andrés Suárez Almanza
REPRESENTANTE DE LOS ESTUDIANTES

Francisco Gazia Echeverri
REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS

Carrera 9 N.º 123-76 ■ Oficinas 602 - 603.
Tel: (57 1) 629 5955 ■ 629 6017 ■ 629 6027 ■ 629 6063
NIT: 890307400-1 ■ www.usb.edu.co
Bogotá, D. C. - Colombia



VIGILADA
MINEDUCACIÓN



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**
RECTORÍA GENERAL



**Acreditación Institucional
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VÁLIDA POR CUATRO (4) AÑOS
RESOLUCIÓN 10706 DEL 25 DE MAYO DE 2017
RESOLUCIÓN 06537 DEL 18 DE ABRIL DE 2018

Equipo coordinador del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Bonaventuriano

Fray José Wilson Téllez Casas, OFM
Rector
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ

Aída María Bejarano Varela
COORDINADORA GENERAL DE AIM
Rectoría General
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

Gabriel Rodríguez
DIRECTOR DE PLANEACIÓN
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ

Valentina Castaño Gutiérrez
DIRECTORA DE PLANEACIÓN
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SECCIONAL MEDELLÍN

Luis Merchán
DIRECTOR DE PLANEACIÓN
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SECCIONAL CALI

Francisco Hernández
DIRECTOR DE PLANEACIÓN
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SECCIONAL CARTAGENA

Jaime Alberto Castro Marín
Asesor metodológico
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SEDE BOGOTÁ





Contenido

Lista de cuadros	6
Lista de gráficas	7
Lista de anexos	8
Presentación	9
La planeación estratégica en la Universidad de San Buenaventura	11
La planeación	11
Estructura estratégica del Plan de Desarrollo Bonaventuriano.....	11
Los proyectos.....	12
Plan Operativo Anual	13
Los procesos.....	14
El seguimiento: medición y evaluación.....	14
Medición de la Misión y Visión de la USB y su articulación con el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029)	15
Marco conceptual	15
Fundamentación de la Misión.....	15
Fundamentación de la Visión	15
Objetivos Estratégicos	16
Alineación estratégica	16
Directrices de la misión y la visión de la Universidad de San Buenaventura.....	17
1.1.1.1. Misión.....	17
1.1.1.2. Visión	19
Naturaleza del Plan de Desarrollo Bonaventuriano	19
2.3.2.1. Escenario apuesta.....	20
2.3.2.1.1. Estudiantes y Graduados.....	20
2.3.2.1.2. Profesores.....	21
2.3.2.1.3. Diversificación de la Oferta.....	22
2.3.2.1.4. Relación con el Entorno.....	22
2.3.2.1.5. Innovación	23
2.3.2.1.6. Modelo de Negocio.....	24
Medición de las directrices estratégicas a través de los objetivos estratégicos.....	24
Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020 – 2029 Camino a la excelencia.....	26
Modelo de planeación por escenarios.....	26
3.1.1. Factores de cambio.....	31
3.1.2. Variables estratégicas y grupos de interés.....	34
3.1.3. Escenarios.....	35
3.2. Descripción general de los proyectos estratégicos.....	40





Marca, posicionamiento y visibilidad	41
Portafolio académico y de servicios.....	44
Formación de talento humano Bonaventuriano para la excelencia.....	49
Gestión de la innovación.....	53
Gobierno corporativo.....	56
3.3. La proyección de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus.....	61
2. Cadena de valor.....	63
2.1. Valor para los estudiantes	64
2.2. Valor para los profesores.....	65
2.3. Valor en innovación y relación pertinente con el entorno.....	66
3. Articulación estratégica de los proyectos.....	68
4. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Bonaventuriano	70
Referencias	74





Lista de cuadros

<u>Cuadro 1. Medición de directrices estratégicas a través de los objetivos estratégicos</u>	26
<u>Cuadro 2. Relación de factores de cambio</u>	36
<u>Cuadro 3. Variables estratégicas</u>	37
<u>Cuadro 4. Grupos de interés de la USB</u>	38
<u>Cuadro 5. Objetivos estratégicos y metas del PDB 2020-2029</u>	39
<u>Cuadro 6. Marca- Posicionamiento- Visibilidad</u>	44
<u>Cuadro 7. Portafolio académico y de servicios</u>	48
<u>Cuadro 8. Formación de talento humano Bonaventuriano para la excelencia</u>	54
<u>Cuadro 9. Gestión de la innovación</u>	58
<u>Cuadro 10. Gobierno corporativo</u>	62
<u>Cuadro 11. Articulación de la AIM y el PDB 2020-2029</u>	67





Lista de gráficas

<u>Gráfica 1. Estructura del PDB 2020-2029</u>	12
<u>Gráfica 2. Gestión por proyectos en la USB</u>	13
<u>Gráfica 3. Alineación estratégica</u>	18
<u>Gráfica 4. Alineación del PDN 2020-2029 y los indicadores de calidad</u>	29
<u>Gráfica 5. Modelo prospectivo para la formulación del PDB 2020-2029</u>	35
<u>Gráfica 6. Escenario apuesta del PDB 2020-2029</u>	39
<u>Gráfica 7. Cadena de valor de la USB en el PDB 2020-2029</u>	71
<u>Gráfica 8. Cadena de valor para el estudiante en el PDB 2020-2029</u>	72
<u>Gráfica 9. Cadena de valor para el profesor en el PDB 2020-2029</u>	73
<u>Gráfica 10. Cadena de valor en investigación y relacionamiento con el entorno en el PDB 2020-2029</u>	74
<u>Gráfica 11. Despliegue del PDB 2020-2029</u>	79
<u>Gráfica 12. Actores, instancias y periodicidad para el seguimiento y la evaluación del PDB 2020-2029</u>	80





Lista de anexos

<u>Anexo 1. Matriz de seguimiento y evaluación del PDB 2020-2029</u>	81
--	----





Presentación

La Universidad de San Buenaventura desde su fundación se ha empeñado en la formación ética, humanística y científica de sus estudiantes para la transformación social y su posicionamiento nacional e internacional, de tal suerte que la Misión y la Visión institucionales dan cuenta de dichos componentes, entre otros.

Los procesos de maduración de la corporatividad de la Institución nos han permitido recorrer un camino en el cual se valoran las diferencias contextuales, se fortalece el consenso y los acuerdos estratégicos para la poder avanzar hacia otra idea fuerza, esta es la de que *Unidos construimos el futuro*. Todos los esfuerzos articulados le han dado a la Universidad importantes reconocimientos entre ellos la acreditación de sus programas, la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus, la certificación internacional conferida por ABET, entre otros, que dan cuenta del itinerario permanente hacia la calidad el cual se constituye en norte de la planeación estratégica de la Universidad.

Como parte de los compromisos institucionales, en el 2018 se inició un profundo y significativo ejercicio de reflexión y proyección en el tiempo, en función de los retos y nuevas tendencias que se hacen explícitos en el contexto de la educación superior tanto en el ámbito nacional como internacional, que nos llevó a formular el Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029.

En este sentido, la indagación sobre las tendencias nacionales e internacionales en la educación, la política socioeconómica, los desafíos asociados con la masificación, la calidad y la pertinencia motivaron una dinámica de trabajo prospectiva con la participación de estudiantes, profesores, decanos, directivos, administrativos y egresados que nos permitió levantar, en primer lugar, un diagnóstico sobre el entorno donde se desenvuelve la institución, así como de las fortalezas y oportunidades de acción que le permitirán a la Universidad alcanzar sus propósitos misionales a largo plazo.

Sobre estos propósitos compartidos por la Universidad en cada una de sus seccionales, sede y extensiones se identificó el escenario apuesta el cual hemos denominado *Camino a la excelencia*. Hemos querido plantear retos exigentes con visión y con metas comunes que fortalecerán la corporatividad en orden a lograr un mayor posicionamiento, pero, sobre todo, para consolidar el sello diferenciador de la Universidad de San Buenaventura en el marco de la educación superior en el país.

De esta manera, el Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029 (en adelante PDB 2020-2029) se convierte en la hoja de ruta que marca el norte de la Universidad y en un vehículo para lograr el sueño de afianzar una comunidad universitaria de alto desempeño, fundamentada en los principios franciscanos, de calidad, diversidad y pertinencia.

El principio del PDB 2020-2029 es construir sobre lo construido, por lo que potencia las fortalezas institucionales vigentes, al tiempo que establece lineamientos para abordar planes de mejora en





sus funciones sustantivas de docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional en articulación con los propósitos de relacionamiento y visibilidad nacional e internacional, que le permitan avanzar en la coherencia institucional que se predica en el Proyecto Educativo Bonaventuriano.

Con todos estos elementos, a lo largo del 2019 el equipo base de construcción del PDB 2020-29 trabajó continuamente con las Mecas de Calidad y subequipos conformados para cada fase, tras de lo cual se han venido dando las aprobaciones correspondientes y, en particular, el Consejo de Gobierno dio su aprobación al escenario apuesta el 15 de marzo de 2019 y, en noviembre de 2019 se da aprobación al PDB en su planteamiento detallado.

Finalmente, el Plan implica para la comunidad Bonaventuriana un compromiso renovado con la calidad; el deseo de transformar la Universidad y responder asertivamente a los retos globales y la gestión adecuada de cada una de las instancias y personas que tienen a su cargo la mejor parte: la realización de proyectos estratégicos en clave de corporatividad. Todo ello para fortalecer nuestra identidad Bonaventuriana.

Fray Efrén Parmenio Ortiz Ortiz, OFM
Rector General





La planeación estratégica en la Universidad de San Buenaventura

La planeación

La Universidad de San Buenaventura en su Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) define la planeación como el primer enfoque para la gestión:

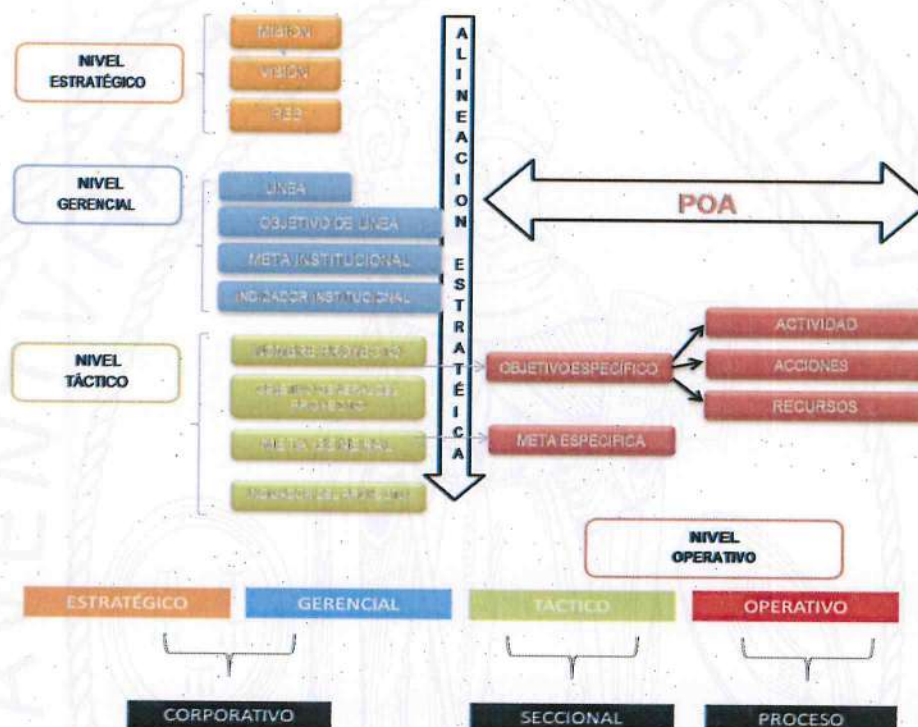
Esta herramienta gerencial exige de la comunidad universitaria la incorporación de un pensamiento estratégico y sistémico que desarrolle la capacidad para anticipar y resolver con éxito los problemas, asumir retos y tareas de alto nivel de complejidad, tomar decisiones con autonomía y responsabilizarse por los resultados en el futuro. En este orden de ideas, la Universidad considera la Planeación como un proceso fundamental en la gestión universitaria orientado a facilitar a la comunidad académica y a su equipo directivo, la construcción de un futuro deseable y posible para la Universidad, mediante el diseño y ejecución de planes operativos y proyectos que le asegurarán calidad, efectividad, eficacia y eficiencia en el presente y solidez e impacto en el futuro. Es un proceso que define el rumbo de la Universidad y sus cursos de acción para conquistar grados crecientes de libertad y autonomía que faciliten anticipar el futuro (PEB, 2010, p. 85).

La planeación aplica para los diferentes niveles de la institución una vez surtida la fase de Prospectiva Estratégica, en la cual se han definido las líneas de desarrollo, objetivos y metas a largo plazo, a la luz de las transformaciones necesarias que la Institución debe enfrentar a futuro. De esta manera, la Universidad se dispone para generar la ruta, los planes, los proyectos, las metas a corto y mediano plazo, así como los recursos que le permitan, año a año, avanzar de forma planificada hacia los objetivos trazados. Dicha ruta se reconoce como Planeación Estratégica.

Estructura estratégica del Plan de Desarrollo Bonaventuriano

El Plan de Desarrollo Bonaventuriano, desde la perspectiva de la planeación estratégica, responde a la siguiente articulación estructural:





Gráfica 1. Estructura del PDB 2020-2029
Fuente: Dirección de Planeación, Seccional Medellín

Los proyectos

La forma como la Universidad propone el diseño de esta ruta es a través de proyectos, entendiendo los mismos como:

El proyecto es la herramienta central en la modernización de la gestión de la Universidad. De acuerdo con su naturaleza, el proyecto es un conjunto organizado de acciones y estrategias que da respuesta a problemas y necesidades específicas de carácter tanto interno como externo de la institución y exige, además, la definición de objetivos, metas, indicadores, actividades, recursos, tiempos y responsables.

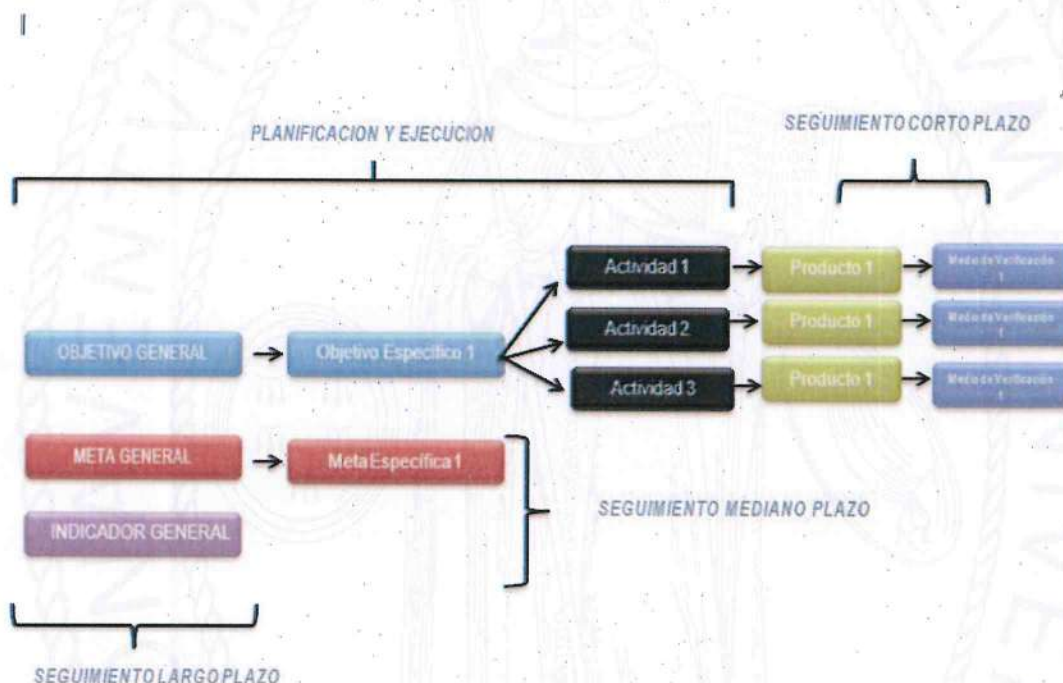
Con la gestión por proyectos se facilita el trabajo en equipo interdisciplinario y corporativo, se generan sinergias; permite asignar y aplicar los recursos institucionales de manera estratégica y racional; enfatiza en la obtención de resultados y en la generación de valor; renueva y dinamiza la gestión funcional que normalmente es rutinaria y poco creativa, promueve la innovación, el aprendizaje y el mejoramiento continuo.





Todo proyecto tiene un ciclo de vida, desde el surgimiento de la idea hasta la evaluación de sus logros e impactos una vez se haya hecho realidad. Una de las características importantes que tiene el ciclo del proyecto es la armonía con el ciclo del presupuesto y con el proceso de planeación, promoviendo de esta manera una sincronía entre todos los procesos institucionales. (PEB, 2010, pp. 89-90).

Así las cosas, los proyectos dan estructura y organización a la gestión estratégica para la consecución de los objetivos institucionales. El proyecto se diferencia del proceso en que propone algo nuevo, implica una transformación o innovación para la Universidad y está definido por un tiempo específico. Una vez culminado, se inserta en la gestión normal de los procesos:



Gráfica 2. Gestión por proyectos en la USB
Fuente: Dirección de Planeación, Seccional Medellín

Plan Operativo Anual

A través de los proyectos, como lo indica el PEB, se planean las metas y acciones año a año, así como los recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos para ejecutarlos. Cada año, los proyectos establecen los entregables y metas que se lograrán en la vigencia de un año y que llevarán a la consecución de la meta global, definida en el escenario apuesta.

Los planes operativos anuales se convierten en el plan de trabajo para los procesos y unidades, en esa vigencia de tiempo; es la herramienta para establecer el aporte de cada uno a la meta institucional. Asegura, este plan, la alineación de los procesos, a la consecución de los objetivos institucionales; focalizando la gestión hacia los asuntos más estratégicos y priorizando los recursos.





Si bien hay una ruta a largo plazo, que para el caso de la Universidad son 10 años. Acorde con el seguimiento institucional, el análisis de contexto permanente y los resultados de los proyectos cada año; la Universidad puede incorporar en la planeación del siguiente, aspectos a mejorar, o aspectos novedosos que aseguren una planeación flexible, dinámica y pertinente. El plan operativo anual es la herramienta que permite realizar ese proceso de planeación anual y es el principal insumo para la construcción del presupuesto institucional.

Los procesos

Teniendo en cuenta que la Universidad cuenta con una estructura y gestión por procesos se comprende que, para el logro de transformaciones significativas, los proyectos permean procesos institucionales; si bien pueden existir proyectos de unidad, se entiende el potencial que tiene abarcar el proceso en búsqueda de un crecimiento equilibrado de las unidades que lo componen, así como de un trabajo colaborativo, holístico y sistémico, con impactos de mayor relevancia para la Institución.

Según el PEB, el enfoque de la gestión por procesos en la Universidad de San Buenaventura implica una mirada transversal, integral y sistémica del quehacer institucional y favorece el logro de los más altos niveles de calidad en la gestión de los programas y servicios que ofrece.

Una gestión basada en los procesos aumenta el enfoque hacia el cliente interno y externo, el personal se involucra más fácilmente en el cumplimiento de objetivos y se alcanzan los resultados institucionales más eficientemente:

Con base en lo anterior, la gestión por procesos invita al equipo directivo de las áreas académicas y administrativas, y en general a sus equipos de trabajo, a llevar a cabo el conjunto de sus actividades, de forma interrelacionada, transformando los recursos utilizados en productos o resultados con valor agregado, para un usuario o grupo de usuarios internos y externos (PEB, 2010, p. 90).

El seguimiento: medición y evaluación

La Universidad cuenta con diferentes mecanismos para hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos institucionales. El principal es la medición a través de indicadores de gestión, que permiten la identificación de los avances obtenidos en los proyectos y su impacto en la consecución de los objetivos y, a su vez, el cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad.

Así las cosas, la Universidad sumará a su cuadro de mando de indicadores de los procesos, los indicadores de proyectos que permitan a la alta dirección monitorear los avances.

Por otra parte, un mecanismo permanente de seguimiento es el proceso de autoevaluación; éste es determinante para la realimentación de la planeación estratégica y la búsqueda de acciones dirigidas a mantener la calidad de la institución y los programas académicos.

Por último, la Universidad realiza informes de gestión a modo de rendición de cuentas, en los cuáles es importante socializar los resultados y propuestas planteados en los proyectos, con la





participación de los grupos de interés más críticos para la Institución. Estos espacios participativos permiten la vinculación con la comunidad académica.

Como se plantea en el punto anterior, estas fuentes de seguimiento y medición de la gestión permitirán realimentar los procesos de planeación año a año en una dinámica de crecimiento permanente.

De esta forma se materializan todos los elementos del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, la planeación, los procesos, la medición y evaluación, los propósitos de desarrollo, mejoramiento continuo y materialización de la plataforma estratégica de la institución, en coherencia con el concepto de calidad que construye y transita la Universidad.





Medición de la Misión y Visión de la USB y su articulación con el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029)

Marco conceptual

Fundamentación de la Misión

Al realizar rastreo del concepto de Misión en una organización, se encuentran dos definiciones que permiten visualizar lo que es y debe contener la Misión institucional.

Finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin. (Andrade, 2002).

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general (Fleitman, 2000).

Con este referente es posible concluir que la misión se refiere al propósito, fin o razón de ser de una organización, pero además contempla el entorno social en el que se desarrolla y busca impactar unos grupos de interés.

Fundamentación de la Visión

La Visión es definida por los autores como:

La visión engloba un futuro deseado; las aspiraciones de la organización y así motivar a los integrantes de la empresa. (Scholes y Johnson, 2008)

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (Fleitman, 2000)

Se deriva de este concepto, que la Visión permite a la organización proyectarse en el futuro y visualizar su transformación.

Teniendo como referente lo anterior es importante tener en cuenta que la Misión y Visión constituyen grandes declaraciones que hace la institución sobre su existencia y futuro, dichas declaraciones se ven permeadas por los valores corporativos que a su vez conforman lo que denominamos identidad institucional.

En este contexto, es importante recurrir a los Objetivos Estratégicos.





Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer **operativas** las declaraciones de la misión y la visión. Ayudan a dar dirección a la institución para el cumplimiento de esas grandes declaraciones.

Los objetivos según Martínez y Milla (2012) deben tener cinco atributos: mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos. Plantean también, que, cumpliendo estos atributos, los Objetivos Estratégicos traen grandes beneficios para cualquier organización:

- Dirigir todos los empleados hacia metas comunes
- Los objetivos desafiantes pueden motivar e inspirar a los empleados hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo.
- Los objetivos brindan un lenguaje común, un lugar de encuentro, pueden ayudar a resolver diferencias o conflictos entre áreas, pues establece un lugar común.
- Proporcionan criterios para fijar incentivos o recompensas motivando los empleados y fijando retos para ellos.

En conclusión, los objetivos estratégicos mostrarán la ruta de desarrollo a la luz de la Misión y la Visión.

Alineación Estratégica

Para que sea posible la medición de la Misión y la Visión de la organización, es importante realizar el proceso de alineación estratégica.

Al diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo, la Institución se enfrenta, analiza y reflexiona las grandes decisiones institucionales. En la cúspide de la jerarquía se encuentran la visión y la misión, que juntos constituyen, según Norton y Kaplan (2000) el *propósito estratégico* (*visión+misión*). Luego están los valores, luego los objetivos estratégicos y por último los objetivos y metas que otorgan el paso a paso para la consecución de los anteriores.

Esto es lo que se plantea en los principios básicos de la Planeación Estratégica. Ahora bien, considerando el tipo de organización que es la Universidad de San Buenaventura, es pertinente reflexionar sobre el lugar y rol del Proyecto Educativo Institucional en dicha alineación.

Por definición el Proyecto Educativo además de declarar la concepción de educación, hombre y sociedad que tiene la Universidad, marca el derrotero para el quehacer institucional en coherencia con su misión y visión. El papel del PEI en las instituciones de educación superior es concretar la misión y enlazarla con el plan de desarrollo dando sentido a la planeación a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con esto, se entiende la alineación estratégica de la siguiente manera:





Gráfica 3. Alineación estratégica
Fuente: Universidad de San Buenaventura, 2019

Para hacer esta alineación estratégica es necesario identificar cuáles son las directrices de la misión y la visión.

Directrices de la misión y la visión de la Universidad de San Buenaventura

2.3.1.1. Misión

La Universidad de San Buenaventura, define de la siguiente manera su misión:

La Universidad de San Buenaventura es una *institución de educación superior* que, desde sus *principios católicos y franciscanos*, presta *servicios educativos de calidad* para *formar integralmente* al ser humano y contribuir a la *transformación de la sociedad*.





El reconocimiento que somos una Institución de educación superior

Esta es una afirmación que nos recuerda los compromisos legales, éticos y académicos de ser, llamarse y presentarse como una Universidad. Identidad que desde la misión se convierte en un camino de servicio a la educación de hombres y mujeres que encuentran aquí un espacio adecuado para el desarrollo de su disciplina. Identificarse como Institución de educación superior es comprometerse con el avance de las disciplinas que aquí se concentran: la educación, la ingeniería, la psicología, la administración, la arquitectura, la filosofía, la teología, el derecho y las ciencias de la salud.

Desde los principios católicos y franciscanos

La Universidad de San Buenaventura se presenta ante la sociedad como una Universidad que encuentra en las páginas del Evangelio los principios esenciales de relacionamiento con Dios, con los otros y con la naturaleza. Enunciar con claridad y precisión los principios católicos es darle un norte y guía a nuestro ser y quehacer. Al centro la persona y luego el interés por ofrecer una formación que entregue a la sociedad no sólo profesionales, sino ante todo seres humanos íntegros. En este mismo orden de ideas se presentan y promueven los principios franciscanos: La pedagogía de la cercanía, el reconocer que, si todos somos hijos de Dios, luego somos hermanos, sin disculpas, sin distancias, sin excusas. Todo hombre, toda mujer es hermano y hermana y por supuesto, a esta concepción de fraternidad se debe sumar el respeto por la casa común, como llama el Papa Francisco a la creación, a la naturaleza. Dicho de otra manera, los principios católicos y franciscanos ponen en el centro de nuestro trabajo al ser humano y nos convocan a trabajar con mayor intensidad por el respeto y valoración de la naturaleza.

Forma integralmente al ser humano

En la Universidad de San Buenaventura, para la formación de esos seres humanos íntegros, establece estrategias curriculares que le permitan al estudiante desarrollar su sentido crítico a través de la investigación; comprender la dimensión global del mundo, a través de la internacionalización; prepararse para su futuro desempeño profesional a través de las prácticas profesionales. De igual manera, la Universidad ofrece los espacios para el desarrollo de la espiritualidad, el deporte, la cultura, entre otros de forma que su proceso de formación no sea solo íntegro sino integral.

Presta servicios educativos de calidad

Este, sin duda, es un compromiso y reto que la Universidad debe asumir. Hoy la cultura de la calidad es una realidad en esta Institución Bonaventuriana. Cultura que se traduce en el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos administrativos y por supuesto académicos que contribuyan a ofrecer productos y servicios que se identifiquen y reconozcan por la calidad. Bien sabemos que la calidad no es un puerto de llegada, sino un itinerario constante que compromete a todos los miembros de la comunidad Universitaria.





Contribuye a la transformación de la sociedad

Tarea, misión y responsabilidad de la Universidad será siempre comprometerse y comprometer a los miembros de la institución en la transformación del entorno, en la interpelación de la realidad que afrontamos, en la búsqueda de nuevas interrogantes que promuevan la reflexión y el cambio, en la promoción del respeto y valoración de la persona en las culturas en las que interactúa. Dicha tarea se lleva a cabo en el desarrollo de las funciones sustantivas, desde la labor e interacción del docente y del discente; en la producción del investigador y en el compromiso que a nivel del bienestar y la proyección social se alcanza a través de proyectos que sirvan a la sociedad.

2.3.1.2. Visión

En la visión nos comprometemos a partir de nuestra filosofía humanista franciscana a lograr la transformación de la sociedad, gracias al esfuerzo que hacemos en procesos académicos y administrativos:

En el año 2027, la Universidad de San Buenaventura será reconocida por la *formación humanística y científica, los procesos de investigación, el emprendimiento, la pertinencia de los programas, las buenas prácticas de gestión y su contribución a la transformación social.*

En primer lugar, *la formación humanista* que se explicitó en la misión y que de nuevo será referente de primer orden en los tres primeros principios generales institucionales. Colocar este referente en la misión, visión y principios define bien la identidad que acompaña a la Universidad como IES franciscana.

En segundo lugar, la visión está enmarcada en lo que denominamos la contribución a la *transformación social*, tarea que además se enunció en la misión y en el cuarto y quinto principios generales. Una de las apuestas significativas de la Universidad de San Buenaventura será su interacción con la sociedad y las culturas que la circunscriben. Este aspecto que identificamos en la evaluación anterior como un aspecto a mejorar, ahora se convierte en un principio que acompañará y orientará acciones concretas en la Institución. Incluso, hay que decirlo con claridad, la transformación de la sociedad responde también al espíritu fundacional de la comunidad franciscana y la de la misma Universidad. San Francisco de Asís nos dejó como tarea relacionarnos con los demás. En términos franciscanos el mundo es el convento. Esto traducido a la academia es un reto y objetivo esencial, como Universidad de inspiración franciscana debemos contribuir a la transformación del entorno.

¿Cómo lograr esta tarea? Los demás elementos que acompañan la visión nos dan cuenta de una formación que debe estar volcada completamente a estos dos polos. Así, una *formación científica* y humanista que en sus procesos investigativos y en su oferta de *programa pertinentes* promueva en los estudiantes el *emprendimiento* concretiza claramente el objetivo e ideal de transformar la sociedad aportando ese sello de humanismo. Sin duda, en estos años de reflexión en torno a la calidad la Universidad y a la academia colombiana comprendimos que nuestros egresados deben tener muy claro las competencias disciplinares que les permitirán ser excelentes profesionales, pero a la vez hombres y mujeres que también lleven a la sociedad competencias “blandas” tan





necesarias como las disciplinares. Competencias que les ayuden a lo largo del desarrollo de su profesión para ser hombres y mujeres íntegros, éticamente responsables.

Por su parte, en los principios generales se precisa la manera como la Universidad contribuye al desarrollo de la persona a partir de las funciones sustanciales ya mencionadas. La corporatividad, la incorporación de *buenas prácticas de gestión* y el valor de la autonomía son fundamentos que contribuirán al cumplimiento de la misión y visión ya planteadas.

Naturaleza del Plan de Desarrollo Bonaventuriano

Por definición, un Plan Estratégico de Desarrollo es la herramienta de gestión que le permite a la organización la consecución de las metas establecidas en su Misión y Visión. En otras palabras, el Plan Estratégico de Desarrollo define la ruta, los tiempos, las metas y los recursos a través de los cuáles se cumplirán las directrices estratégicas emanadas de la misión y la visión. Atendiendo lo que la Organización es en el presente y visualizando su futuro en la operacionalización de la Visión a través de grandes objetivos estratégicos.

Con este propósito, la Universidad de San Buenaventura ha diseñado el Plan de Desarrollo Bonaventuriano y en él, ha establecido, el *Escenario Apuesta* para el año 2029, en este escenario ha definido las líneas estratégicas, objetivos y metas que guiarán el desarrollo de la Universidad en los próximos 10 años.

Tal escenario responde al cumplimiento de la promesa de valor a la luz de las transformaciones que en el mundo se están gestando; y plantea para la Universidad los desafíos para enfrentar los cambios que de manera inminente tocarán su desarrollo en el futuro próximo.

2.3.2.1. Escenario apuesta

2.3.2.1.1. Estudiantes y Graduados

VARIABLE		OBJETIVO			
Estudiantes y Graduados		Incrementar a 10 años la cobertura y la excelencia estudiantil, mediante el desarrollo de una oferta académica diferenciada e innovadora en programas formales, no formales y de certificación, que responda a las necesidades de formación de diversos grupos poblacionales, con un perfil de graduado Bonaventuriano caracterizado por su calidad humana, su capacidad de liderazgo, emprendimiento e innovación, apropiado de TIC y ciudadano global y vincular a los graduados de manera estratégica a la dinámica del desarrollo, la calidad y la pertinencia institucional.			
METAS					
1	2	3	4	5	6
Desarrollar un perfil de graduado bonaventuriano que se	Brindar servicios educativos a población estudiantil en	Contar con un incremento del 33% de la población estudiantil joven	Contar con un incremento del 80% de la población estudiantil en el	Brindar servicios educativos a 20.000 estudiantes,	Modelo corporativo de relacionamiento con los graduados Hacer





caracteriza por su desarrollo humano, emprendimiento e innovación, ética, liderazgo, apropiado de las TIC y ser ciudadano global.	al menos 10.000 personas a nivel corporativo, de diversos grupos étnicos interesados en ciclos cortos de formación y programas conducentes a certificaciones en temas o necesidades específicas para el desempeño laboral.	y población estudiantil adulta económicamente activa, en el nivel de posgrado.	nivel de posgrado con la vinculación graduados de pregrados de la Universidad, población adulta económicamente activa vinculada a la actividad laboral y población de adulto mayor.	económicamente activos, vinculados al sector laboral y población de adulto mayor (mayor a 65 años), en programas de educación continua en diversas metodologías que responda a sus intereses y necesidades.	seguimiento su impacto en la sociedad., a través de un Observatorio laboral (1 corporativo); estudios de caracterización de egresados de pregrado y posgrado (cada 2 años) 5 estudios- Aumento de empleabilidad; estudios sobre el Egresados que aportan a la innovación de las empresas contratantes o propias y porcentaje
---	--	--	---	---	--

2.3.2.1.1. Profesores

VARIABLE		OBJETIVO				
Profesores		Contar a 10 años con una planta profesoral de calidad comprometidos con la Universidad y la sociedad, con formación en los niveles de maestría y doctorado, con calidad humana, bilingües, vinculado a redes nacionales e internacionales, con sólidas competencias pedagógicas e investigativas y uso intensivo de las TIC, con el fin de asegurar la excelencia del proceso formativo de los estudiantes, desarrollar la innovación y el impacto de la producción investigativa para la transformación de la sociedad				
METAS						
1	2	3	4	5	6	7
Contar con el 60% de los profesores de tiempo completo con formación	Contar con el 30% de los profesores de tiempo completo con formación doctoral.	Contar con una planta profesoral con formación en nivel profesional y especialista en un 10%,	Desarrollar un plan de desarrollo profesoral sostenible, ajustado a las necesidades del área de Bienestar	Contar el 100% de los profesores de tiempo completo y medio tiempo capacitados en aspectos pedagógicos, metodologías educativas no	Desarrollar un plan de formación docente en competencias pedagogía, metodologías educativas no presenciales,	Contar con una Planta profesoral que en 80% tenga manejo y uso de una lengua extranjera.





de maestría.		para atender función sustantiva de Bienestar Institucional y la oferta académica en el nivel de tecnólogo.	Estudiantil y oferta en formación tecnológica.	presenciales, estrategias de aprendizaje diferenciadas, emprendimiento, liderazgo, innovación y uso intensivo de las TIC.	estrategias de aprendizaje diferenciadas, emprendimiento, liderazgo, innovación y uso intensivo de las TIC.	
--------------	--	--	--	---	---	--

2.3.2.1.3. Diversificación de la Oferta

VARIABLE		OBJETIVO				
Diversificación de la oferta académica		Desarrollar corporativamente una oferta académica diversa, flexible en su nivel, contenido, espacio, tiempo, estructuras, modos y metodologías, que pueda satisfacer los intereses de públicos amplios y heterogéneos, para lo cual se propone una apuesta académica innovadora, interdisciplinaria y adaptada a las necesidades de las partes interesadas con el fin de generar una experiencia académica de formación para toda la vida.				
METAS						
1	2	3	4	5		





Contar con una oferta académica corporativa flexible caracterizada por la disminución de requisitos y correquisitos en los planes de estudio, asignaturas homologables, optativas y electivas; ciclos, núcleos y campos comunes de formación, movilidad estudiantil entre programas, opciones de graduación y articulación entre los niveles de formación	Nueva oferta académica diseñada corporativamente.	Desarrollar la homologación corporativa de los programas en desarrollo.	Contar con una oferta académica corporativa innovadora caracterizada por su virtualidad, su carácter internacional, su enfoque experiencial, el uso de las TIC y la inclusión de nuevos campos de conocimiento, con posibilidad de certificar por módulos, modalidades y metodologías adaptadas a las necesidades poblacionales y ajustadas a la duración requerida.	Desarrollar la oferta académica nueva y existente de la Universidad en las regiones en las cuales tiene presencia y en las que sean de su interés, bajo criterios de cobertura poblacional, pertinencia de sus programas, la continuidad e inclusión educativa
--	--	--	---	---

2.3.2.1.4. Relación con el Entorno

VARIABLE		OBJETIVO		
Relación con el entorno		Desarrollar para el 2030 un nuevo modelo corporativo de relacionamiento con los distintos sectores a nivel local, regional, nacional e internacional que, mediante la interacción y cooperación con aliados estratégicos, permita el ajuste permanente, la flexibilización e innovación de la oferta institucional, para mantener la pertinencia frente a la realidad del entorno, contribuyendo a la transformación social		
METAS				
1		2		3





Contar con un Modelo Corporativo De Relacionamiento Con El Entorno caracterizado por la participación de empresarios y/o representantes de gremios y asociaciones en los diferentes cuerpos colegiados de la Universidad; la consolidación de alianzas estratégicas para la transferencia del conocimiento, la participación en redes académicas y científicas que aporten soluciones a diferentes problemáticas regionales, nacionales e internacionales, la participación en agremiaciones y organizaciones con impacto público y privado.	Transferir de manera eficaz y eficiente conocimiento científico, innovador, tecnológico, artístico y humanístico a su entorno, a través de la generación de 8 spin-off, 8 start-ups, 70 convenios con el sector privado, 20 convenios con el sector público y generar un 30% de ingresos contra inversión en investigación directa	Consolidar la cultura del emprendimiento para la innovación social, a través de la formación institucional, la participación en proyectos con impacto social y su irradiación en el entorno, a través de la participación en la formulación de 4 políticas públicas de interés nacional (una por seccional), 5 estudios de contexto por seccional (cada dos años) para un total de 20 estudios, una oferta anual de formación (sector empresarial) (40 portafolios), la participación en agendas regionales (2 por cada seccional y la sede) y la generación del 5% de ingresos por concepto de consultorías y servicios.
---	---	--

2.3.2.1.5. Innovación

VARIABLE		OBJETIVO
Innovación	Desarrollar a diez años la cultura de la innovación en la Universidad de San Buenaventura para lo cual consolidará la política y el ecosistema de innovación en torno a las áreas estratégicas de gestión curricular, formación del talento humano, transferencia de conocimiento, la innovación social y la generación de alianzas que propicien el posicionamiento y el reconocimiento de la Universidad en su contexto regional, nacional y global.	
METAS		
1	2	3
Ecosistema de innovación corporativo a través del desarrollo de las siguientes áreas estratégicas: gestión curricular, formación del talento humano, transferencia del conocimiento, innovación social y generación de alianzas estratégicas.	Política corporativa de innovación	Contar con el 100% de los líderes de grupos de investigación capacitados en innovación, el 100% de los directivos de unidades académicas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas y el 100% de los directivos de unidades administrativas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas.





2.3.2.1.6. Modelo de Negocio

VARIABLE	OBJETIVO
Modelo de Negocio	Generar en la Universidad de San Buenaventura un modelo de negocio flexible, eficiente y eficaz que propicie la innovación en la estructura organizacional, la diversificación de recursos y la realización de la promesa de valor de la institución, medible a través del éxito y colocación de sus egresados y la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la institución.
METAS	
1	2
La Universidad de San Buenaventura cuenta con un modelo de negocio actualizado que se caracteriza por su flexibilidad, el cumplimiento de la promesa de valor institucional, la diversificación de los ingresos y la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo y que ha permitido alcanzar un 80% de ingresos provenientes de matrículas; Ingresos por extensión (I+D+I) & 16% por Consultorías y Asesorías; 2% de financiación y 2% por donaciones.	Contar con una estructura organizacional flexible que se caracterice por la provisión de los cargos según perfiles, la eficiencia en la ejecución de proyectos y en la ejecución presupuestal.

Medición de las directrices estratégicas a través de los objetivos estratégicos

Cuadro 1. Medición de directrices estratégicas a través de los objetivos estratégicos

Directrices estratégicas	Objetivos estratégicos asociados
Institución de Educación Superior	Modelo de Negocio Diversificación de la Oferta
Principios Católicos y Franciscanos Formación Humanista Formación Integral	Estudiantes y Graduados Profesores Modelo de Negocio Innovación
Servicios Educativos de Alta Calidad	Modelo de Negocio Diversificación de la oferta Innovación Profesores
Transformación de la Sociedad	Relación con el entorno Innovación
Formación Científica	Innovación Profesores Estudiantes y graduados
Programas pertinentes	Relación con el entorno Innovación





Emprendimiento	Diversificación de la oferta
	Diversificación de la oferta
	Estudiantes y graduados
	Profesores
Buenas prácticas de gestión	Innovación
	Innovación
	Modelo de negocio



3. Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020 – 2029 Camino a la excelencia

3.1. Modelo de planeación por escenarios

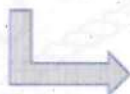
La Universidad de San Buenaventura, con el fin de formular el Plan de Desarrollo Bonaventuriano (PDB), optó por desarrollar el modelo prospectivo, con el fin de avanzar en el proceso de planeación por escenarios con el fin de facilitar la participación y el aporte de elementos y juicios de la comunidad Bonaventuriana, con el fin construir condiciones de futuro que pudieran ser valoradas y ponderadas en función de su pertinencia e impacto en el desarrollo del quehacer de la Universidad.

Desde la fundación de la Universidad de San Buenaventura, la cultura de la planeación ha sido una constante de la vida institucional y ha favorecido la acción sistemática, rigurosa, intencionada, basada en principios y sustentada en valores, lo cual ha permitido alcanzar el desarrollo actual.

Siendo coherentes con el concepto de autoevaluación expresado en el PEB y su claro objetivo de mejorar continuamente a fin de lograr la Misión y Visión institucionales, la Universidad de San Buenaventura establece las líneas de desarrollo, objetivos y proyectos que le posibilitarán cerrar la brecha entre lo que la Institución plantea como propósito e ideal en su PEB y el quehacer cotidiano. Estos lineamientos, que guiarán la gestión de la Universidad por un periodo de tiempo determinado, se encuentran documentados en el Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029, el cual se plantea en coherencia con la vigencia de la Visión y la capacidad institucional para responder y generar cambios cualitativos que le permitan evidenciar sus procesos de mejoramiento.

El PDB responde, además, a la dinámica de mejoramiento continuo de la Universidad, así como al análisis del contexto y tendencias de la educación superior referentes que inspiran la construcción del Plan que permita en el mediano y largo plazo mantener y mejorar condiciones de Alta Calidad y que a su vez posibilite la consolidación de la dimensión corporativa en la Universidad. En la siguiente gráfica se puede observar la articulación estratégica del PDB a los diversos componentes de calidad de la Institución:





- Líneas corporativas de desarrollo
- Objetivos estratégicos
- Proyectos estratégicos

Gráfica 4. Alineación del PDB 2020-2029 y los indicadores de calidad
Fuente: Coordinación General de AIM

El PDB (2020-2029) encuentra sus antecedentes en el plan que se propuso para los años 2009-2017 y que fue abordado por el Consejo de Gobierno por medio de acta No. 131 del mismo año en la que se definieron seis objetivos estratégicos, estos fueron: a) Desarrollo financiero sostenible; b) Alta calidad; c) Gestión de conocimiento; d) Posicionamiento e imagen corporativa; e) Cultura y desarrollo humano integral y f) Impacto y transformación social.

Así, dichos objetivos estratégicos fueron el punto de partida para el desarrollo del modelo prospectivo del actual PDB. Lo anterior implicó una revisión del estado general de desarrollo de dichos objetivos, dando como conclusiones las siguientes:

Desarrollo financiero sostenible

La Universidad de San Buenaventura coincide en la adopción de lineamientos institucionales para la adecuada gestión y asignación de los recursos financieros, además de ejercicios de autoevaluación y de planeación adelantados por los programas y las unidades, lo cual conduce a la optimización de la gestión administrativa con el desarrollo del proyecto de universidad, a consolidar una cultura de la gestión efectiva a través de buenas prácticas administrativas y financieras en pro de la sostenibilidad institucional, siendo un propósito corporativo lograr la viabilidad financiera y económica sostenible.

Este objetivo impulsa las metas de la Universidad, orienta sus funciones sustantivas, recursos y procesos administrativos y financieros fundamentales para garantizar la permanencia y la pertinencia, es por esto que se justifica como línea estratégica clave bajo las siguientes premisas (Reyes, 2018):

- *Salud financiera:* la identificación real del estado financiero es clave para determinar las debilidades, oportunidades, amenazas y oportunidades que a corto, mediano y largo plazo se poseen. La identificación de acciones en conjunto por Sede y Seccionales y la priorización de estas, son aspectos relevantes que complementan la concepción inicial del solo mantenimiento de un nivel de ingresos que permita cubrir los gastos del funcionamiento. La conciencia de las limitaciones financieras, el estricto control de los presupuestos, los tiempos, la unión en la diversidad y la cultura de la austeridad.





- **Biosostenibilidad:** El establecimiento de orientaciones ambientales acordes con el marco normativo vigente, apoyan la esencia franciscana de la armonía con la naturaleza y la vida, y permite cumplir con las condiciones estipuladas por la sociedad y el Estado para la conservación de los recursos, además de, en la medida de lo identificado, proyectado y medible, generar un apoyo financiero a la Institución.
- **Atracción de la inversión y diversificación del ingreso:** La gestión de las relaciones bajo la generación de proyectos con el sector productivo y el Estado, sin comprometer la esencia de la Institución, constituye un punto favorable y explorable para la atracción de las inversiones. El uso del conocimiento y capacidad instalada que se posee desde la academia resulta significativo para procesos de Innovación y Desarrollo que permita el acercamiento con partes interesadas que, bajo la confianza e imagen de la Universidad, permita atraer la inversión.

Alta calidad

Este objetivo estratégico plantea el logro de altos estándares de calidad evidenciados en la acreditación institucional y la certificación en calidad, mediante la instauración de una dinámica de mejoramiento continuo de los procesos administrativos y académicos.

Para la Universidad de San Buenaventura la calidad se define como “el nivel de congruencia entre lo que la Universidad pretende ser, expresado en su Proyecto Educativo y lo que realiza en su cotidianidad” (PEB, 2010, p. 95). Para hacer eficiente la calidad en la Universidad, se inicia con la operacionalización del concepto lo cual se concreta en los siguientes componentes de la plataforma estratégica:

- Proyecto Educativo Bonaventuriano como ruta.
- Plan de Desarrollo como mecanismo para la consecución del PEB.
- Proyectos Estratégicos como herramientas para la consecución de los objetivos del plan de desarrollo.
- Seguimiento como necesidad para confirmar el cumplimiento de los proyectos.
- Autoevaluación como mecanismo de evaluación y validación de lo que hacemos.
- Planes de Mejoramiento como resultado de los procesos de seguimiento, evaluación y validación.

Como se puede deducir, de esta manera se cumple el propósito de asegurar que en la cotidianidad se realice lo que se espera en el PEB, así como se cumpla a cabalidad el ciclo de calidad o ciclo PHVA, el cual lleva a una dinámica de *mejoramiento continuo*.

La calidad para la Universidad de San Buenaventura no se refiere a perfección o ausencia de errores. Se refiere a la capacidad institucional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como la capacidad y mecanismos claros para mejorar continuamente. Así, la calidad no es un punto de llegada sino un continuo proceso de mejoramiento y, en este orden de ideas, las acreditaciones y certificaciones no son en sí el objetivo de la calidad, son resultados naturales y claros de que la Institución hace procesos de mejoramiento alineados al plan de desarrollo.





Gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento en instituciones de educación superior (IES) involucra aspectos concernientes a los procesos basados en el conocimiento relevantes para las universidades, a saber, la creación de conocimiento, el intercambio y la transferencia a través de la investigación que resulta fundamental adoptar en los procesos de gestión de calidad que se vienen adelantando por la Universidad de San Buenaventura.

Es conocido que el trabajo en la gestión de conocimiento contribuye con un objetivo claro: “mejorar los resultados de la acción de las organizaciones, sea cual sea el ámbito de su actividad” (Rodríguez, 1994). En el contexto de la innovación, transferencia y marketing estratégico de los procesos contribuye a dos aspectos fundamentales en los principios consagrados el Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) y el Sistema de Investigación Bonaventuriana (SIB). En primer lugar, a incrementar los procesos intercambio y transferencia de conocimiento a través de la triada academia-industria-estado y con ello, en segundo lugar, a la productividad, competitividad, el liderazgo de los mercados y las oportunidades de negocio.

Con lo anterior, se parte de que la investigación representa un núcleo fundamental del Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB) al concebirla como “una actividad presente en todas las áreas del saber que posibilita la formación de docentes y estudiantes, el desarrollo en ciencia y tecnología y en las disciplinas sociales, humanas y artísticas, el conocimiento, interpretación y solución de los problemas de la sociedad” (PEB, 2010. p. 67).

En consecuencia, este objetivo propuso la creación de un sistema de gestión del conocimiento Bonaventuriano que se ha venido concretando a través de la ejecución de planes de mejoramiento corporativo.

Posicionamiento e imagen corporativa

Las tendencias de la globalización y la internacionalización han hecho que las organizaciones replanteen permanentemente los medios de reconocimiento, identificación y fidelidad tanto de su marca como de sus servicios y productos. Es de hecho evidente el peso de la economía de la información y la presión constante de la competitividad. Estos criterios han sido muy claros para las organizaciones por decirlo así “comerciales”, lo que en cierta forma ha restringido el tema a las instituciones universitarias por el peligro de ser tildadas de “mercantilizar la educación”.

A pesar de la anterior crítica hoy las IES deben mercadear sus productos denominados programas académicos, sus servicios de consultoría, labores investigativas, la venta de propiedad intelectual a través de patentes, franquicias y otras formas de producción y gestión de propiedad del conocimiento a una mirada prospectiva que invita a la revisión, planeación y evaluación del quehacer cotidiano, tarea a la que responden los centros de educación superior actualmente.





Así mismo, han tenido que incorporar técnicas modernas de gestión universitaria, en la que las instituciones deben establecer estrategias que les garantice permanencia en el mercado, constituyéndose apuestas de sostenimiento y consolidación futuros.

Las Universidades deben diseñar políticas e implementar estrategias que les permitan gestionar su imagen corporativa. En este objetivo, la Universidad de San Buenaventura identifica su producto principal, es decir los programas académicos y a su consumidor principal, toda persona que quiera estudiar un programa de Educación Superior para incrementar su nivel de formación profesional.

Estando en un contexto competitivo en el cual se ubican muchas otras IES, la Universidad ha entendido que es necesario abordar una oferta diferencial, es decir, una oferta con un valor agregado; es decir, generar una *propuesta de valor*. Como su nombre lo indica, se trata de agregar valor y eso implica hacer lo mismo que los demás con un mejor componente. Las principales características de una propuesta de valor exitosa son:

- Debe estar asociada a las capacidades de la organización.
- Debe ser reconocible y apreciada por los clientes externos e internos.
- Debe ser eficiente en desarrollo y rentable en producto; requiere de una transformación interna.
- Debe ser diferencial respecto a los competidores.

Este objetivo plantea la necesidad de posicionar la marca y darle valor. Para esto, la Universidad viene haciendo análisis externos que tienen como factores principales:

- Análisis del Entorno
- Análisis del Sector Económico
- Análisis del Mercado.
- Análisis de los grupos de interés.
- Análisis de la Comunicación.
- Análisis de los Competidores.

La construcción del valor de la marca de la Universidad se logra en la medida en que formula una propuesta de valor.

Cultura y desarrollo humano integral

Este objetivo estratégico se orienta al desarrollo humano integral el cual se puede entender como el proceso de expansión de las libertades personales a partir del cual cada individuo se hace consiente de su propio desarrollo integrando la dimensión social, cultura y personal, buscando la manera de potenciarlos a lo largo de su vida, por medio de las oportunidades a las que tiene derecho, sin desconocer el paradigma economicista y propendiendo a entender que en sí mismo posee un capital humano incalculable, que no necesariamente es el causante de la generación de riqueza, pero sí de la realización personal, el goce de la vida, la generación de felicidad y el acercamiento a la dimensión espiritual que le permite trascender como persona en reconocimiento de su dignidad.





En el contexto de la corporatividad, este objetivo plantea una serie de retos entre los que es necesario destacar el reconocimiento que al respecto de la cultura y el desarrollo humano ha elaborado la gubernamentalidad en el país, construyendo el sustento legal que reglamenta dicha perspectiva en el contexto de la educación superior y la incorporación de este en el día a día de la cultura corporativa.

Buscar la forma de armonizar la lectura gubernamental del desarrollo humano a partir de la educación para el trabajo tendiente al fortalecimiento del sector productivo, el PEB, desde el cual se propende por el reconocimiento de la persona, sus potencialidades, dignidad, reconocimiento del otro y la necesidad de acudir a una propuesta que reconozca el capital individual como una forma de generar realización y felicidad en cada uno de los individuos.

Traducir los repertorios de la cultura que están escritos en códigos lejanos, en valoraciones cercanas al contexto de las personas que hacen parte de la Universidad de San Buenaventura en Colombia, es decir, aterrizar las dimensiones de la persona al ámbito de la cotidianidad, generando un ambiente de crecimiento tanto personal como comunitario, capaz de materializarse en comportamientos identitarios que hagan crecer la Universidad, convirtiéndose en un motor de transformación social que impacta los escenarios sociales en los que se encuentran insertas la Sede y las Seccionales.

Impacto y transformación social

Este objetivo que apunta a la proyección social de la Universidad puede tomar tres matices en las instituciones de educación superior:

- Como función que permite a las Universidades relacionarse con el entorno, transfiriendo el conocimiento que se genera dentro de la institución; en esta concepción, la función de proyección/ extensión/ interacción es un proceso que se gestiona para lograr hacer pertinente las funciones de docencia e investigación.
- Como la función misional de la Universidad, el papel de la Educación Superior en la sociedad y su compromiso inherente de responder a sus necesidades y transformarla.
- Como transferencia de los resultados naturales de la investigación y la docencia que necesariamente impactan la sociedad.

Cualquiera de las tres posturas sugiere un impacto y, por tanto, procesos de transformación. Para la Universidad de San Buenaventura, se concibe la proyección social "como la relación permanente que la institución establece con la comunidad o medio externo para articularse con ella" (PEB, 2010, p. 68). Así, según lo expuesto en este objetivo y en el PEB, se apunta a: la relación con el entorno; la oferta de servicios y procesos investigativos pertinentes; el impacto y la transformación.

3.1.1. Factores de cambio





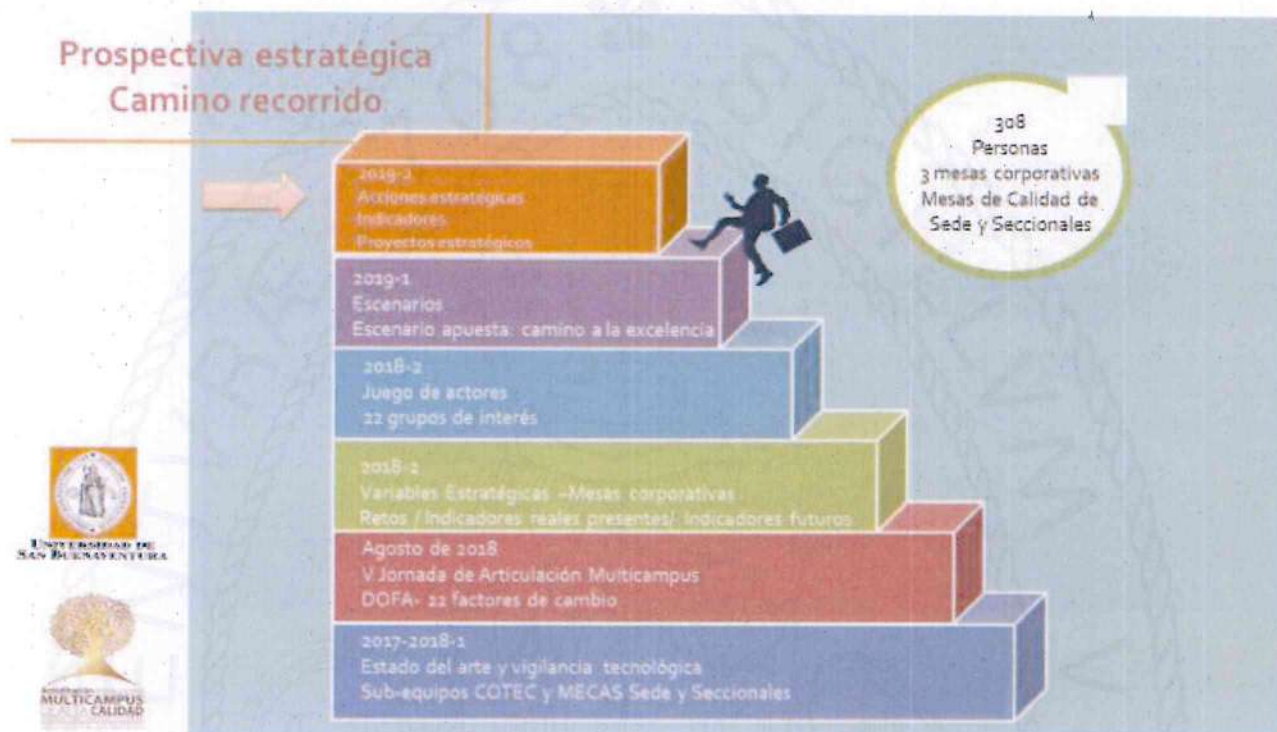
Con base en los anteriores objetivos estratégicos, en la identificación de todos los componentes que constituyeron el diagnóstico corporativo (evaluación de la misión y visión, identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas del proceso de autoevaluación institucional condensados en el Tomo 1. Diagnóstico corporativo) la Universidad decidió abordar el modelo de prospectiva estratégica el cual fue aprobado por el Consejo de Gobierno en sesión del 20 de septiembre de 2017.

Cada etapa del modelo tiene una intencionalidad que le agrega valor al proceso en donde intervienen diferentes actores que, de forma participativa, aportan elementos y juicios que sistemáticamente permiten construir condiciones de futuro que son valorados y ponderados en función de su pertinencia e impacto en el desarrollo del quehacer de la Universidad de San Buenaventura.

Es de gran importancia mencionar que la población que intervino en este proceso de construcción participativa de futuro está integrada por representantes de toda la comunidad universitaria de la Sede y las Seccionales, a quienes se les realizó charlas de preparación y sensibilización al proceso, con el fin de involucrarlos y comprometerlos a participar en las sesiones de trabajo posteriores que retomando la estructura del proceso de acreditación se denominan Mesas de Calidad (MECAS).

El trabajo de las MECAS implicó como etapa preparatoria la construcción un marco referencial que permitiera decidir y concluir sobre las condiciones de futuro que serán determinantes para la Universidad en el horizonte temporal de 2030 y que se condensan en el Tomo 2. Tendencias Nacionales e Internacionales.





Gráfica 5. Modelo prospectivo para la formulación del PDB 2020-2029
Fuente: Coordinación General de AIM

En la primera fase, la cual se inicia en el 2018, denominada **Estado del Arte**, equipos de investigadores (miembros de la comunidad universitaria) generaron material que permitió caracterizar el comportamiento de los procesos formativos e investigativos desarrollados por instituciones de educación superior en el entorno mundial, nacional y local. Así mismo, se generaron estudios para reconocer, identificar y caracterizar los procesos formativos y administrativos de otras instituciones nacionales e internacionales en donde se brindan productos y servicios académicos en materia de formación universitaria (pregrado y posgrado), capacitación (bajo las metodologías presencial y virtual) y consultoría.

Así mismo, fue fundamental reconocer el estado actual de la formación e investigación en Colombia y se identificaron los aspectos que se consideraron fundamentales en el diseño de los perfiles profesionales, de forma que respondieran con pertinencia y coherencia a los requerimientos del entorno. Esta información se constituye como una entrada fundamental en la modelación de los diseños curriculares y los perfiles ocupacionales que requiere el país

La fase de **Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva** permitió reconocer e identificar la evolución tecnológica que se desarrolla alrededor de los procesos formativos en el país y en el mundo. En esta fase inicial se designaron equipos de colaboradores de la Universidad para que



desde la Sede y Seccionales construyeran resúmenes analíticos, reseñas e infografías que permitieran la cualificación de los expertos.

La fase de **identificación de Factores de Cambio** se adelantó en un encuentro corporativo denominado V Jornada de Articulación Multicampus, realizado en Fusagasugá del 13 al 15 de agosto de 2018. En esta jornada se identificaron los factores de cambio se constituye como la fase fundamental del desarrollo del modelo prospectivo, dado que permite a los expertos de la Universidad reconocer los elementos que son potenciales generadores de rupturas y que con el tiempo conducirán a la institución a hacia la transformación de sus procesos misionales a la luz de las dinámicas que el entorno establezca y que la institución está dispuesta a capitalizar, evitar o modificar en un horizonte temporal de diez años.

La Jornada inició con el levantamiento de la matriz DOFA institucional en la cual se identificaron 29 fortalezas corporativas entre las que se destacan el talento humano, la cobertura o presencia nacional, la acreditación institucional Multicampus, entre otras. En materia de debilidades los expertos identificaron 7, entre procesos de internacionalización nacientes, posicionamiento de marca, sostenibilidad financiera, entre otros. En lo concerniente a los fenómenos de origen externo, los expertos consideran que dentro de las oportunidades que se le presentan a la institución se destacan la inclusión del país en la OCDE, la internacionalización del currículo, la virtualización de la educación superior, entre otros. En lo que respecta a las amenazas, los expertos destacan la dinámica en la normativa en materia de educación, la proliferación de instituciones educativas de bajo perfil, reformas tributarias y planes de desarrollo territoriales y nacionales, entre otros.

La realización de los talleres Análisis DOFA y Matriz de cambio permitió a través de un ejercicio de síntesis convergente identificar 20 factores de cambio, que corresponden a fenómenos o situaciones de orden económico, social, cultural, organizacional, tecnológico, político, normativo, etc., que se generan desde el entorno y de la institución misma y que tienen la capacidad potencial de representar cambios disruptivos del estado actual mundial y local, con impacto determinante en el desempeño, supervivencia y competitividad de la Universidad.

Cuadro 2. Relación de factores de cambio

Factores de cambio	
1	Internacionalización
2	Diversificación oferta académica
3	Posicionamiento de marca
4	Gobernanza
5	Modelo de negocio
6	Investigación
7	Relaciones con el entorno
8	Gestión corporativa
9	Infraestructura tecnológica





10	Infraestructura física
11	Identidad católica y franciscana
12	Profesores
13	Inclusión
14	Emprendimiento
15	Innovación
16	Comunicación institucional
17	Regionalización
18	Tipo de Universidad
19	Responsabilidad social universitaria
20	Estudiantes

La identificación de los factores de cambio surtió un proceso de caracterización que implicó definir cada uno de estos y diagnosticar su estado actual para la Universidad, a la vez que se estableció su situación futura en función de las dinámicas identificadas en las etapas de estado del arte y vigilancia tecnológica.

3.1.2. Variables estratégicas y grupos de interés

En la fase de **variables estratégicas** se procedió a utilizar el análisis estructural y a aplicar la matriz MICMAC. Con base en los factores identificados, los grupos corporativos se determinaron aquellos con mayor preponderancia para la Universidad y que pasan al nivel de variables que estratégicamente orientarán los esfuerzos institucionales en el futuro, estas son:

Cuadro 3. Variables estratégicas

Variables estratégicas	
1	Estudiantes y egresados
2	Profesores
3	Diversificación oferta académica
4	Relación con el entorno
5	Innovación
6	Modelo de negocio

De igual manera, se construyeron los indicadores reales presentes y futuros y los retos para cada una de las variables y se reformularon como objetivos estratégicos. Metodológicamente, el proceso se desarrolló mediante la siguiente secuencia de las siguientes etapas:

- Identificación del conjunto de indicadores que en mayor medida determinaran la transformación de la universidad en función de cada variable estratégica (se partirá del ejercicio adelantado durante el desarrollo de la fase de análisis estructural al caracterizar factores de cambio).
- Estimación de sus valores actuales y futuros de acuerdo con el análisis de contexto,





- tendencias y desempeño institucional.
- c. Priorización de los indicadores que a juicio de los expertos son los más representativos dada su repercusión en el desempeño de la variable en un horizonte temporal de 10 años.
- d. Narración de cada objetivo estratégico en función de los indicadores priorizados por los expertos.

A continuación, se aplicó la Matriz De Posiciones Valoradas que propone una representación matricial *Actores x Objetivos* que permitió resumir sencillamente el conjunto de las posiciones de los actores sobre el conjunto de los objetivos. En el año 2019, se agotó la **fase de juego de actores**, en la cual los equipos corporativos identificaron los actores que interactúan con la Universidad de San Buenaventura. Esta relación de grupos de interés implicó describir su identidad, sus intereses en el sistema, su capacidad para afectar a los demás actores:

Cuadro 4. Grupos de interés de la USB

	Grupos de interés usb
1	Comunidad franciscana
2	Consejo de gobierno
3	Órganos de decisión
4	Estudiantes
5	Egresados
6	Profesores
7	Directivos académicos
8	Empleados administrativos
9	Familias
10	Ministerio de educación nacional
11	Colciencias
12	ICETEX
13	CNA
14	CESU
15	Universidades
16	Entes estatales nacionales
17	Entes regionales
18	Sector privado
19	ONG y fundaciones
20	Proveedores y contratistas
21	Medios de comunicación
22	Comunidad

3.1.3. Escenarios





La fase de construcción de **Escenarios** implica el modelamiento de las condiciones de futuro que van a establecer el rumbo de la Universidad. A partir de estos escenarios, se establecieron los de mayor probabilidad y pertinencia para la institución. Se definieron entonces, los escenarios apuesta, tendenciales y alternos y se definió el plan vigía.

Los escenarios están integrados por combinaciones de hipótesis de futuro, las cuales se derivan de los retos u objetivos estratégicos que se han formulado en las fases previas del modelo prospectivo. Con el fin de establecer las hipótesis de futuro, el grupo de expertos de la Universidad formuló tantos eventos como objetivos fueron posibles. También se definió el horizonte temporal y la situación actual o diagnóstica, todas estas entradas fueron construidas rigurosa y detalladamente en las fases anteriores.

Así, en sesión del Consejo de Gobierno realizada el 15 de marzo de 2019, se aprobó el escenario apuesta de la Universidad de San Buenaventura denominado "Camino a la excelencia" y que implica la realización de los siguientes eventos:



Gráfica 6. Escenario apuesta del PDB 2020-2029
Fuente: Coordinación General de AIM

Así, la Universidad de San Buenaventura apuesta en su Plan de Desarrollo Bonaventuriano (2020-2029) por la realización de los siguientes Objetivos Estratégicos con sus indicadores correspondientes:

Cuadro 5. Objetivos estratégicos y metas del PDB 2020-2029

Variable		Objetivo Estratégico	Metas corporativas
Estudiantes y Graduados	y	Incrementar a 10 años la cobertura y la excelencia estudiantil,	1. Perfil de graduado Bonaventuriano que se





mediante el desarrollo de una oferta académica diferenciada e innovadora en programas formales, no formales y de certificación, que responda a las necesidades de formación de diversos grupos poblacionales, con un perfil de graduado Bonaventuriano caracterizado por su calidad humana, su capacidad de liderazgo, emprendimiento e innovación, apropiado de TIC y ciudadano global y vincular a los graduados de manera estratégica a la dinámica del desarrollo, la calidad y la pertinencia institucional.

caracteriza por su desarrollo humano, emprendimiento e innovación, ética, liderazgo, apropiado de las TIC y ser ciudadano global.

2. Cobertura a población estudiantil en al menos 10.000 personas a nivel corporativo, de diversos grupos etéreos interesados en ciclos cortos de formación y programas conducentes a certificaciones en temas o necesidades específicas para el desempeño laboral.
2. Cobertura a población estudiantil en al menos 10.000 personas a nivel corporativo, de diversos grupos etéreos interesados en ciclos cortos de formación y programas conducentes a certificaciones en temas o necesidades específicas para el desempeño laboral.
3. Ampliación de cobertura en un 33% de la población estudiantil joven y población estudiantil adulta económicamente activa, en el nivel de pregrado.
4. Incremento del 80% de la población estudiantil en el nivel de posgrado con la vinculación graduados de pregrados de la Universidad, población adulta económicamente activa vinculada a la actividad laboral y población de adulto mayor
5. Población de 20.000 estudiantes, económicamente activos, vinculados al sector laboral y población de adulto mayor (mayor a 65 años), en programas de educación continua en diversas metodologías que responda a sus intereses y necesidades.
6. Modelo corporativo de relacionamiento con los graduados que los vincule de manera estratégica al desarrollo





		corporativo de la Institución y a la determinación de su impacto en la sociedad, a través de un Observatorio laboral (1 corporativo); estudios de caracterización de egresados de pregrado (cada 2 años) 5 estudios- % aumento de empleabilidad; estudios de caracterización de egresados de posgrado (cada 2 años) 5 estudios- % aumento de empleabilidad; estudios sobre el 90% de egresados que aportan a la innovación de las empresas contratantes o propias y porcentaje % de egresados en empresas reconocidas por sector.
Profesores	Contar a 10 años con una planta profesoral de calidad comprometidos con la Universidad y la sociedad, con formación en los niveles de maestría y doctorado, con calidad humana, bilingües, vinculado a redes nacionales e internacionales, con sólidas competencias pedagógicas e investigativas y uso intensivo de las TIC, con el fin de asegurar la excelencia del proceso formativo de los estudiantes, desarrollar la innovación y el impacto de la producción investigativa para la transformación de la sociedad.	1. 60% de los profesores de tiempo completo con formación en maestría. 2. 30% de los profesores de tiempo completo con formación doctoral. 3. Planta profesoral con formación en nivel profesional y especialista en un 10%, para atender función sustantiva de Bienestar Institucional y la oferta académica en el nivel de tecnólogo. 4. 100% de los profesores de tiempo completo y medio tiempos capacitados en aspectos pedagógicos, metodologías educativas no presenciales, estrategias de aprendizaje diferenciadas, emprendimiento, liderazgo, innovación y uso intensivo de las TIC. 5. 80% de la planta profesoral con manejo y uso de una segunda lengua.
Diversificación de la oferta académica	Desarrollar corporativamente una oferta académica diversa, flexible en su nivel, contenido, espacio, tiempo, estructuras, modos y	1. Oferta académica corporativa flexible caracterizada por la disminución de requisitos y correquisitos en los planes de





	metodologías, que pueda satisfacer los intereses de públicos amplios y heterogéneos, para lo cual se propone una apuesta académica innovadora, interdisciplinaria y adaptada a las necesidades de las partes interesadas con el fin de generar una experiencia académica de formación para toda la vida.	estudio, asignaturas homologables, optativas y electivas; ciclos, núcleos y campos comunes de formación, movilidad estudiantil entre programas, opciones de graduación y articulación entre los niveles de formación. 2. Nueva oferta académica diseñada corporativamente. 3. Articulación corporativa de los programas en desarrollo. 4. Oferta académica corporativa innovadora caracterizada por su virtualidad, su carácter internacional, su enfoque experiencial, el uso de las TIC y la inclusión de nuevos campos de conocimiento, con posibilidad de certificar por módulos, modalidades y metodologías adaptadas a las necesidades poblacionales y ajustadas a la duración requerida.
Relación con el entorno	Desarrollar para el 2030 un nuevo modelo corporativo de relacionamiento con los distintos sectores a nivel local, regional, nacional e internacional que, mediante la interacción y cooperación con aliados estratégicos, permita el ajuste permanente, la flexibilización e innovación de la oferta institucional, para mantener la pertinencia frente a la realidad del entorno, contribuyendo a la transformación social.	1. Modelo corporativo de relacionamiento con el Entorno caracterizado por la participación de empresarios y/o representantes de gremios y asociaciones en los diferentes cuerpos colegiados de la Universidad; la consolidación de alianzas estratégicas para la transferencia del conocimiento, la participación en redes académicas y científicas que aporten soluciones a diferentes problemáticas regionales, nacionales e internacionales, la participación en agremiaciones y organizaciones con impacto público y privado. 2. Transferencia eficaz y eficiente conocimiento científico, innovador, tecnológico, artístico y humanístico a su entorno y generación un 30% de ingresos contra inversión en investigación





		directa. 3. Cultura del emprendimiento para la innovación social, a través de la formación institucional, la participación en proyectos con impacto social y su irradiación en el entorno, a través de la participación en la formulación de 4 políticas públicas de interés nacional (una por seccional), 5 estudios de contexto por seccional (cada dos años) para un total de 20 estudios, una oferta anual de formación (sector empresarial) (40 portafolios), la participación en agendas regionales (2 por cada seccional y la sede) y la generación del 5% de ingresos por concepto de consultorías y servicios.
Innovación	Desarrollar a diez años la cultura de la innovación en la Universidad de San Buenaventura para lo cual consolidará la política y el ecosistema de innovación en torno a las áreas estratégicas de gestión curricular, formación del talento humano, transferencia de conocimiento, la innovación social y la generación de alianzas que propicien el posicionamiento y el reconocimiento de la Universidad en su contexto regional, nacional y global.	1. Ecosistema de innovación corporativo a través del desarrollo de las siguientes áreas estratégicas: gestión curricular, formación del talento humano, transferencia del conocimiento, innovación social y generación de alianzas estratégicas. 2. Política corporativa de innovación. 3. 100% de los líderes de grupos de investigación capacitados en innovación, el 100% de los directivos de unidades académicas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas y el 100% de los directivos de unidades administrativas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas.
Modelo de negocio	Generar en la Universidad de San Buenaventura un modelo de negocio flexible, eficiente y eficaz que propicie la innovación en la estructura organizacional, la diversificación de recursos y la	1. Modelo de negocio reconfigurado que se caracterice por su flexibilidad, el cumplimiento de la promesa de valor institucional, la diversificación de los ingresos y la





	realización de la promesa de valor de la institución, medible a través del éxito y colocación de sus egresados y la sostenibilidad a mediano y largo plazo de la institución.	sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo, que permita alcanzar: - Ingresos por matrículas: 80% - Ingresos por extensión. (I+D+I) & Consultorías y Asesorías: 16% - Ingresos por financiación: 2% - Ingresos por donaciones: 2%. 2. Estructura organizacional flexible que se caracterice por la provisión de los cargos según perfiles, la eficiencia en la ejecución de proyectos y en la ejecución presupuestal.
--	--	--

Los objetivos estratégicos, junto a los indicadores respectivos y el escenario apuesta, como resultado del trabajo de las fases ya mencionadas, fue presentado y validado por el Comité Estratégico para la Reacreditación –CER-, el cual lo integran el Canciller, Rector General, Secretario General y los rectores de la Sede y las Seccionales, de donde surgieron unas observaciones y propuesta de ajustes. Luego, con la incorporación de los ajustes respectivos se presentó al Consejo de Gobierno donde fue aprobado.

3.2. Descripción general de los proyectos estratégicos

Una vez determinadas y priorizadas las acciones estratégicas que dentro del modelo prospectivo indican los proyectos que se requerirán para hacer realizable el escenario apuesta, se logró determinar cinco proyectos estratégicos. Como se ha dicho, con estos se pretende operacionalizar los retos, así como establecer los objetivos, metas, equipos y recursos que harán posible una transformación institucional. Los proyectos propuestos son:

1. Marca, Posicionamiento y Visibilidad
2. Portafolio de servicios
3. Talento Humano Bonaventuriano
4. Gestión de la Innovación
5. Gobierno corporativo

Cuadro 6. Marca- Posicionamiento- Visibilidad





Título del proyecto	Marca - Posicionamiento – Visibilidad
Línea de desarrollo predominante	Variable Estratégica 6-Modelo de Negocio
Líneas de desarrollo asociadas	Variable Estratégica 1-Estudiantes y Graduados Variable Estratégica 3-Diversificación de la Oferta Académica Variable Estratégica 4-Relación con el Entorno
Acciones estratégicas asociadas al proyecto	Identificar ventajas competitivas de la Universidad Caracterización población adulta y joven – nuevos grupos etáreos Caracterización población de para el posgrado Plan de comunicaciones de pregrado y posgrado Mercadeo Caracterización de necesidades del sector empresarial Plan de mercadeo programas virtuales y presenciales Caracterización grupos de interés Caracterización de impacto de los egresados Impacto programas de certificación
Tipo de proyecto	Estratégico
1. Justificación	La Universidad de San Buenaventura, ha mantenido una marca con reconocimiento ligado a la tradición, al humanismo y al compromiso social, sin embargo, es importante ampliar el espectro de posicionamiento de la marca en otros niveles de la mente de los usuarios actuales y potenciales, generando nuevas categorías de valor y asociando la marca con la innovación, lo sostenible, lo inteligente, con el concepto un el espacio donde el usuario encuentre experiencias diferentes, personalizadas, acordes con los valores institucionales que le permitan desarrollar su camino de vida y que se sienta acompañado en su itinerario de viaje formativo.
2. Alcance	Se requiere enfoque Cliente interno, empleados, estudiantes y profesores. Endomarketing y validadores de marca. Cliente externo, empleadores, egresados, gremios, sociedad. Recordación de marca Inicia en la definición de una estructura corporativa para el mercadeo y las comunicaciones y culmina con el posicionamiento de la marca asociado a categorías de valor renovadas y diferentes.
3. Objetivo general	Diseñar una estrategia de mercadeo corporativa que permita incrementar la demanda de los programas académicos, posicionar la marca Universidad de San Buenaventura impactar el sentido de pertenencia de la comunidad académica con la Universidad.
4. Objetivos específicos	1. Incrementar la recordación de marca institucional positiva en la mente de usuarios reales y potenciales que tiene la Universidad de San Buenaventura. 2. Diseñar e implementar un plan estratégico de mercadeo que permita determinar las necesidades reales de los clientes, desarrollar productos y servicios acorde a ello,





establecer los medios para hacer visible la marca y comunicar estratégicamente sus atributos.

3. Diseñar y desarrollar estrategias de endomarketing y mercadeo relacional conducentes a incrementar la vinculación y sentido de pertenencia de toda la comunidad Bonaventuriana a la Universidad para el desarrollo efectivo de sus objetivos estratégicos.

4. Incrementar la demanda de los productos y servicios de la Universidad en búsqueda de un impacto positivo en el número de estudiantes en procesos de formación.

5. Resultados Esperados

Posicionamiento de marca

Plan de mercado incorporado a la gestión institucional permanente

**Meta general
del proyecto**

En el año 2029 la Universidad de San Buenaventura ascenderá en el escalafón de las marcas más reconocidas en el país, e incrementará su número de estudiantes.

Meta anual

Año 1

Realizar estudio de mercado que permita definir las características del mismo y relacionarlas con los productos, servicios y marca de la Universidad de San Buenaventura.

Unidad de Mercado

Definición de los atributos de la marca Universidad de San Buenaventura como corporación

Unidad de Mercadeo

Año 2

Identificación del ADN institucional para definir características de los productos y servicios.

Alta dirección

Establecer una figura y estructura corporativa para el mercadeo institucional.

Rector
VAF

Diseñar plan estratégico de mercadeo

VAF /Unidad de Mercadeo

Año 3

Diseñar plan de benchmarking

VAF /Unidad de Mercadeo

Caracterizar los usuarios a los que se quiere llevar procesos de formación diferenciados

VAF /Unidad de Mercadeo/
Dirección de Planeación

Identificar las ventajas competitivas de la Universidad y conforme a ello desplegar plan de mercadeo.

Rector/ VAF /Unidad de
Mercadeo/ Dirección de
Planeación





6. Indicador general del proyecto	Año 4	Establecer y desarrollar estrategias que posibiliten la cercanía con el usuario.	Unidad de Mercadeo
		Definir y desarrollar estrategias que hagan posible una experiencia significativa del usuario dentro de la Universidad.	VAC/ VAF/ comunidad Bonaventuriana
		Desarrollar plan estratégico de mercadeo fase 2	Unidad de Mercadeo
	Año 5	Desarrollar una personalidad de la marca tomando como referente los valores y objetivos institucionales.	Unidad de Comunicaciones / Mercadeo
		Estandarizar proceso de mercado a nivel nacional	VAF / Unidad de mercadeo
		Desarrollar plan estratégico de benchmarking y marketing relacional interno	Unidad de Mercadeo
	Año 6	Desarrollar CRM corporativo	VAF / Unidad de Mercadeo
	Sentido de pertenencia Incremento de demanda Incremento de usuarios Posicionamiento de marca		
	1	Resistencia al cambio por parte de la comunidad universitaria para el cambio en la cultura organizacional, así como en los procedimientos de la gestión de lo humano	
	2	Falta de condiciones institucionales para proveer oportunidades de consolidar un ciclo de vida laboral en la universidad para los docentes y administrativos	
7. Riesgos del proyecto	3	Falta de énfasis institucional en la gestión de procesos para la inserción de los egresados en la vida institucional	
	4	Falta de recursos para implementar procesos para el desarrollo de competencias emprendedoras en estudiantes y egresados	





Cuadro 7. Portafolio académico y de servicios

Título del proyecto	Portafolio académico y de servicios
Línea de desarrollo predominante	Variable Estratégica 3-Diversificación de la oferta académica
Líneas de desarrollo asociadas	Variable Estratégica 1-Estudiantes- egresados Variable Estratégica 2-Profesores Variable estratégica 4. Relación con el entorno Variable Estratégica 5. Innovación Variable Estratégica 6. Modelo de Negocio
Acciones estratégicas asociadas al proyecto	- Definir lineamientos corporativos para el desarrollo de la oferta académica en todos los niveles, metodologías y dirigida a los grupos de interés. - Diseñar una oferta académica corporativa moderna y pertinente que responda a las necesidades regionales y a las apuestas nacionales. - Identificar el mapa de conocimiento corporativo y nuevas apuestas institucionales con visión internacional para consolidar una académica corporativa. - Construir los lineamientos, criterios y procedimientos académicos para el diseño y puesta en marcha de ofertas académicas corporativas con posibilidad de apertura y extensión de registros calificados en todas las seccionales. - Articulación curricular de programas y campos específicos de formación, a nivel corporativo. - Desarrollar las estrategias y rutas de articulación corporativa de los programas académicos. - Diseñar nuevos programas académicos en educación virtual en los diferentes niveles de formación. - Diseñar de un plan de mercadeo diferencial para la oferta de Programas virtuales y presenciales de pregrado, posgrado, educación continua. - Definir la infraestructura administrativa, académica y tecnológica de la Universidad de San Buenaventura que soporte la oferta académica en metodología virtual.
Tipo de proyecto	Estratégico
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
1. Justificación	De acuerdo con lo declarado en su Misión, la Universidad de San Buenaventura es una institución de educación superior que, desde sus principios católicos y franciscanos, presta servicios educativos de calidad para formar integralmente al ser humano y contribuir a la transformación de la sociedad. Su visión expresa que, en el año 2027, la Universidad de San Buenaventura será reconocida por la formación humanística y científica, los procesos de investigación, el emprendimiento, la pertinencia de los programas, las buenas prácticas de gestión y su contribución a la transformación social. https://www.usbbog.edu.co/universidad/mision-vision/ La Misión y Visión expresada en los párrafos anteriores, direccionan los destinos de la institución y marca sus planes de desarrollo, los cuales buscan dar respuesta a las necesidades del mundo actual, en





coherencia con los planes nacionales, regionales y locales.

El análisis crítico da la situación del país en lo que respecta a educación superior, plantea a las Universidades nuevos retos y estrategias renovadas que permitan dar respuesta oportuna y eficiente al encargo social que tienen como Instituciones de Educación Superior. En su edición del 24 de abril de 2019, el periódico El Espectador expresaba su preocupación frente a la frase: "La educación superior es el nivel educativo con acceso más desigual en el país", emanada del Departamento de Planeación Nacional (DNP), y a las estadísticas que mostraban que, en 2017, los jóvenes con mayores ingresos accedieron casi cuatro veces más a la universidad que los jóvenes más pobres y solo 38 de cada 100 estudiantes que ingresan a la educación superior en el país acceden a instituciones y programas acreditados de alta calidad. <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-hoja-de-ruta-para-mejorar-la-calidad-y-reducir-la-desercion-en-la-educacion-en-colombia-articulo-851791>

En coherencia con lo expresado, el gobierno nacional generó el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2018-2022 cuyo lema es: un pacto por la Equidad. Este plan es la hoja de ruta que establece los objetivos de gobierno, fijando programas, inversiones y metas para el cuatrienio, a la vez que permite evaluar sus resultados y garantiza la transparencia en el manejo del presupuesto. Dentro de sus lineamientos, se busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad. Plantea 20 metas que prometen transformar a Colombia y varias de ellas incluyen fortalecer la educación de la población en los diferentes niveles y duplicar la inversión pública y privada en ciencia y tecnología a 1,5% del PIB y crear 1,6 millones de empleos y reducir el desempleo de 9,4% a 7,9%.

(<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Metas-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>)

El PND traza varias metas específicas que buscan mitigar los problemas de inequidad en el acceso a la educación superior. Una de ellas tiene como propósito aumentar la tasa de cobertura en educación superior del 52,8 al 60 % en los próximos cuatro años., mientras que otra busca que las 61 instituciones de educación superior públicas cuenten con recursos adicionales para el mejoramiento de sus finanzas y la financiación de proyectos de inversión con miras al mejoramiento de sus condiciones de calidad.

<https://www.elespectador.com/noticias/educacion/una-hoja-de-ruta-para-mejorar-la-calidad-y-reducir-la-desercion-en-la-educacion-en-colombia-articulo-851791>

No obstante las estrategias que el gobierno plantea desde la educación pública, en la actualidad las instituciones de carácter privado aportan un amplio segmento de la oferta educativa y contribuyen de manera importante a generar ofertas educativas de calidad. Dentro de ese panorama, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Universidades (Ascun), el sector educativo ha presentado una gama de respuestas diversa. Esta pasa por gestiones desde las universidades privadas relacionadas con publicidad más agresiva, diversificación de ingresos a través de diferentes modalidades de extensión universitaria y una fuerte racionalización de los costos. También mecanismos de créditos, subsidios y becas amplias y variadas, alianzas con el sector privado que garantizan patrocinios de estudiantes y garantías de empleabilidad a los egresados. Convenios de movilidad y doble titulación, uso de programas gubernamentales y estabilidad en el costo o en el incremento de la matrícula.

<https://ascun.org.co/noticias/detalle/universidades-ahora-tienen-menos-estudiantes-matriculados-ca6>

Lo expuesto, genera un escenario por demás interesante para ofrecer a la comunidad nuevos programas, diseñados en coherencia con las necesidades del entorno, pensadas éstas desde lo regional y nacional, sin desconocer las posibilidades que abre lo internacional al futuro egresado.





		Sumado al análisis de contexto, los resultados de un riguroso y serio proceso de autoevaluación con miras a renovación de la Acreditación Institucional, ha otorgado bases serias a la Universidad de San Buenaventura respecto a soportar la decisión de incluir como parte de sus ejes de desarrollo focalizar la diversificación de la oferta en nuevos pregrados y postgrados acordes con las necesidades del mercado, validadas previamente con la academia y sustentadas en estudios de mercado y de viabilidad financiera (Rectoría General de la USB- Informe de Autoevaluación Renovación de Acreditación Institucional Multicampus).
2. Alcance		El proyecto abarca la Universidad de San Buenaventura de manera corporativa, incluyendo sede y seccionales, y planea cubrir mediante programas presenciales los departamentos donde la USB tenga oferta propia o mediante convenios y, en modalidades virtuales y a distancia, se planea cubrir estudiantes con competencias en habla hispana del mundo.
3. Objetivo general		Desarrollar corporativamente una oferta académica diversa, flexible en su nivel, contenido, espacio, tiempo, estructuras, modos y metodologías, que pueda satisfacer los intereses de públicos amplios y heterogéneos, para lo cual se propone una apuesta académica innovadora, interdisciplinaria y adaptada a las necesidades de las partes interesadas con el fin de generar una experiencia académica de formación para toda la vida.
4. Objetivos específicos	1.	Diseñar programas de educación continua, pregrado y postgrado que respondan a las necesidades del entorno en lo que respecta a contenidos académicos y tipo de modalidad (virtual, a distancia, presencial, mixta)
	2.	Implementar la oferta de los programas aprobados.
	3.	Hacer seguimiento a los indicadores de calidad, cobertura y permanencia.
	4.	Evaluar el desempeño de cada programa en indicadores de calidad, cobertura y permanencia.
5. Resultados Esperados		
Meta general del proyecto		Modificación de la oferta académica, de desarrollo corporativo, caracterizada por su flexibilidad, disminución de requisitos y correquisitos en los planes de estudio, asignaturas homologables, optativas y electivas; ciclos, núcleos y campos comunes de formación, movilidad estudiantil entre programas, opciones de graduación, articulación entre los niveles de formación. Adicionalmente, dicha oferta innovadora se caracteriza por su virtualidad, su carácter internacional, su enfoque experiencial, el uso de las TIC y la inclusión de nuevos campos de conocimiento, con opciones de certificación por módulos, modalidades y metodologías adaptadas a las necesidades poblacionales y ajustadas a la duración requerida, de tal manera que cubra poblaciones de distintas regiones de interés, bajo criterios de pertinencia de sus programas, continuidad e inclusión educativa.
Meta anual	Año 1	Estudio de identificación de los programas que ofrezcan mayor pertinencia social y sostenibilidad a mediano y largo plazo.
		Diseño y puesta en marcha de # cursos cortos para certificación de competencias (#/sede o seccional)
		Decanos y Directores de Programa
		Decanos y Directores de Programa





		Estudio de pertinencia y homologación de programas a nivel corporativo	Decanos y Directores de Programa
	Año 2	Diseño y puesta en marcha de # programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # cursos cortos para certificación de competencias	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 3	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # cursos cortos para certificación de competencias	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 4	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 5	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 6	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de doble y triple titulación a nivel corporativo	Decanos y Directores de Programa
	Año 7	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa





		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de # programas de doble y triple titulación a nivel corporativo	Decanos y Directores de Programa
	Año 8	Diseño y puesta en marcha de # programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de una oferta académica corporativa de programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 9	Diseño y puesta en marcha de una oferta corporativa de programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
		Diseño y puesta en marcha de una oferta académica corporativa de programas de pregrado	Decanos y Directores de Programa
	Año 10	Diseño y puesta en marcha de una oferta corporativa de programas de posgrado	Decanos y Directores de Programa
		Evaluación de desempeño en calidad, pertinencia y sostenibilidad de los programas ofertados	Decanos y Directores de Programa
6. Indicador general del proyecto		Incremento en el número de estudiantes matriculados, respecto al año inmediato anterior. Porcentaje atribuible a los nuevos programas. Los indicadores serían número de estudiantes o ingresos económicos derivados de pagos de matrículas.	
7. Riegos del proyecto	1	Apertura de programas similares por otras Universidades.	
	2	Rotación del personal que lidera el diseño de los nuevos programas	
	3	No contar con la planta profesoral requerida para los nuevos programas	
	4	No contar con las reservas presupuestales para el acondicionamiento de los espacios, materiales y equipos que requieren los nuevos programas	
	5	Falta de poder adquisitivo por parte de la población	





**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**
RECTORÍA GENERAL



**Acreditación Institucional
MULTICAMPUS
DE ALTA CALIDAD**
VALIDA POR CUATRO (4) AÑOS
RESOLUCIÓN 10796 DEL 25 DE MAYO DE 2017
RESOLUCIÓN 06537 DEL 18 DE ABRIL DE 2018



Carrera 9 N.º 123-76 ■ Oficinas 602 - 603
Tel: (57 1) 629 5955 ■ 629 6017 ■ 629 6027 ■ 629 6063
NIT: 890307400-1 ■ www.usb.edu.co
Bogotá, D. C. - Colombia



VIGILADA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN



Cuadro 8. Formación de talento humano Bonaventuriano para la excelencia

Título del proyecto	Formación de talento humano bonaventuriano para la excelencia
Línea de desarrollo predominante	Variable Estratégica 6-Modelo de Negocio
Líneas de desarrollo asociadas	Variable Estratégica 1-Estudiantes y Graduados Variable Estratégica 2-Profesores
Acciones estratégicas asociadas al proyecto	Plan de formación docente Modelo de gestión para el talento humano Perfiles de cargo Escuela de formación USB Políticas plan de permanencia Relacionamiento con los egresados Formación posgradual Formación competencia en inglés, TIC, otros Permanencia y estímulos a los profesores Formación para la innovación Movilidad docente para formar en segunda lengua Plan de formación profesoral en bienestar y tecnología Políticas de selección de profesores Perfiles de cargo corporativo
Tipo de proyecto	Estratégico
1. Justificación	Por un lado, los entornos nacional e internacional son cada vez más competitivos, por otro lado, las dinámicas y transformaciones de la sociedad, exigen que las organizaciones y en particular que las instituciones de educación superior, aporten con mayor pertinencia, calidad y eficacia a tales dinámicas y transformaciones. Lo anterior implica que este tipo de organizaciones se reinventen para responder adecuadamente a tales desafíos. En este sentido, la Universidad de San Buenaventura requiere imprimir una transformación en el talento humano profesoral y administrativo con que cuenta, para desarrollarle nuevas capacidades y competencias que permitan afrontar de manera efectiva e innovadora los desafíos y cambios del entorno así como las apuestas corporativas de incremento en la cobertura estudiantil, la diversificación de la académica y de servicios que se ofrece a la sociedad, el desarrollo de la innovación institucional, el relacionamiento nacional e internacional y el modelo de negocio que diversifique los ingresos para la sostenibilidad y el cumplimiento de la promesa de valor. Esto implica llevar a cabo un esfuerzo estratégico para alinear las capacidades y competencias del talento humano con los objetivos corporativos que se propone alcanzar la Institución. Para avanzar en este alineamiento estratégico se requiere contar con un equipo de colaboradores altamente competitivos, innovadores, comprometidos y transformadores efectivos de la realidad institucional, corporativa y del entorno. Para atender esta necesidad de desarrollo se propone crear y desarrollar el programa corporativo de formación para la excelencia del talento humano de la Universidad de San Buenaventura que impacte su desempeño y efectividad y que abarque la formación continua de profesores y administrativos y la formación avanzada de profesores orientados a la excelencia en el nivel de maestría y doctorado.





2. Alcance	Incorporar en los colaboradores de la Universidad (profesores y administrativos) nuevas capacidades y competencias creativas, innovadoras, transformadoras orientadas a la excelencia en sus desempeños y responsabilidades para el logro de los objetivos corporativos de la Universidad de San Buenaventura		
3. Objetivo general	Desarrollar un programa corporativo de formación para la excelencia en el desempeño y la efectividad del talento humano de la Universidad (profesores y administrativos), basado en la adquisición de nuevas capacidades y competencias creativas, innovadoras y transformadoras que aporten al logro de los objetivos corporativos de la Universidad de San Buenaventura		
4. Objetivos específicos	1. Diseñar el programa corporativo de formación para la excelencia en el desempeño del talento humano Bonaventuriano		
	2. Implementar en la Universidad el programa corporativo de formación para la excelencia en el desempeño del talento humano Bonaventuriano		
	3. Realizar seguimiento y mejoramiento al programa corporativo de formación para la excelencia del talento humano Bonaventuriano		
	4. Evaluar los resultados y el impacto del programa de formación para la excelencia en el desempeño del talento humano Bonaventuriano		
5. Resultados Esperados			
Programa corporativo de formación para la excelencia del talento humano bonaventuriano.			
Meta general del proyecto	A 10 años contar con el 60% de profesores del TC en el nivel de maestría, el 30 % en el nivel doctoral; que el 80% tenga manejo y uso de una lengua extranjera; que el 100% tenga formación continua en liderazgo, innovación pedagógica, uso de TIC, emprendimiento, competencias pedagógicas, didácticas y estrategias de formación y aprendizaje para diferentes poblaciones y modalidades educativas. 100% de los líderes de grupos de investigación, de los directivos de unidades académicas y los directivos de unidades administrativas formados en innovación enfocada en áreas estratégicas para la Universidad.		
Meta anual	Año 1	Actualizar la caracterización de los profesores y realizar la caracterización de los administrativos de la Universidad de San Buenaventura para identificar necesidades y oportunidades de formación, continua y avanzada.	VAC-VAF-Rectores
		Realizar un estudio de contexto sobre las tendencias del mercado laboral y buenas prácticas externas de formación continua de profesores y administrativos y avanzada de profesores en IES nacionales e internacionales, identificando sus resultados e impactos	Directores de Planeación
		Realizar una documentación de buenas prácticas de la Sede y las Seccionales en la formación continua de profesores y administrativos y avanzada de profesores, así como diagnosticar las capacidades existentes en cuanto al talento humano disponible, programas establecidos, recursos tecnológicos y académicos disponibles para la formación continua.	Directores de Planeación





	Año 2	Definir los lineamientos corporativos y los alcances de la formación continua de profesores y administrativos y avanzada de profesores, a partir de los estudios realizados, de las necesidades y oportunidades de desarrollo y de los objetivos estratégicos de la Universidad de San Buenaventura	VAF-VAC-Rectoría General- Consejo de Gobierno
		Estructurar y organizar el programa de formación para la excelencia del talento humano de la Universidad de San Buenaventura a partir de los lineamientos corporativos establecidos, articulando e integrando las capacidades, el talento humano, los programas y recursos disponibles en la Universidad, pero también las capacidades que se integren como resultado del relacionamiento nacional e internacional, de tal manera que se brinde una oferta amplia y cualificada de formación continua a profesores y administrativos así como el programa corporativo de formación de formación avanzada de profesores.	VAF-VAC-Rectores-Consejo de Gobierno
		Desarrollar y articular las condiciones institucionales para una adecuada implementación del programa de formación para la excelencia del talento humano Bonaventuriano: talento humano, programas, recursos de apoyo, infraestructura física y tecnológica, relacionamiento nacional e internacional	VAC-VAF-Rectores-Decanos
	Año 3	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 1. Seguimiento al programa	VAC-VAF-Rectores-Decanos- Rectoría General-Directores de planeación
	Año 4	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 1. Seguimiento al programa	VAC-VAF-Rectores-Decanos Rectoría General-Directores de planeación
	Año 5	Actualizar el estudio de contexto sobre tendencias de formación del talento humano hacia la excelencia, la caracterización de profesores y administrativos y los lineamientos corporativos, si aplica.	VAC-VAF-Directores de planeación-Consejo de Gobierno
		Evaluar la implementación del programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano y las condiciones corporativas para su desarrollo.	VAC-VAF-Rectoría General- Directores de planeación
		Actualizar y mejorar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano.	VAC-VAF-Rectores-Decanos





6. Indicador general del proyecto	Año 6	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 2.	VAC-VAF-Rectores-Decanos
		Visibilizar y articular nacional e internacionalmente el programa como mecanismo para su validación, cualificación y fortalecimiento	ORI
		Seguimiento al programa	Directores de Planeación
	Año 7	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 2.	VAC-VAF-Rectores-Decanos
		Visibilizar y articular nacional e internacionalmente el programa como mecanismo para su validación, cualificación y fortalecimiento	ORI
		Seguimiento al programa	Rectoría General-Directores de Planeación
	Año 8	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 2.	VAC-VAF-Rectores-Decanos
		Visibilizar y articular nacional e internacionalmente el programa como mecanismo para su validación, cualificación y fortalecimiento	ORI
		Seguimiento al programa	Rectoría General-Directores de Planeación
	Año 9	Implementar el programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano, Fase 2.	VAC-VAF-Rectores-Decanos
		Visibilizar y articular nacional e internacionalmente el programa como mecanismo para su validación, cualificación y fortalecimiento	ORI
		Seguimiento al programa	Directores de Planeación-Rectoría General
	Año 10	Evaluar los resultados e impactos del programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano	Directores de planeación- VAF-VAC-Rectoría General
		Actualizar el estudio de contexto sobre tendencias de formación del talento humano hacia la excelencia, la caracterización de profesores y administrativos y los lineamientos corporativos, si aplica.	Directores de planeación- VAF-VAC-Rectoría General
		Definir la continuidad del programa de formación continua y avanzada para la excelencia del talento humano	Consejo de Gobierno
Total de personas formadas en educación continuada y avanzada sobre el total de Colaboradores de la Universidad de San Buenaventura			
1	Rotación de colaboradores de la Universidad.		





	2	Asignación nula o insuficiente de recursos para el desarrollo del programa
	3	Inadecuada organización y gestión del programa

Cuadro 9. Gestión de la innovación

Título del proyecto	Gestión de la innovación		
Línea de desarrollo predominante	Variable Estratégica 5-Innovación		
Líneas de desarrollo asociadas	Variable Estratégica 1- Estudiantes y Graduados	Variable Estratégica 2- Profesores	Variable Estratégica 6-Modelo de Negocio
	Variable Estratégica 4- Relación con el Entorno	Variable Estratégica 3- Diversificación de la Oferta Académica	
Acciones estratégicas asociadas al proyecto	Innovación Pedagógica y Curricular Articulación ecosistema de innovación Política corporativa de innovación Alianzas con el sector externo Modelo de emprendimiento Mapa corporativo de capacidades y de innovación Lineamientos corporativos de emprendimiento e innovación Estrategias de articulación corporativa de programas Mapa de conocimiento corporativo Articulación curricular de programas Lineamientos corporativos para oferta académica Caracterización de competencias en innovación y emprendimiento Actores del ecosistema en innovación		





Tipo de proyecto	Estratégico
1. Justificación	La Universidad de San Buenaventura desde su Proyecto Educativo Bonaventuriano y desde su plataforma estratégica (misión y visión) reconoce la Investigación, el emprendimiento y la innovación como uno pilares estratégicos en su compromiso con la transformación social. Es así como este proyecto busca que la Universidad sea un actor protagónico en el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación a nivel nacional e internacional mediante la interacción con todos los agentes que conforman el ecosistema de innovación a través de estrategias que promuevan el emprendimiento, fortalecimiento empresarial, apropiación de conocimiento y transferencia tecnológica en donde participen activamente la relación empresa-universidad-estado-sociedad para potenciar el desarrollo de nuevos servicios académicos, la estructura y organización académico administrativa, la transformación curricular y las estrategias de ampliación de cobertura académica que impacten de manera positiva el tejido social conllevando al cumplimiento de nuestra misión en cuanto a agente de transformación social.
2. Alcance	El proyecto busca impactar y abordar todos los procesos institucionales (estratégicos, misionales y de apoyo) entre los que se destacan la innovación y desarrollo curricular, innovación y desarrollo de los procesos académicos y administrativos, el emprendimiento, fomento empresarial, intraemprendimiento, Spin Off y Star Up.
3. Objetivo general	Desarrollar a diez años la cultura de la innovación en la Universidad de San Buenaventura para lo cual consolidará la política y el ecosistema de innovación en torno a las áreas estratégicas de gestión curricular, formación del talento humano, transferencia de conocimiento, la innovación social y la generación de alianzas que propicien el posicionamiento y el reconocimiento de la Universidad en su contexto regional, nacional y global.
4. Objetivos específicos	1. Promover el emprendimiento y la innovación en los diferentes grupos que conforman la comunidad universitaria y sus grupos de interés.
	2. Consolidar alianzas con los entes privados, públicos y sociedad civil que forman parte del ecosistema de innovación en la región y al país.
	3. Ofrecer un portafolio de productos y servicios que respondan a las necesidades y problemáticas empresariales y sociales.
	4. Articular los procesos de innovación con las funciones sustantivas de la docencia, la investigación, la proyección social y el bienestar institucional.
	5. Fomentar la cultura de la innovación mediante una permanente vigilancia tecnológica que permitan prospectivamente identificar variables y tendencias de impacto.
5. Resultados Esperados	
	Implementación de la política y el ecosistema de innovación en la Universidad de San Buenaventura.
Meta general del proyecto	26% Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías





Meta anual		Implementación de Modelo de Gestión Innovación, política corporativa de Innovación, procesos y estructura orgánica para la innovación y procedimientos.	Vicerrector Académico (Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social)
	Año 1	Capacitación: * 100% de los líderes de grupos de investigación capacitados en innovación. * 100% de los directivos de unidades académicas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas. * 100% de los directivos de unidades administrativas con formación en innovación enfocada en áreas estratégicas.	Vicerrector Académico (Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social)
		1 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 2	2 % Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
		Desarrollo del plan de implementación de la política de innovación curricular	Vicerrector Académico
	Año 3	4 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 4	6% Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 5	8 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 6	10 % Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 7	12 % Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 8	16 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 9	20 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social
	Año 10	26 %Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías	Dirección de Investigaciones y Dirección de Proyección Social





6. Indicador general del proyecto	IIECA = Ingresos Ingresos por extensión (I+D+I) & Consultorías y Asesorías año / Total Ingresos	
	1	2
7. Riegos del proyecto	1	La no apropiación de la nueva estrategia de una cultura de la innovación
	2	Inadecuada planeación en la formulación de proyectos de I+D+i
	3	Inadecuado proceso de propiedad intelectual
	4	Pérdida de utilidad por la no adjudicación de proyectos externos o el no desarrollo de los mismos por parte de la Universidad





Cuadro 10. Gobierno corporativo

Título del proyecto	Gobierno corporativo
Línea de desarrollo predominante	Variable Estratégica 6-Modelo de Negocio
Líneas de desarrollo asociadas	Variable Estratégica 5-Innovación
Acciones estratégicas asociadas al proyecto	Modelo financiero Modelo flexibilidad administrativa Estructura organizacional corporativa Relacionamiento nacional e internacional Herramientas de gestión del modelo de negocio Mecanismos de seguimiento y control presupuestal Identificación de buenas prácticas
Tipo de proyecto	Estratégico
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
1. Justificación	De acuerdo con los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE): "El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño". Por su parte, la gobernabilidad es la forma como una organización gestiona sus procesos para buscar el éxito empresarial, lo que incluye costumbres, valores, políticas, normas e instituciones. Una buena gobernanza ayuda a identificar y gestionar los riesgos; así como visualizar, planificar, dirigir, ejecutar, controlar y mejorar los procesos para perseguir los objetivos sin dejar de lado la sostenibilidad. Por ello, resulta pertinente que para que la Universidad busque el éxito, cada vez debe unir más esfuerzos para operar de manera eficaz y responsable por medio de la gobernanza, de lo contrario, tendrá que pagar altos costos por los errores, tendrá poco análisis de los riesgos, incapacidad para hacerle frente a estos, así como dificultad para medir el desempeño de los mismos. Una buena gobernanza ayuda a las buenas decisiones en cuanto a acciones en función de los impactos positivos o negativos, ayuda a la reducción de costos, así como a la disminución de actividades redundantes y el impacto de las operaciones. Asimismo, se tendrán ventajas competitivas, buena reputación, capacidad de atraer y retener a los colaboradores, mantener la motivación y el compromiso, la percepción. El fortalecimiento del gobierno corporativo no solo da transparencia, eficiencia y acceso a la financiación formal, también da como resultado un clima ético para el manejo de los





conflictos de intereses, lo que aumenta los niveles de confianza y percepción de los inversionistas y consumidores.

Las buenas prácticas de gobernanza le dan capacidad a la Universidad no solo para la toma de decisiones sino también para la evaluación de los procesos y para detectar fallas a través de auditorías financieras, reuniones y análisis. Además, logra una mayor calidad de los datos porque hay capacidad de recopilarlos de forma rápida y eficiente, lo que ayuda a difundir esa información de forma oportuna. Todo esto se logra con un gobierno corporativo claro, estructurado y transparente, con autoridad y motivación para innovar para promover decisiones éticas y responsables.

Para tener buenas prácticas de gobernanza corporativa, se deben reglamentar las relaciones entre los miembros de la comunidad Bonaventuriana. La clave está en las relaciones de ellos con grupos internos y externos, por ejemplo, empleados, clientes, proveedores, gobiernos, la comunidad en general, el sector internacional e incluso competidores. En definitiva, cuando hay un buen gobierno corporativo se pueden alcanzar sus objetivos, el equilibrio y el control universitario para tener un buen desempeño y cumplimiento.

La gestión corporativa apunta a la consolidación de la Universidad de San Buenaventura para lo cual articula la gestión administrativa y académica, sobre la definición de un modelo integrado de desarrollo de gestión académico y administrativo que permita el posicionamiento y el reconocimiento de la institución como un todo, así como también la estabilidad y sostenibilidad institucionales. La gestión corporativa implica el consenso, la toma de decisiones informadas, el liderazgo y el gobierno corporativo, la plataforma estratégica común, la definición de un modelo de gestión, el cumplimiento de los compromisos asumidos, la trazabilidad de los proyectos, la adopción de normatividad y reglamentación únicas, la articulación académica y administrativa, la adopción de procesos y procedimientos eficaces y eficientes; el borramiento de las fronteras internas, el aprendizaje y la consolidación de buenas prácticas académicas y administrativas.

En este contexto, el modelo de negocio de la Universidad de San Buenaventura describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor para lo cual inserta en su formulación el estudio y segmentación de su mercado, las propuestas de valor, los canales de comunicación, las relaciones con todos sus interlocutores, las fuentes de ingresos, los recursos necesarios para ofrecer y proporcionar sus servicios, las actividades clave, los aliados o alianzas que le permitirán relacionarse y la estructura de costos, para garantizar la viabilidad y la sostenibilidad institucional y asegurar la prestación de servicios educativos de alta calidad.

Todos los anteriores elementos se alinean en pro de la configuración del tipo o modelo de Universidad que queremos construir en el futuro.

Incorporación de herramientas de buen gobierno corporativo. Definición de una arquitectura organizacional innovadora acorde con los cargos y perfiles de los mismos. Concertación del modelo de negocio corporativo que permita crear, entregar y capturar valor en contextos sociales, culturales, etc. y que propicie la diversidad de ingresos y la sostenibilidad institucional.

2. Alcance

3. Objetivo general

Desarrollar corporativamente el modelo de negocio de la Universidad de San Buenaventura, articulado al gobierno corporativo y a las buenas prácticas de gobernanza.





4. Objetivos específicos	1. Definir la promesa de valor institucional y caracterizar las necesidades de los grupos de interés		
	2. Diseñar e implementar el modelo de negocio de la Universidad de San Buenaventura a nivel corporativo		
	3. Definir el plan de infraestructura física y tecnológica que respalda la ejecución del gobierno corporativo y del modelo de negocio		
	4. Caracterizar y actualizar la arquitectura organizacional en atención a los perfiles de cargo y las capacidades de la Universidad de San Buenaventura.		
	5. Evaluar la eficacia y la eficiencia del modelo de negocio y la estructura organización en línea de diversificación de ingresos y de sostenibilidad Institucional.		
5. Resultados Esperados			
Modelo de negocio corporativo			
Arquitectura organizacional eficiente según los perfiles de cargos y la capacidad de la Institución			
Diversificación de ingresos			
Gobierno corporativo con herramientas para el seguimiento y evaluación de la gestión institucional.			
Meta general del proyecto	Contar con un gobierno corporativo eficaz que se caracteriza por la innovación de la arquitectura organizacional según los perfiles y competencias de cada uno de los cargos y apalancado en un modelo de negocio flexible, eficiente y controlado que garantice la sostenibilidad de la Universidad y la eficiencia de la gestión institucional a largo plazo.		
	Año 1	Caracterización de la arquitectura organizacional corporativa y por sede y seccionales	Unidad de Talento Humano
		Caracterización de las necesidades de los grupos de interés de la Universidad	VAC- VAF- Dirección de Planeación
		Definición y concertación de la cadena y promesa de valor de la Institución	Rector- VAC- VAF- Dirección de Planeación
		Diseño del modelo de negocio corporativo	Rector Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
Meta anual	Año 2	Implementación del modelo de negocio y cada uno de sus componentes	Rector Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Actualización de la arquitectura organizacional	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Unidad de Talento Humano
		Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Definición de herramientas de buen gobierno	Rector Dirección de Planeación





		Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cadena y promesa de valor de la Institución	Dirección de Planeación
		Definición del plan de actualización de infraestructura física y tecnológica	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Año 3	Ejecución del modelo de negocio y cada uno de sus componentes	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
		Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Evaluación de resultados de la arquitectura organizacional corporativa	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Unidad de Talento Humano
	Año 4	Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cadena y promesa de valor de la Institución	Dirección de Planeación
		Evaluación de resultados de la arquitectura organizacional corporativa	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Unidad de Talento Humano
		Implementación del Plan de Infraestructura física y tecnológica.	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
	Año 5	Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Evaluación de la diversificación de ingresos de la USB	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Seguimiento y evaluación de la primera fase del Plan de Infraestructura física y tecnológica	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
	Año 6	Ajustes al modelo de negocio según su evaluación	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Evaluación del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
		Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cadena y promesa de valor de la Institución	Dirección de Planeación





	Seguimiento y evaluación de las herramientas de buen gobierno	Dirección de Planeación
Año 7	Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Evaluación de la diversificación de ingresos de la USB	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Seguimiento y evaluación de la segunda fase del Plan de Infraestructura física y tecnológica	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
	Ajustes al modelo de negocio según su evaluación	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
Año 8	Evaluación del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cadena y promesa de valor de la Institución	Dirección de Planeación
	Seguimiento y evaluación de las herramientas de buen gobierno	Dirección de Planeación
	Implementación del modelo de negocio 2.0	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
Año 9	Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Evaluación de la diversificación de ingresos de la USB	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
	Seguimiento y evaluación de la tercera fase del Plan de Infraestructura física y tecnológica	Vicerrectoría Administrativa y Financiera
	Seguimiento a la eficiencia del modelo de negocio	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero
Año 10	Evaluación de la diversificación de ingresos de la USB	Vicerrectoría Administrativa y Financiera Comité Administrativo y Financiero





		Seguimiento y evaluación del cumplimiento de la cadena y promesa de valor de la Institución	Dirección de Planeación
		Actualización de la arquitectura organizacional	Unidad de Talento Humano
6. Indicador general del proyecto	Total de ingresos recibidos por consultorías, asesorías, extensión y donaciones / Total de ingresos recibidos		
	Total de otros ingresos/ Total de ingresos por matrículas		
	Total de cargos asignados según perfiles / Total de integrantes de la planta administrativa		
	Total de informes de gestión / Total de herramientas de gobierno		
7. Riesgos del proyecto	1	Falta de concertación corporativa sobre el modelo de negocio	
	2	Resistencia al cambio de la arquitectura organizacional	
	3	No implementar las herramientas de buen gobierno	
	4	Fallas en la infraestructura tecnológica	
	5	Falta de recursos para apalancar la inversión en el Plan de Infraestructura física y tecnológica	
	6	Falta de seguimiento y evaluación del modelo de negocio	

3.3. La proyección de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus

En perspectiva de la sostenibilidad de la Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus se presenta a continuación el cruce de las variables estratégicas con los resultados del proceso de autoevaluación Multicampus 2019, a los cuales se deberán incorporar las recomendaciones presentadas por el CNA para garantizar el sostenimiento de la acreditación:

Cuadro 11. Articulación de la AIM y el PDB 2020-2029

Escenario apuesta	Resultados de Autoevaluación Institucional 2019 Recomendaciones del CNA 2020
Estudiantes y Graduados	- Implementar el reglamento corporativo para estudiantes de pregrado y posgrado - Implementar la Política Corporativa de Educación Inclusiva. - Incrementar la movilidad estudiantil corporativa. - Implementar la Política corporativa de graduados. - Definir estrategias que promuevan el emprendimiento en estudiantes y graduados. - Sistematizar buenas prácticas de Bienestar Institucional para la gestión y la mejora del conocimiento corporativo con miras a cualificar los programas y servicios que se ofertan.





Profesores	• Fomentar la vinculación de los profesores de diferentes niveles (pregrado, posgrado) a redes de orden internacional. • Implementar el Plan Corporativo de Formación y Cualificación Profesoral. • Finalizar la formulación del Reglamento Profesoral corporativo, en coherencia con los principios del Proyecto Educativo Bonaventuriano. • Fortalecer la movilidad corporativa estudiantil y docente.
Diversificación de la oferta académica	• Consolidar el Sistema Académico Integrado (SAI) de la Universidad. • Implementar el sistema corporativo de innovación pedagógica y curricular a través de la aplicación de cada una de sus fases y el mantenimiento del seminario corporativo como espacio permanente de reflexión colegiada. • Implementar las políticas corporativas de formación en lenguas extranjeras. • Dinamizar estrategias corporativas para la gestión curricular en perspectiva internacional con el fin de incrementar la doble titulación de programas académicos.
Relación con el entorno	• Fortalecer la Internacionalización de la Proyección Social a través de programas de voluntariados y pasantías Internacionales. • Fortalecer las asesorías y consultorías como un mecanismo de impacto social y de diversificación de ingresos financieros para la Universidad.
Innovación	• Consolidar el sistema de información corporativo de investigaciones con el fin de establecer indicadores de medición de impacto de la investigación. • Consolidar la política y lineamientos para la convocatoria y publicación de resultados de investigación y creación artística. • Fortalecer la gestión de acceso a recursos externos para la investigación.
Modelo de Negocio	• Actualizar los Planes Maestros de Planta Física de Sede y Seccionales, teniendo en cuenta el crecimiento de la población, la creación de nuevos programas y las necesidades accesibilidad a grupos de población con necesidades especiales. • Implementar los mecanismos, estrategias y herramientas de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y la plataforma estratégica institucional. • Fortalecer el intercambio de buenas prácticas corporativas.





- Continuar fortaleciendo las estrategias y mecanismos para la diversificación de ingresos.
- Fortalecer las buenas prácticas corporativas para la concertación del Plan de Viabilidad y Sostenibilidad financiera de la Universidad.
- Articular la evaluación constante de la plataforma estratégica al Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.
- Incorporar al sistema de aseguramiento de la calidad de referentes internacionales para los procesos de acreditación internacional.





4. Cadena de valor

El ejercicio de construcción del PDB 2020-2019 en su base es participativo y se han tomado en consideración las percepciones de los actores de nuestra comunidad Bonaventuriana, en diferentes momentos del proceso metodológico.

Como se ha mencionado, la misión y la visión de la Universidad, son la guía estratégica y conforman el sello diferenciador institucional. En este contexto, como resultado del ejercicio de prospectiva, se adelantaron mesas de trabajo en las cuales se evaluó el futuro de la Institución a la luz de las tendencias nacionales e internacionales, a partir de las cuales la Universidad de San Buenaventura reconoce el papel protagónico de estudiantes, graduados y profesores para el logro de los fines misionales.

De igual manera, el escenario apuesta implica que se logre un perfil de estudiantes y graduados diferente caracterizado por su calidad humana y profesional, en línea con la formación de ciudadanos con visión global, así como importantes contribuciones a la expansión de las fronteras del conocimiento.

Para lo anterior, la Universidad de San Buenaventura reconoce sus buenas prácticas corporativas y potenciará los aprendizajes que se han construido a lo largo del ejercicio responsable y cualificado del servicio de la educación superior en el país. El desafío para la Institución es agregar valor a los estudiantes bonaventurianos a través de la articulación de sus cuatro funciones sustantivas: docencia, investigación, proyección social y bienestar institucional, en línea de reconocimiento y posicionamiento nacional e internacional.

Bajo esta perspectiva, la Universidad, a través de sus proyectos estratégicos, debe sincronizar sus actividades para aportarle un valor agregado específico a sus estudiantes, dentro del servicio que se ofrece. Así las cosas, dentro de esta apuesta los estudiantes y profesores se constituyen en insumos necesarios porque como actores del sistema universitario Bonaventuriano son sus expectativas las que marcan la ruta de trabajo en cada una de las variables que integran el Escenario Apuesta.

Insumos Procesos Resultados Seguimiento





Gráfica 7. Cadena de valor de la USB en el PDB 2020-2029
Fuente: Coordinación general de AIM

Desde la perspectiva de los estudiantes, la cadena de valor resalta los procesos de ingreso, formación y egreso, a fin de contribuir a la formación de capital humano pertinente y competitivo para la sociedad.

Por su parte, en cuanto a los profesores, se evidencia la necesidad de definir estrategias concretas para atraer a los mejores, mediante una carrera académica que brinde los incentivos adecuados para el desarrollo profesional, científico y personal de un “cuerpo profesoral de excelencia”, que es reconocido tanto por sus resultados concretos como por la percepción positiva de los procesos de formación, investigación y extensión que lidera.

La intersección de las dos trayectorias de desarrollo de estudiantes y profesores, respectivamente, es la que en verdad contribuye a la investigación científica y a la extensión de sus resultados a la sociedad en general, lo cual viene acompañado de productos académicos y científicos que contribuyen como un todo al reconocimiento de la Universidad del Rosario como una comunidad universitaria de alto desempeño y vocación internacional. En la medida en que las innovaciones disruptivas en la sociedad implican que la Universidad del Rosario esté en capacidad de repensar lo que hace muy bien, esta cadena de valor será el primer reflejo concreto de esta actitud y será el anticipo de grandes cambios en la forma como trabajamos y nos relacionamos con el entorno.

En consecuencia, la propuesta de la cadena de valor de la Universidad de San Buenaventura se destaca por dos atributos transversales. Primero, su actividad misional se da en la interacción entre estudiantes y profesores a lo largo de su proceso formativo. Segundo, la generación de valor institucional no es un vínculo lineal sino relacional. Así mismo, la cadena de valor generalmente distingue entre los procesos de carácter estratégico y los de carácter operativo. Para la Universidad, estos se convierten en hilos transversales con intensidades distintas en cada uno de los momentos del proceso.



4.1. Valor para los estudiantes

El primer actor, insumo de la cadena de valor, es el estudiante. Como lo muestra la gráfica el escenario apuesta se dirige a su desarrollo académico y su formación humana en un ambiente idóneo, que le brinde las mejores herramientas y conocimientos que le permitan tener un egreso exitoso.



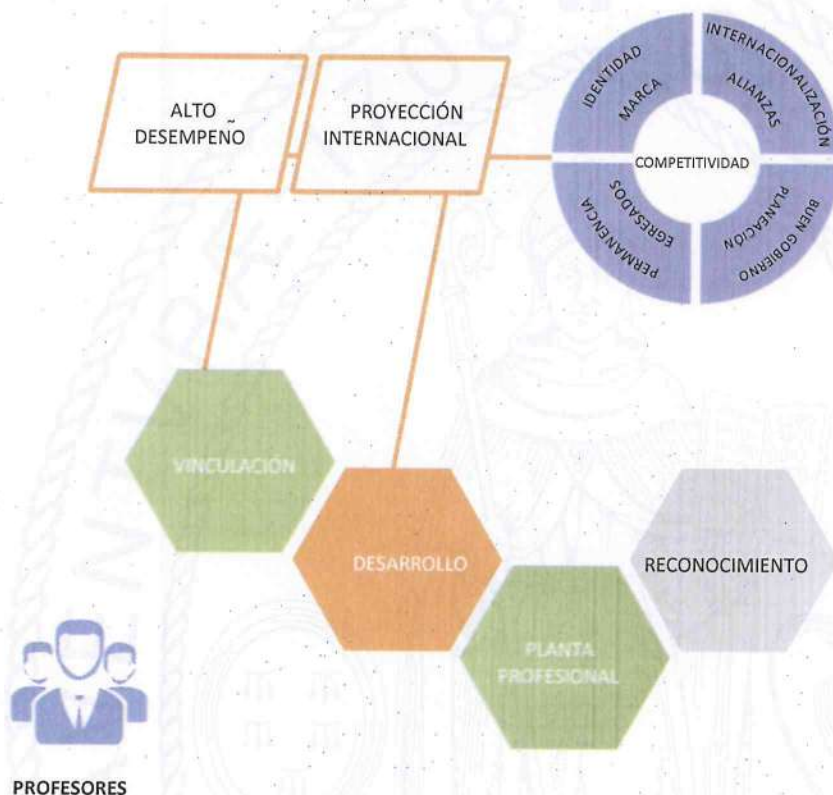
Gráfica 8. Cadena de valor para el estudiante en el PDB 2020-2029
Fuente: Coordinación General de AIM

El perfil de estudiante y egresado bonaventurianos contribuye a la cualificación del capital humano en beneficio del país y de los contextos globales en los que interactúan.

4.2. Valor para los profesores

En relación con los profesores —importante insumo de la cadena de valor— se establece un rumbo que comienza con una oferta que permita su permanencia y su cualificación. Las condiciones idóneas para los profesores permitirán consolidar una planta profesoral comprometida y de alto valor, que sea reconocida tanto por su producción científica como por los procesos de docencia, proyección social y bienestar institucional que gestiona.



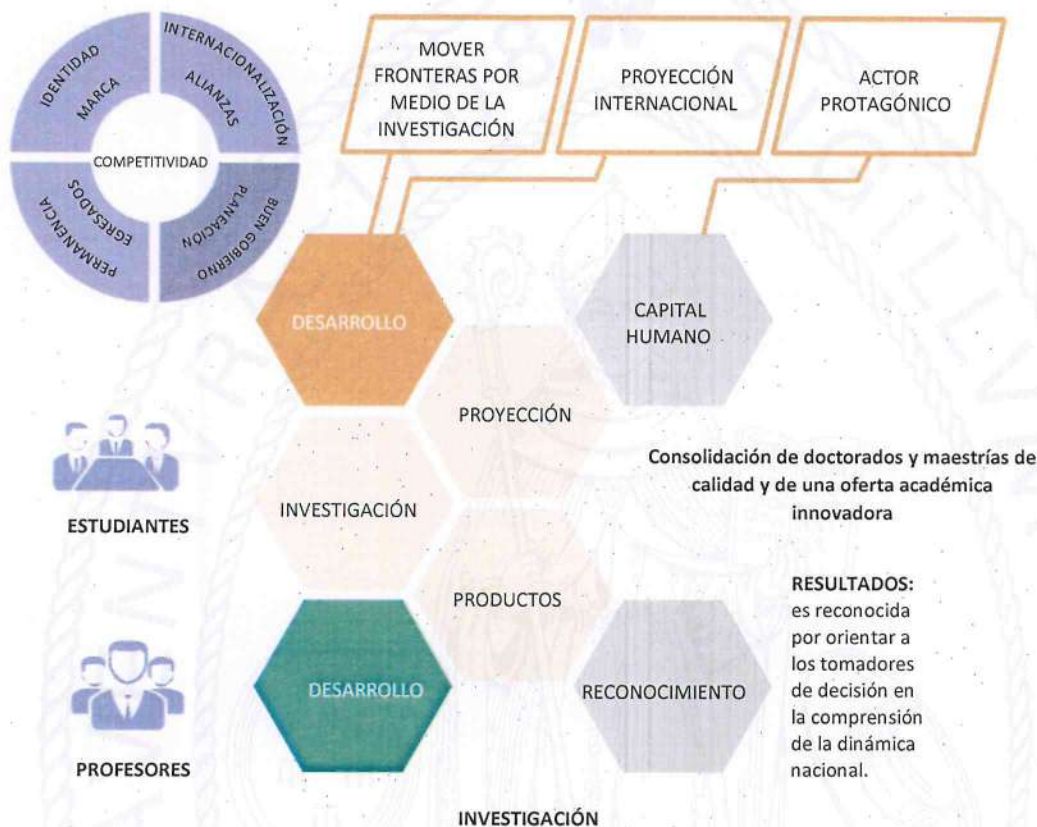


Gráfica 9. Cadena de valor para el profesor en el PDB 2020-2029
Fuente. Coordinación General de AIM

4.3. Valor en innovación y relación pertinente con el entorno

La relación en el proceso y desarrollo de estudiantes y profesores, respectivamente, es la que contribuye al desarrollo de la innovación en todas sus áreas: pedagógica, curricular, académica, transferencia tecnológica, proyección social, gestión administrativa y gobierno institucional la que en últimas posibilita el relacionamiento y el aporte a la sociedad en general.





Gráfica 10. Cadena de valor en investigación y relacionamiento con el entorno en el PDB 2020-2029
Fuente: Coordinación General de AIM

Todos los resultados que se buscan con el desarrollo de los estudiantes y los profesores, en este contexto de cadena de valor, vienen acompañados de productos académicos y científicos que contribuyen como un todo al reconocimiento de la Universidad de San Buenaventura como una comunidad universitaria de alto desempeño y proyección internacional.

La cadena de valor se articula a cada uno de los objetivos estratégicos y metas corporativas del PDB 2020-2029 y convierte en la hoja de ruta para la planeación y la ejecución de proyectos e iniciativas. Todo lo anterior con un fuerte componente de medición del desempeño institucional y las aspiraciones del PDB las cuales permitirán cumplir con la visión institucional.





5. Articulación estratégica de los proyectos

El Plan de Desarrollo Bonaventuriano 2020-2029 surge como resultado de un completo análisis de las necesidades futuras de la Universidad San Buenaventura para responder a los retos del contexto acorde con las capacidades de una institución de educación superior de calidad camino a la excelencia. El PDB enmarca las políticas corporativas que deben ser tenidas en cuenta para un correcto desempeño, evolución, desarrollo y sostenimiento institucional. Directrices ya definidas como los planes de mejora corporativa deben estar integrados con el PDB para avalar el compromiso de los actores dentro del sistema, que garanticen la generación de propuestas estratégicas, la ejecución apropiada de los recursos y la consolidación de productos medibles a través de indicadores verificables.

Para esto y en coherencia con las variables estratégicas definidas por la Universidad de San Buenaventura (Estudiantes y egresados, profesores, diversificación de la oferta académica, relación con el entorno, innovación y modelo de negocio) como pilares centrales del crecimiento corporativo, se deben generar herramientas sólidas que den repuesta a los retos misionales a corto mediano y largo plazo. Antes de materializar las herramientas en acciones de intervención estratégica sobre las variables de interés, estas deben ser analizadas y diseñadas, donde el punto de partida de todo este proceso debe ser la generación de proyectos.

El Proyecto Educativo Bonaventuriano (PEB, 2010) define Proyecto como “la herramienta central en la modernización de la gestión de la Universidad. De acuerdo con su naturaleza, el proyecto es un conjunto organizado de acciones y estrategias que da respuesta a problemas y necesidades específicas de carácter tanto interno como externo de la institución y exige, además, la definición de objetivos, metas, indicadores, actividades, recursos, tiempos y responsables” (p. 89).

Con base a lo descrito se ha propuesto la generación de tres niveles de proyectos dirigidos alcanzar los mismos objetivos institucionales, protegiendo la idea de corporatividad y a su vez respetando las realidades propias de la sede y las seccionales:

Proyecto estratégico (Nivel 1)

Son proyectos que surgen en el marco del Plan de Desarrollo Corporativo, en respuesta a las variables de interés colectivo de finidas institucionalmente y que orientan la ruta de intervención de las posteriores estrategias por sedes o seccionales. Estos proyectos evalúan los posibles escenarios que se pueden presentar con las variables estratégicas, definiendo de esta manera los mecanismos pertinentes para la adecuada búsqueda de las metas propuestas vinculadas a los objetivos y definen el plan operativo anual. Estos proyectos antes de ser aprobados deben pasar por unas fases de diseño, validación, revisión, análisis presupuestal y ajustes, en donde intervendrán actores administrativos y financieros según su pertinencia y alcance.

Proyecto de gestión (Nivel 2)





Son estrategias autónomas propuestas por cada sede o seccional que responden a las necesidades particulares de su contexto e inician a partir de sus realidades financieras, educativas y/o sociales. Sin embargo, todos los proyectos de gestión deben tener como horizonte final el impacto sobre las variables estratégicas a nivel corporativo que son de interés colectivo.

Proyectos de Investigación (Nivel 3)

Se entienden como un conjunto de estrategias, actividades, recursos y procedimientos organizados de manera articulada que responden a un diseño metodológico enfocado a alcanzar objetivos de investigación básica o aplicada en un tiempo determinado de acuerdo a compromisos estipulados previamente. Estos proyectos deben surgir del planteamiento de un problema que necesita intervención, que da lugar a una pregunta de Investigación, que será abordada utilizando una metodología específica que se vincula a un objetivo. Todo proyecto de Investigación debe responder a las necesidades de un entorno científico, estar justificado, contar con un componente técnico profesional que lo soporte y una estructura metodológica estandarizada que garantice obtener los resultados propuestos. Estos proyectos pueden ser ejecutados utilizando recursos internos o externos que dependerán del alcance del proyecto, el mecanismo y oportunidades de participación.





6. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Bonaventuriano

El Proyecto Educativo Bonaventuriano (p. 85) establece que la gestión, en este caso, aplicada al PDB, es un conjunto de procesos que se desarrollan en una secuencia lógica que comprende la planeación, organización, ejecución como tres componentes iniciales y que luego son complementados por el seguimiento, monitoreo o acompañamiento al desarrollo de las acciones para facilitar una ejecución adecuada y la evaluación permanente de la gestión para medir los procesos, resultados o efectos y tomar las decisiones respectivas.

Por su lado, el componente de evaluación y mejoramiento del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad incluye el control y la evaluación institucional que se orienta a “medir la efectividad, la eficiencia y eficacia de los procesos, el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos y los resultados de la gestión” (p. 10).

Lo anterior indica que contar con un modelo de seguimiento y evaluación del PDB es un mandato institucional requerido para contar con insumos fundamentales que permitan la toma de decisiones en toda organización. Esto conduce a establecer un modelo de evaluación objetiva y sistemática orientada a valorar los resultados desde la eficacia, eficiencia y efectividad del PDB en la Universidad para el desarrollo de capacidades y sostenimiento organizacional.

Es este sentido, que la Universidad de San Buenaventura no es la excepción frente a un ambiente de desarrollo de sus funciones sustantivas, sostenibilidad administrativa y financiera y sustentabilidad ambiental, toda vez que el logro de los objetivos institucionales, no sólo impactan los estudiantes, sino todos los grupos de interés con educación pertinente y de alta calidad.

Un modelo de seguimiento y evaluación es fundamental para la gestión, toma de decisiones y rendición de cuentas del PDB. En este sentido, la importancia de un modelo de seguimiento y evaluación aparte del cumplimiento de la Plataforma Estratégica, permitirá y facilitará la toma de decisiones con información exacta y sustentada en pruebas, construcción de mecanismos de articulación desde todos los procesos hasta la alta dirección, ganancia de experiencias con base en lecciones aprendidas, rendición de cuentas sistémicas y sistematizadas, generación de oportunidades reciprocas a todos los grupos de interés internos y externos de la universidad y gestión de recursos externos para el cumplimiento de metas a largo plazo.

En función de lo anterior, es prioridad para el presente PDB desarrollar un modelo que incluya: niveles de evaluación, actores e instancias evaluadoras, frecuencias de evaluación, criterios y herramientas de seguimiento y evaluación que permitan generar control, medición, análisis y mejora de los diferentes procesos y proyectos estratégicos corporativos, así como de Sede y Seccional, que conduzcan el desarrollo de la Plataforma Estratégica y al cumplimiento misional.

En términos de aclaración conceptual frente al presente marco, el seguimiento se asocia al monitoreo de un proyecto o programa, es así, que el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, establece: “El monitoreo es una herramienta de gestión empleada para comprobar la efectividad y eficiencia de un proceso, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos que





culmina recomendando medidas correctivas para optimizar los resultados deseados". Mientras la evaluación, según la UNICEF (1991), la define como un "proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos."

Otras definiciones importantes dadas por la ISO 9000:2015 son:

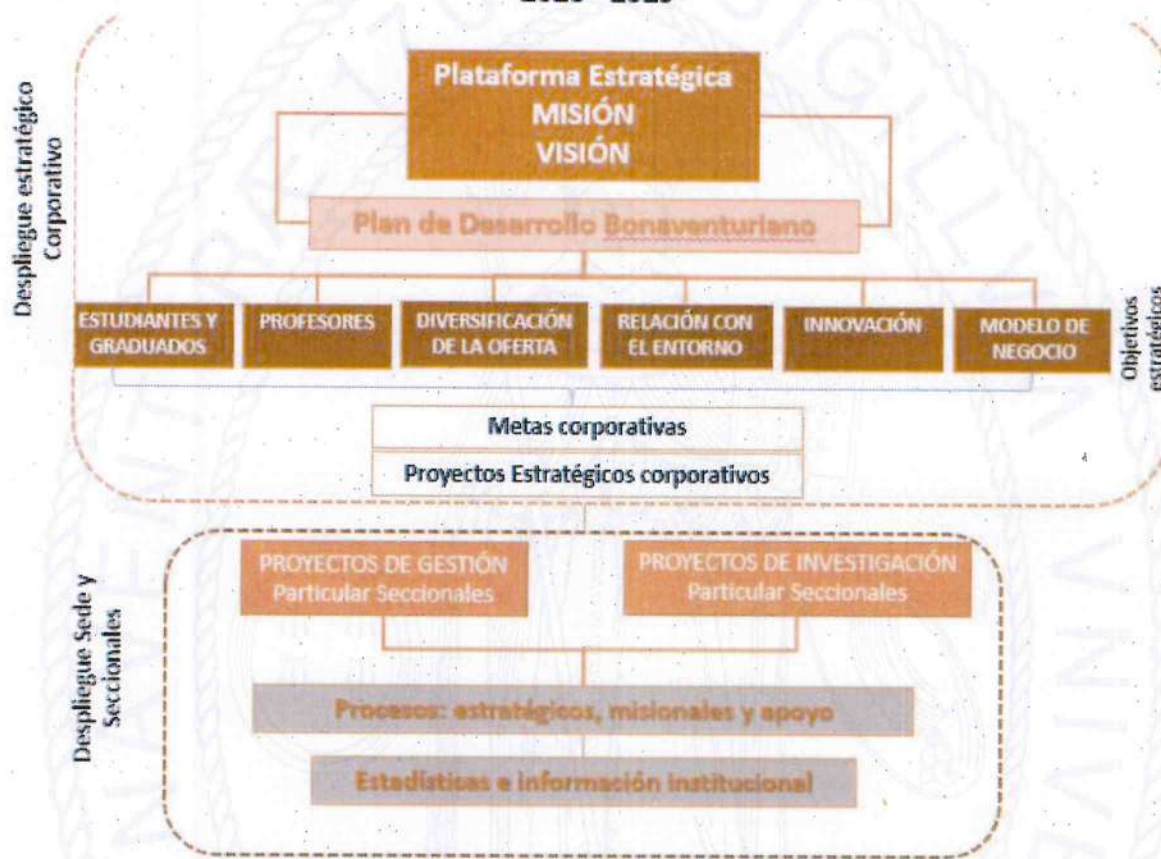
- *Seguimiento*: Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad. (NTC ISO 9000:2015).
- *Evaluación del avance*: Evaluación del progreso en el logro de los objetivos del proyecto. (NTC ISO 9000:2015).
- *Medición*: Proceso para determinar un Valor (ISO DIS 9000:2015)
- *Meta*: Establece el estándar, valor o rango de lo ideal o lo aceptable (NTC ISO 9000:2015)
- *Indicador*: Variable o atributo, objeto de medición (NTC ISO 9000:2015)

Dentro de este marco de seguimiento y evaluación se estructura un modelo que articula varios componentes, uno de ellos es el mecanismo de despliegue del PDB que se sustenta en la plataforma estratégica de la Universidad y que incluye los objetivos estratégicos, las metas corporativas, los proyectos corporativos, los proyectos de gestión y de investigación de Sede y Seccionales, su articulación con el sistema interno de aseguramiento de la calidad y soportado en la estadística e información institucionales, como se puede observar a continuación:





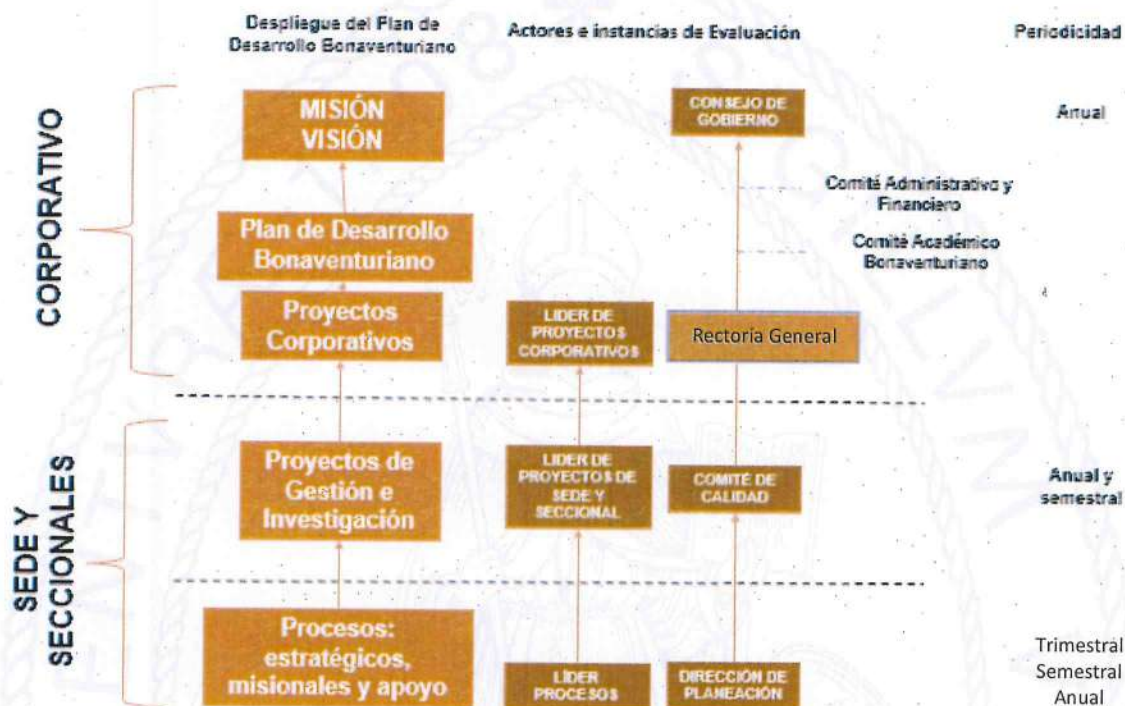
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO BONAVENTURIANO 2020 - 2029



Gráfica 11. Despliegue del PDB 2020-2029
Fuente: Universidad San Buenaventura, 2019.

Un segundo componente está relacionado con los actores, que incluyen los líderes de proyectos y de procesos del sistema de gestión de la calidad; las instancias que intervienen en dicho ejercicio y que incluye el Consejo de Gobierno, Rectoría General, Comités de Calidad y la dirección de Planeación; con una periodicidad semestral y anual para efectuar el seguimiento y la evaluación del PDB en sus niveles de despliegue (corporativo y de sede-seccional), como se puede observar en la siguiente gráfica:





Gráfica 12. Actores, instancias y periodicidad para el seguimiento y la evaluación del PDB 2020-2029
Fuente: Universidad San Buenaventura, 2019.

Entendiendo que cada proceso institucional realiza seguimiento de sus actividades generadoras de valor, proporcionado información para el mejoramiento continuo a través de indicadores de gestión, que a su vez alimentan los indicadores de cada uno de los proyectos de gestión de la Sede y Seccionales para la consolidación de información del seguimiento y evaluación de los respectivos proyectos a través de las estructuras establecidas a nivel corporativo, es preciso estructurar y definir el proceso de seguimiento y evaluación de los proyectos de gestión, investigación y corporativos.

El seguimiento estará coordinado por cada líder de proceso y líder de proyecto corporativo, de gestión e investigación, toda vez que son quienes tendrán a su cargo el plan de proyecto. Así mismo, cada líder de proceso y gerente de proyecto realizará una evaluación inicial con base en los resultados y metas esperadas. La evaluación final de proyectos de gestión, investigación y corporativos estará conformada por los diferentes estamentos administrativos Corporativos, de Sede y Seccional, para la toma de decisiones con base en los resultados de cada proyecto.

La evaluación del PDB requiere una estructura que responda a los niveles de despliegue del mismo, que conduzca a valorar los resultados alcanzados desde los proyectos, pasando por las metas corporativas, los objetivos estratégicos y hasta llegar al nivel de la declaración misional. En este sentido, los niveles en que se llevará a cabo la evaluación son:





- Nivel de proyecto: que abarca la ejecución de cada proyecto en cuanto a su avance y cumplimiento final. Esto se realizará con los proyectos estratégicos, de gestión y de investigación se organizará sobre la base de indicadores de resultados.
- Nivel de Meta corporativa y objetivos estratégicos: abarca la evaluación de los resultados de los proyectos en función del cumplimiento de las metas corporativas y el logro de los objetivos estratégicos del PDB.
- Nivel Misión-Visión: abarca la valoración del cumplimiento de las declaraciones misionales a partir del logro de los objetivos estratégicos y los resultados de la Universidad en su conjunto.

De igual manera, la operacionalización del seguimiento y evaluación del PDB se hará en el instrumento diseñado para tales efectos y que se presenta como anexo.

Anexo 1. Matriz de seguimiento y evaluación del PDB 2020-2029





Referencias

Criterios de evaluación. Síntesis metodológica. [Consultado el 15 de noviembre de 2019].
Disponible en: <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB3ES.pdf>

El Monitoreo y la Evaluación. Herramienta indispensable de la Gerencia Social (2002). BID, Indes,
'Diseño y Gerencia de Políticas y Programas Sociales'.

González, T (2000). Evaluación y Gestión de la Calidad Educativa. Un enfoque metodológico.
ISBN.: 84-95212-83-8.

Norma NTC ISO 9000:2015. (2015). Fundamentos y vocabulario – Sistema de gestión de Calidad.
ICONTEC.

Proyecto Educativo Bonaventuriano (2010). Bogotá: Universidad de San Buenaventura.

Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (2019). (Documento inédito). Rectoría General:
Universidad de San Buenaventura.

