

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
UNITEC

PLAN de **DESARROLLO** *Institucional* **2021-2025**



**Sostenibles, con calidad
y responsabilidad social!**





U



Estructuración y diseño del informe

Diego Alberto Parra Ferro
Presidente

Wilmar Alexander Chinchilla Moreno
Rector

Sandra Fabiola González Gómez
Vicerrectora de Planeación y Desarrollo

Compilación y Edición

Sandra Fabiola González Gómez
Vicerrectora de Planeación y Desarrollo

Dora Beatriz Rivera Ibáñez
Coordinadora de Planeación y Estudios Estratégicos

Corrección de estilo

Gabriel Santiago Jiménez Vieira
Coordinador Área Sociohumanística

Diagramación y diseño gráfico

Laura Rocío León Mosquera
Jefe de Comunicaciones

Jenifer Andrea Ramos Rojas
Diseñadora

© 2021. Todos los derechos reservados
Corporación Universitaria Unitec
www.unitec.edu.co
Bogotá, Colombia

La reproducción total o parcial de este escrito en forma idéntica o modificada por cualquier medio mecánico, electrónico o informático, incluyendo fotocopia, grabación, digitalización o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información no autorizada por la Corporación Universitaria Unitec viola los derechos de autor.

Asamblea General

Miembros Fundadores

María Dolores Ferro de Parra
Amparo Parra de Arango (QEPD)
Instituto de Formación Educativa e Investigación IFEI Ltda
Artes Gráficas Unidas AGU Ltda.

Miembros Adherentes

Carlos Fernando Parra Ferro
Olga Teresa Parra Ferro
Diego Alberto Parra Ferro
Marta Patricia Parra Ferro
Raúl Andrés Parra Ferro
Lola Carmenza Parra Ferro
Claudia Liliana Parra Ferro
Rosario Pilar Parra Ferro
Jorge Hernán Arango Duque

Consejo Superior

Principales

Diego Alberto Parra Ferro
Carlos Fernando Parra Ferro
Jorge Hernán Arango Duque
Raúl Andrés Parra Ferro
Marta Patricia Parra Ferro
Lola Carmenza Parra Ferro
Jorge Téllez Fuentes

Suplentes

María Dolores Ferro
Claudia Liliana Parra Ferro
Artes Gráficas Unidas AGU Ltda.
Instituto de Formación Educativa e Investigación IFEI Ltda.
Olga Teresa Parra Ferro
Rosario Pilar Parra Ferro
Diego Manuel Parra Herrera

Representante Estamento Docente
Carlos Horacio Amaya Navas

Suplente Representante Estamento
Docente
Sergio Andrés Parra Bello

Representante Estamento Estudiantil
Evelyns Villadiego Álvarez

Suplente Representante Estamento
Estudiantil
Mary Luz Alfonso Galindo



Presidente

Diego Alberto Parra Ferro

Rector

Wilmar Alexander Chinchilla Moreno

Secretario General

Gonzalo Murcia Ríos

Vicerrectora Académica

Diana Carolina Jaimes Suárez

Vicerrector Administrativo y Financiero

William Quiroga Ortiz

Vicerrectora de Planeación y Desarrollo

Sandra Fabiola González Gómez

Director de Imagen y Crecimiento

Camilo Andrés Moreno Chaparro

Director de Medio Universitario

Jorge Alberto Peña Delgado

Directores de Escuela

Ciencias Económicas y Administrativas

Andrés Mauricio Acosta López (octubre a diciembre)

Artes y Ciencias de la Comunicación

Carlos Roberto Soto Mancipe

Ciencias Sociales Jurídicas y Humanas

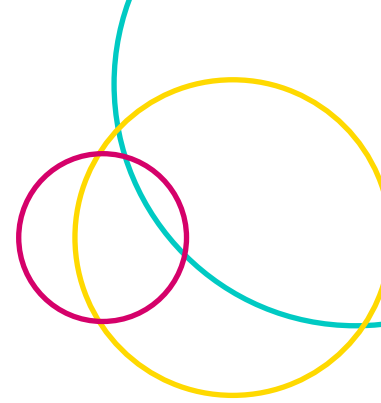
Diana Carolina Jaimes Suárez (encargada)

Ingeniería

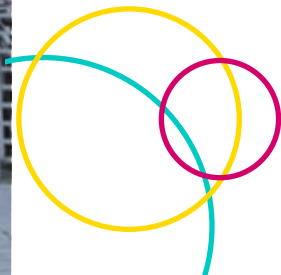
Luz Marina Patiño Nieto



CONTENIDO



◆ Presentación	7
◆ 1. Metodología Plan de Desarrollo 2021-2025	9
1.1 Diagnóstico Interno	11
1.2 Diagnóstico Externo	13
1.3 Análisis Estructural	14
1.4 Visión Compartida	15
◆ 2. Plataforma estratégica	17
2.1 Propósito	18
2.2 Visión	18
2.3 Misión	19
2.4 Valores	19
2.5 Lineamientos Estratégicos	21
◆ 3. Mapa Estratégico	26
3.1 Perspectivas del Mapa Estratégico	27
3.2 Objetivos Estratégicos	29
3.3 Cuadro de mando Integral - CMI Estratégico	30
◆ 4. Portafolio de proyectos	36
4.1 Metodología	37
4.2 Relación de proyectos por objetivo estratégico	39



PRESENTACIÓN

Al finalizar el quinquenio 2016:2020, se hizo necesario que la institución iniciara un nuevo proceso de planeación estratégica, analizando los distintos factores que intervienen en su funcionamiento para así definir los términos de la gran estrategia organizacional.

Esto nos llevó a identificar la priorización de variables y a construir la visión compartida, que resumimos en nuestro mapa estratégico a través de quince objetivos, enmarcados en nueve lineamientos estratégicos y estructurados en cinco grandes perspectivas.

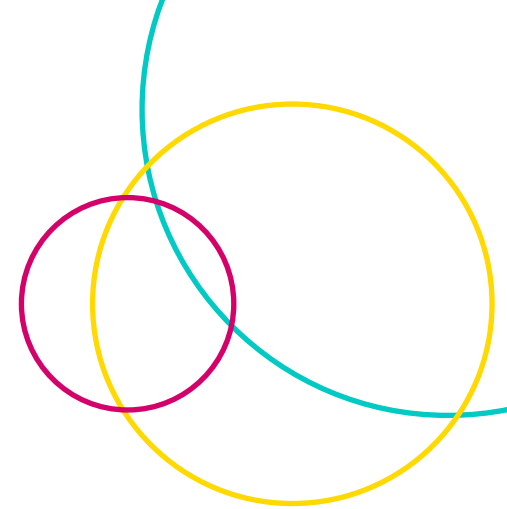
Así las cosas, el plan de desarrollo institucional de Unitec para el quinquenio comprendido entre los años 2021:2025, el cual fue aprobado mediante el acuerdo 168 del 23 de Julio de 2021, establece objetivos y retos concretos tendientes a lograr que la institución sea reconocida por la calidad de sus programas y procesos, por la pertinencia e impacto en la formación, por su compromiso social y actitud emprendedora, pero sobre todo, por su calidad humana. Para ello, contempló dentro de la misión y la visión todos los elementos mencionados anteriormente.

El proceso de despliegue estratégico contó con la participación de las diferentes áreas institucionales y permitió la definición de objetivos internos, los cuales de manera concreta, indican cómo vamos a lograr el gran objetivo. Asimismo permitió definir los indicadores a través de los cuales se realizará el seguimiento al cumplimiento de las metas, las cuales anualmente se traducirán en los planes de acción que formularemos a través de lo que hemos denominado planes operativos anuales (POA). Todo ello, acompañado de un portafolio de proyectos a desarrollar de cara al 2025, bajo una metodología de gestión que responde a las necesidades de la institución y del entorno.

Con esta mirada estratégica, elegimos a donde queremos llegar avisorando un gran camino para la Corporación Universitaria Unitec, que, próxima a alcanzar el medio siglo de existencia, seguirá renovándose para contribuir a la sociedad a través de una educación de la más alta calidad y permitiéndole a sus estudiantes convertirse en ciudadanos ejemplares para el desarrollo del país.

U





METODOLOGÍA

PLAN *de* **DESARROLLO**

2021-2025



1. Metodología Plan de Desarrollo 2021-2025

Para el diseño prospectivo del Plan de Desarrollo Institucional del periodo de 2021 a 2025 se tomaron como referencia los conceptos del modelo de gestión de la estrategia desarrollados por Robert Kaplan y David Norton (1992), tales como el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la estructura a partir de perspectivas interrelacionadas desde las capacidades, habilidades, competencias y estilos de gestión, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de clientes y la obtención de los resultados financieros esperados.

De este modo se vislumbró el horizonte institucional a cinco años desde una visión global pero desglosando cada perspectiva en objetivos estratégicos que apuntan a su vez a lineamientos interrelacionados a través de metas e indicadores o KPIs que ayudan a enfocarse en los aspectos más relevantes para los propósitos institucionales y para canalizar los recursos y los esfuerzos de una manera pertinente hacia el desarrollo de la estrategia.

Dado el carácter misional de Unitec como Institución de Educación Superior, además de las cuatro perspectivas del modelo original (Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje y crecimiento) se adicionó la de Impacto Social.

Así mismo y como una variación para garantizar la inclusión de aspectos claves en el modelo de gestión de la estrategia (más allá de lo que lo plantean los autores) se definieron objetivos específicos o “internos” en el Cuadro de Mando Integral, que permiten el despliegue de la estrategia desde una mirada más holística hacia las diferentes áreas y procesos, para cada uno de los cuales se definieron las metas y los indicadores claves en relación con las cinco perspectivas y los nueve lineamientos estratégicos desglosados de la visión institucional.

Para complementar el plan y garantizar el alcance de la visión propuesta al 2025 se definió además un portafolio de proyectos estratégicos.

Este proceso de planeación estratégica de Unitec para el quinquenio de 2021 a 2025 se llevó a cabo gracias a la participación de representantes de toda la comunidad desde la consulta de prioridades, el análisis situacional, la definición de la plataforma estratégica hasta el diseño de un plan estratégico que pretende dar respuesta a las expectativas y metas de los diferentes grupos de interés para el desarrollo y éxito de Unitec como Institución de Educación Superior en Colombia.



Inicialmente y antes de finalizar el ciclo del PDI 2016-2020, la Corporación realizó en 2019, una consulta a la comunidad Uniteísta (estudiantes, egresados, docentes y administrativos) sobre la percepción de avance del plan, un análisis DOFA desde su perspectiva e iniciativas para construcción del nuevo PDI 2021-2025. En el 2020 se continuó con las consultas, la estructuración y el desarrollo del nuevo plan a través de las siguientes etapas:

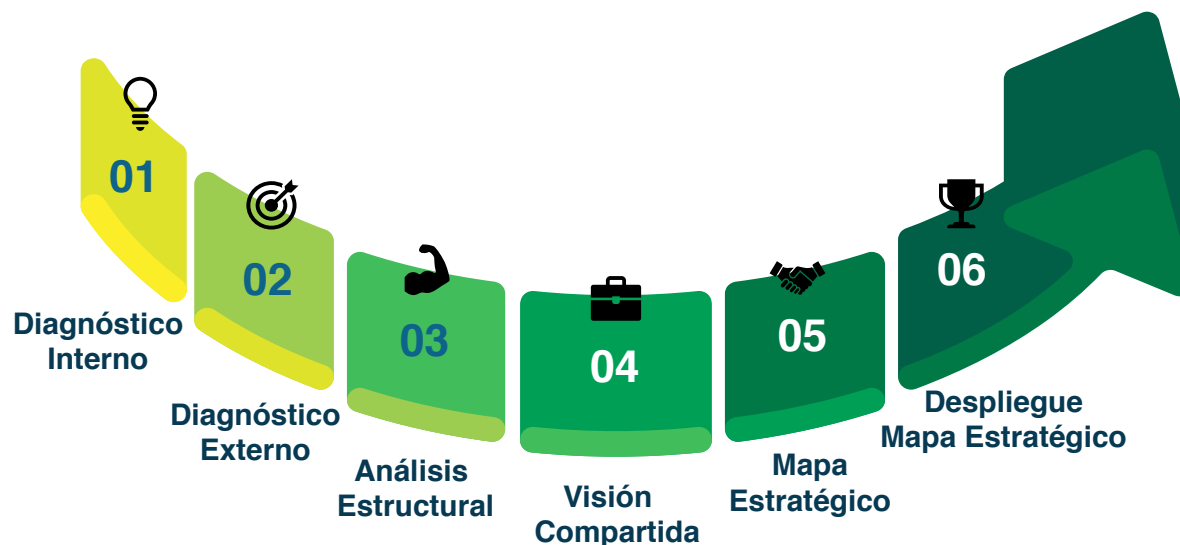


Figura 1. Etapas de la planificación y construcción del nuevo PDI 2021-2025

A continuación se describen las diferentes etapas del proceso de construcción del nuevo PDI:

1.1 Diagnóstico Interno

El propósito de este ejercicio de planeación estratégica fue tener claro el contexto de la Corporación analizando los distintos factores que la intervienen, de forma interna, de tal manera que permitiera plantear los términos de la estrategia organizacional, convirtiéndose en el camino a recorrer para llevar a Unitec a un nuevo estado y que, por supuesto, denote a final del quinquenio próximo una mejora concreta y tangible a través de este recorrido.



Estas premisas se condensaron como resultado de la aplicación de 3 importantes herramientas metodológicas:

- *Taller de creatividad “Unitec en sus manos”*
- *Taller árbol de competencias*
- *Encuesta interna*

Con el fin de contextualizar a la comunidad Uniteista, se inició la construcción del nuevo plan de desarrollo con un taller de creatividad denominado Unitec en sus manos, en donde directivos, jefes y coordinadores de área tuvieron la oportunidad de crear a unitec a partir de la experiencia y conocimiento que cada uno tenía, moldeando (con los elementos entregados) el ideal de institución que soñaban.

Cada una de las obras definieron el planteamiento de la institución, desde su situación actual hasta su ideal (futuro), así como la relación de éste con el entorno interno.

Posteriormente se desarrolló un taller de prospectiva y un análisis estratégico con base en los conceptos de Marc Giget (2007), a partir de la reflexión estratégica en un ejercicio de análisis y evaluación de las cualidades tecnológicas, organizacionales y comerciales de la Institución, como base del proceso. En el marco del taller, el ejercicio se enfocó en el principio del Árbol de Competencias para permitir que los participantes, en este caso representantes de la alta dirección y directores de unidades transversales, tuviesen la oportunidad de realizar una visualización colectiva de la realidad de Unitec.

El resultado consistía en obtener la “radiografía de la Institución” que permitió identificar los puntos fuertes y los puntos débiles a partir de la reflexión individual, para luego, en un segundo ejercicio, construir el árbol de competencias deseables para el futuro en relación con el entorno interno de manera que se identificaran al final, las funciones o procesos a mantener, a desarrollar y/o a abandonar, como resultado de una reflexión colectiva. Esta última en relación con el entorno, los actores y la aplicación de la estrategia para los procesos clave de la institución; esta vez teniendo en cuenta el pasado, el presente y futuro de la institución.

El análisis del pasado permitió entender las variables y oficios de la institución y su capacidad de evolución (hacia el presente) en su realidad histórica; mientras que el análisis del futuro, facilitó la identificación de los riesgos y oportunidades que se le presentan a la institución, así como las amenazas y desafíos que se le plantean para determinar un futuro "deseado".

Simultáneamente se realizó una encuesta para identificar fortalezas y debilidades de los procesos organizacionales, así como de las necesidades de los mismos.

Con la información obtenida como resultado de la aplicación de estas herramientas y el análisis de sus resultados, se generó un panorama general de la situación actual de la Corporación; sin embargo, era necesario complementarlo con un análisis externo evaluando los cambios en el sector de la educación y demás entornos, tanto en el presente como en prospectiva, y que también de manera paralela permitiera identificar las amenazas potenciales a minimizar y las oportunidades a consolidar.

1.2 Diagnóstico Externo

De manera participativa también, se realizó un análisis de las variables del entorno externo, esto es, políticas, económicas, sociales, tecnológicas, educativas y legales a través de la metodología Pestel, cuyo resultado se consolidó en un amplio informe, el cual posteriormente se discutió a través de un foro que contó con la participación de personal de la institución, así como de invitados externos, representantes de diferentes sectores empresariales y sociales, que lo enriquecieron con sus opiniones y experiencias particulares.

Este sirvió de base e insumo para la identificación de oportunidades y amenazas la generación de estrategias para aprovecharlas o revertirlas según el caso, así como para adaptarse a todo aquello que afecta al sector y al mercado en que se desenvuelve la Institución.

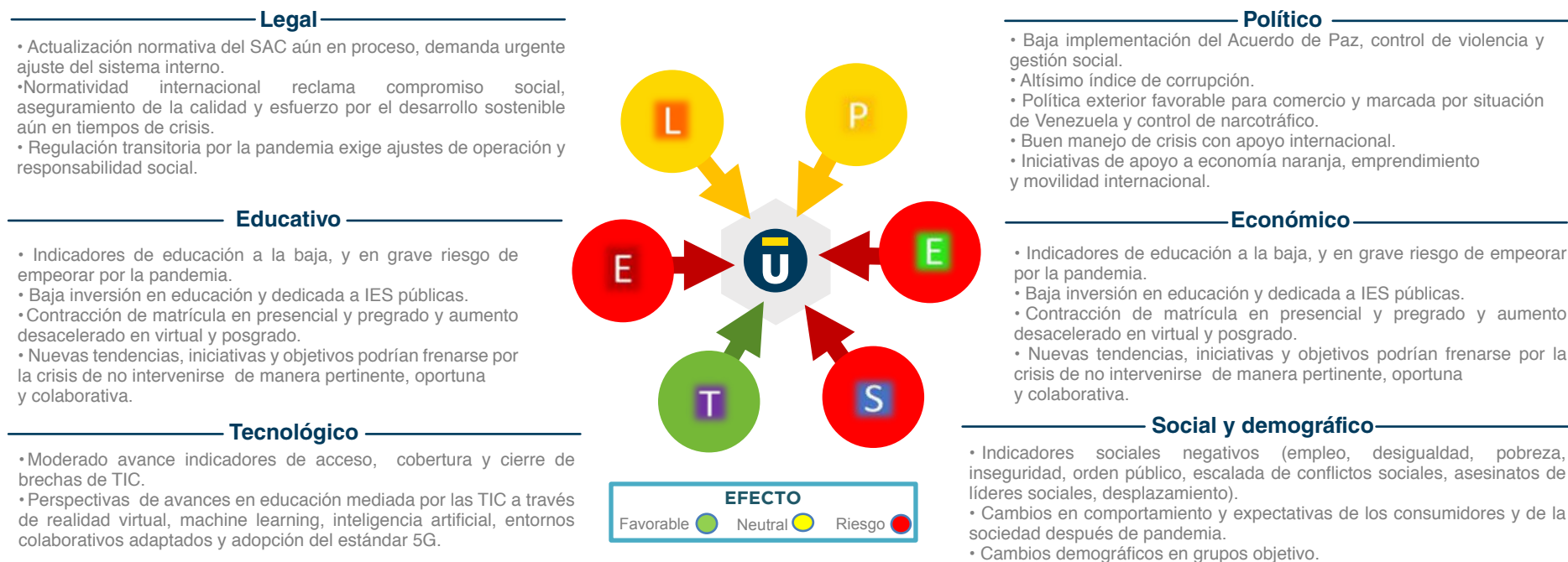


Figura 2. Análisis Pestel. Principales conclusiones

1.3 Análisis Estructural

Así las cosas, se contó con un amplio estado del arte representado en variables internas [debilidades (113) y fortalezas (65)] y externas [oportunidades (57) y amenazas (39)]; variables que posteriormente se trabajaron a través de una matriz estructural de impactos cruzados y de un software de prospectiva (MicMac), que apoyó la priorización de aspectos estratégicos e importantes para la institución para los próximos cinco años.

Esta matriz de doble entrada, que posteriormente se trabajó a través del software MicMac, fue una herramienta de prospectiva que ayudó a determinar cuáles eran las variables estratégicas importantes para la institución para los próximos cinco años. La selección de estas variables se dio a partir de realización de un taller en el que se analizó del nivel de influencia de cada variable sobre las demás.

Este ejercicio, en el que participó la alta dirección y directores de unidades transversales, se calificó cada una de las variables según la escala (fuerte, débil y moderada), para determinar su nivel de fuerza sobre la otra; estos fueron los valores que posteriormente identificó el software MicMac para arrojar los resultados. Así las cosas, el software MicMac cruzó todas estas las variables calificadas, en un plano cartesiano, para finalmente listar las variables estratégicas que se detallan a continuación:



Figura 3. Priorización de variables estratégicas. Matriz de impactos cruzados



1.4 Visión Compartida

Una vez priorizadas las variables estratégicas, se construyó, junto con los máximos órganos de gobierno institucionales (Asamblea, Consejo Superior y Directivos), la plataforma estratégica que marcaría el camino de Unitec durante los próximos cinco años.

Este taller se llevó a cabo a través de dos momentos importantes, así:

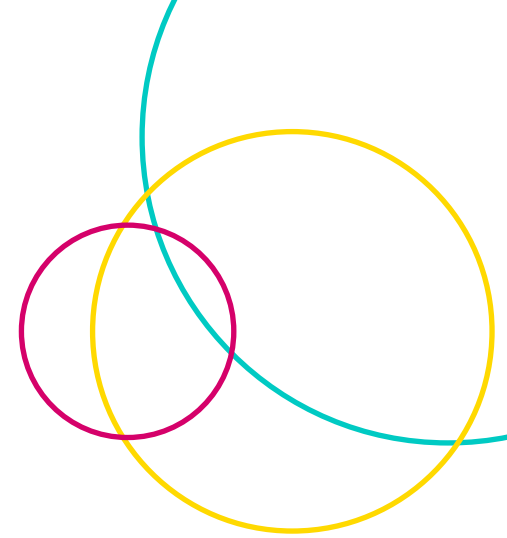
a. Un ejercicio de reflexión individual (instrumento en excel), en donde cada uno de los participantes elaboró una propuesta de definición para cada uno de los componentes (propósito, misión y visión), a partir de los elementos mínimos que los conforman, el objetivo de las declaraciones y los criterios de validación.

b. Posteriormente se desarrolló un ejercicio de reflexión colectiva denominado Taller de Visión Compartida, a través del cuál se revisaron los resultados obtenidos en los ejercicios anteriormente descritos, las propuestas de los participantes, y a partir de allí se construyó de manera colectiva la plataforma estratégica: propósito, visión, misión y los valores que regirán el marco axiológico institucional.

Estos elementos se convirtieron en pieza clave para la etapa posterior, que consolidó el marco general estratégico institucional.

U





PLATAFORMA

ESTRATÉGICA



2. Plataforma estratégica

La plataforma estratégica que define conceptualmente los propósitos institucionales y direcciona la gestión organizacional para el quinquenio 2021-2025, la cual fue aprobada mediante el acuerdo 163 del 3 de marzo de 2021, está compuesta por los siguientes elementos estratégicos en Unitec:

2.1 Propósito

El propósito de la Corporación Universitaria Unitec identifica la razón por la cual existe la institución pero además expresa la causa que inspiró a los fundadores y el motivo que mueve a quienes los siguen y los seguirán para mantener vivo su sueño, y alcanzar una posición de liderazgo en el tiempo. Esta se expresa como sigue:

La institución se presenta ante sus estudiantes, la sociedad y el país con una profunda intención de contribuir en la formación de profesionales y ciudadanos competentes, integrales, emprendedores, líderes, críticos, propositivos y autónomos, los cuales sean reconocidos por su calidad, su alto desempeño, su visión de futuro y su capacidad de transformación de sus entornos. Es así que, a través de una formación humanista e integral, propende por la construcción del ser humano libre del mañana.

2.2 Visión

La visión que describe el rumbo que tomará la estrategia y demarca su principal objetivo en un horizonte estratégico que impulsará a Unitec hacia una posición ideal en un término de cinco años se define así:

Al 2025 la Corporación Universitaria Unitec se proyecta como una institución reconocida por su innovación y adaptabilidad a los cambios, la calidad de la educación y de los servicios que ofrece, así como por el positivo impacto social de sus egresados, expresado fundamentalmente en sus altas competencias profesionales, su compromiso social y su actitud emprendedora.

Así mismo, dirige sus esfuerzos a mantener la pertinencia y ampliar la oferta de sus programas y servicios, respondiendo a las necesidades de sus estudiantes y del entorno. Lo anterior se verá reflejado inicialmente en la acreditación de sus programas, para posteriormente obtener la acreditación institucional.



2.3 Misión

La misión de UNITEC describe su razón de ser y su propósito fundamental expresa también la forma particular como la institución pretende llevar a cabo la visión está formulada como sigue:

La Corporación Universitaria Unitec es una comunidad educativa que contribuye a la formación humanística e integral de personas para que sean competentes, emprendedoras, creativas, con pensamiento crítico, liderazgo y una alta responsabilidad social. De igual manera, la comunidad propende por estudiar y aportar soluciones a los problemas de los diferentes entornos.

2.4 Valores

Los valores institucionales que comparten y guían las interacciones diarias de los miembros de la Corporación Universitaria Unitec hacia el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión estratégica, son 8: Comportamiento ético, excelencia, responsabilidad, respeto, solidaridad, identidad nacional, amor y adaptabilidad.

Estos han sido declarados e incorporados a la filosofía institucional como parte de la identidad corporativa, de la cultura organizacional y por tanto de la imagen que Unitec desea proyectar ante la comunidad y el país, tal como a continuación se describen:

Comportamiento Ético

Desarrollamos nuestro actuar y nuestras decisiones orientados por criterios éticos; siendo de especial importancia para nuestra comunidad la justicia, la equidad, la bondad, la rectitud, la transparencia y la integridad. Esto se evidencia en la capacidad de discernimiento, objetividad y crítica de la comunidad educativa para alcanzar los postulados misionales. Así mismo, en que educamos personas cuyo ser esté en coherencia con su obrar, como seres humanos, como ciudadanos y como profesionales.

Excelencia

Procuramos la excelencia como garantía de la máxima calidad posible en el desarrollo de todas nuestras acciones; de la misma manera, procuramos la coherencia entre el pensamiento y la praxis. Para ello desarrollamos mecanismos de autoevaluación y autorregulación institucional que orientan y direccionan los procesos de mejoramiento continuo.



Responsabilidad

Estamos comprometidos con la educación como bien público y social, a través de la formación de personas íntegras que trabajen por la valoración, respeto, protección y uso sensato de sus entornos (sociales, ambientales, culturales, etc.); ello lo entendemos como una opción para elevar el bienestar personal y colectivo. Por otra parte, queremos que nuestra comunidad académica asuma responsablemente sus actuaciones, teniendo como norte su compromiso social y con el país. Finalmente, como institución, cumplimos los compromisos asumidos con las funciones propias del ámbito universitario.

Respeto

Proclamamos la diversidad y la diferencia como características consustanciales al ser humano; de tal manera, consideramos a la inclusión como medio necesario para generar un mundo más equitativo y más respetuoso frente a las diferencias. Es así que todas las actividades que emprendemos se desarrollan sobre el fundamento de la consideración por la dignidad y por los derechos propios y de los otros, a través de un clima de convivencia pacífica, bienestar colectivo, interacciones efectivas y acceso equitativo. Por otro lado, promovemos la libertad de cátedra, aprendizaje, investigación y pensamiento, primando siempre la rigurosidad científica, el interés general y el bien común.

Solidaridad

Nuestras acciones se fundamentan en la solidaridad como principio básico del orden social y de una visión conjunta del mundo. Por esta razón, nos esforzamos por inculcar en nuestra comunidad el sentido solidario que promueva acciones colaborativas (en favor del desarrollo humano y de una mejor calidad de vida) tanto dentro de la propia institución como junto con actores externos.

Identidad Nacional

Nuestro proceso formativo busca motivar el sentido de pertenencia por el país, el cual se traduzca y sea materializado en el desarrollo de respuestas creativas a problemas nacionales de todo orden. En ese mismo sentido y de manera especial, promovemos la conservación y el enriquecimiento del patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación.

Amor

Creemos en el amor como principio director de todas nuestras acciones, relaciones y empeños. Este nos guía hacia el objetivo de convertirnos en una institución más humana, más comprometida y más amable.



Adaptabilidad

Comprendemos la importancia de tener a la adaptabilidad como base de nuestro accionar, a fin de mantenernos dispuestos al cambio, a asumir riesgos y a ser flexibles. Así mismo, motivamos la innovación en nuestros estudiantes, ya sea a través de sus emprendimientos o en sus procesos académicos e investigativos.

2.5 Lineamientos Estratégicos

Los lineamientos estratégicos en los que la Institución concentrará sus acciones durante los próximos 5 años para alcanzar la visión y de los cuales se derivan los objetivos estratégicos y los proyectos estratégicos, son los siguientes nueve:



Figura 4. Lineamientos Estratégicos



Los lineamientos estratégicos se definen de la siguiente manera:

Lineamiento 1: Innovación y adaptabilidad

Se expresan en modelos curriculares y pedagógicos renovados, modelos de gestión y financieros modernos, actualización tecnológica, adaptabilidad a los cambios y mejora continua.

Lineamiento 2: Calidad de la educación y de los servicios

Se manifiesta en la eficiencia organizacional; la satisfacción del cliente; la empleabilidad de los egresados gracias a sus altas competencias profesionales o emprendimiento; el reconocimiento e impacto de la institución y de sus egresados en el medio; la formación integral y la calidad docente; así como por un PEI que orienta y soporta los procesos de formación.

Lineamiento 3: Responsabilidad Social

Consiste en un actuar que respeta la convivencia, la paz, la justicia, la equidad, la transparencia y la inclusión, sumado al reconocimiento propio y de los diferentes entornos; por otra parte, el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Lineamiento 4: Actitud emprendedora

Consiste en desarrollar una actitud crítica que reconoce las necesidades del entorno y orienta la solución de problemas, a través de la creación y ejecución de propuestas creativas, innovadoras, pertinentes y con sentido humano y social.

Lineamiento 5: Pertinencia de los programas

Consiste en asegurar que nuestro portafolio de programas cumpla con las expectativas, necesidades y requerimientos del medio externo (estado del arte de la disciplina, sector productivo, desarrollo científico, tecnológico, económico, social y cultural del país y de las demandas del MEN) e interno (PEI, misión y visión, objetivos, políticas, modelo del servicio y del sistema de aseguramiento de la calidad institucionales).

Lineamiento 6: Ampliación de la oferta

Nuestro proceso formativo busca motivar el sentido de pertenencia por el país, el cual se traduzca y sea materializado en el desarrollo de respuestas creativas a problemas nacionales de todo orden. En ese mismo sentido y de manera especial, promovemos la conservación y el enriquecimiento del patrimonio cultural, natural y ambiental de la nación.



Lineamiento 7: Acreditación

Se define como la obtención de la acreditación de alta calidad de programas para posteriormente obtener la acreditación institucional. También la obtención de certificaciones que respalden la oferta de educación continuada y de otros servicios.

Lineamiento 8: Sostenibilidad financiera

Capacidad para asegurar y generar recursos financieros estables a largo plazo, para su distribución en el tiempo y en forma apropiada, razonable y eficiente, y la habilidad de aprovechar las oportunidades y de adaptación a los cambios del entorno para la generación de excedentes financieros.

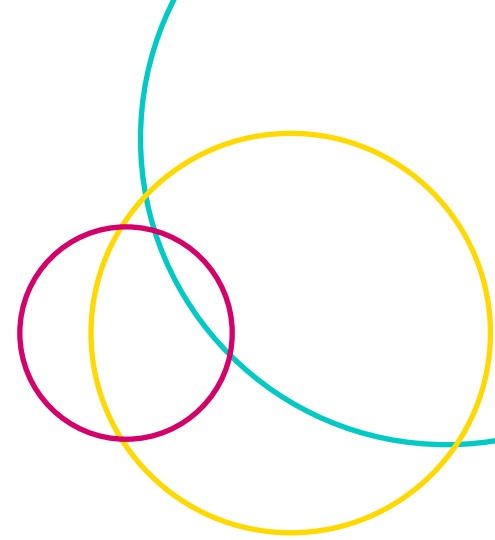
Lineamiento 9: Desarrollo del talento humano

Capacidad para atraer, desarrollar, retener y potencializar el talento de los colaboradores con el fin de contar con un equipo altamente calificado, comprometido, responsable y orientado al cumplimiento de los objetivos y metas de la Institución.



U





MAPA ESTRATÉGICO

3. Mapa Estratégico

La estructura del plan estratégico a partir de los anteriores elementos se estructura a través del Balanced Score Card que contiene los objetivos estratégicos, agrupados en cinco perspectivas.

A través del Mapa Estratégico (el cual fue aprobado mediante el acuerdo 163 del 3 de marzo de 2021) se traduce la estrategia de la Corporación, se agrupan los objetivos estratégicos por perspectiva y se integran estos con los lineamientos en una relación de causa y efecto, como se puede observar en la siguiente figura:



Figura 5. Mapa Estratégico PDI 2021-2025



3.1 Perspectivas del Mapa Estratégico

Las cinco perspectivas que Unitec ha formulado en su Mapa Estratégico son las siguientes:

- *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*
- *Perspectiva de Procesos*
- *Perspectiva del Cliente*
- *Perspectiva Impacto Social*
- *Perspectiva Financiera*

Perspectiva Financiera



Perspectiva de Impacto Social



Perspectiva del Cliente



Perspectiva de Procesos



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

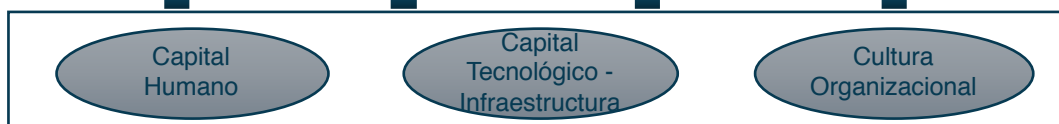


Figura 6. Definición del Mapa Estratégico Vs Metodología del BSC



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identificamos aquellos activos que son muy importantes para el desarrollo de la estrategia institucional. Es decir, identificamos las habilidades, el talento y el conocimiento (representado en nuestro capital humano), qué sistemas y qué infraestructura requerimos (representado en el capital tecnológico y de infraestructura) y qué clase de actitudes, hábitos, creencias, valores (representados en nuestra cultura organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos. Por eso, estos elementos se convirtieron en la base que sostiene a las demás perspectivas.

Perspectiva de Procesos

En esta perspectiva identificamos aquellos procesos críticos que transformarán el quehacer institucional y nos permitirán alcanzar los resultados esperados por nuestros estudiantes, y por supuesto, los resultados financieros que espera la institución. todo esto representado en aspectos generales como el sistema de gestión de calidad, la acreditación de nuestros programas académicos, la consolidación del proyecto educativo institucional y el establecimiento de una comunicación estratégica.

Perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente se identificaron aquellas condiciones o atributos que nos permitirán diferenciarnos como institución y por lo tanto crearán valor para nuestros estudiantes, representados en un sistema de servicio al cliente consolidado, en la oferta pertinente de nuestros programas y en el posicionamiento y reconocimiento de la marca unitec.

Perspectiva Impacto Social

A través de la perspectiva de impacto social queremos incentivar la responsabilidad social y ambiental que promulgamos en la visión y la misión, a través de acciones de formación e investigación y representadas de manera tangible en nuestro sello de emprendimiento.

Perspectiva Financiera

Finalmente en la perspectiva financiera definimos los resultados esperados frente a esta cadena, en la que queremos transformar nuestras bases y fortalezas en logros tangibles que veremos reflejados en la estabilidad económica y financiera de la institución.



3.2 Objetivos Estratégicos

La estrategia establecida por Unitec se traduce en 15 objetivos estratégicos estructurados y agrupados en relación con las perspectivas estratégicas con el fin de focalizar la gestión para el alcance de la visión propuesta de cara al 2025. Estos son:

1. Atraer, retener y desarrollar liderazgo y talento en todos los niveles de la estructura organizacional.
2. Consolidar una cultura de responsabilidad, adaptabilidad y flexibilidad, servicio al cliente, autoevaluación y mejora continua.
3. Disponer de los recursos tecnológicos y de las estrategias adecuadas e innovadoras, para gestionar en forma eficiente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la institución.
4. Disponer de una infraestructura física adecuada, eficiente y flexible que permita el desarrollo de las actividades propias de la institución.
5. Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad con alcance a todos los procesos institucionales.
6. Obtener la acreditación de alta calidad para nuestros programas académicos
7. Consolidar el Proyecto Educativo Institucional – PEI -.
8. Consolidar un proceso estratégico de comunicación institucional.
9. Consolidar un sistema de servicio al cliente.
10. Asegurar la pertinencia de todos los programas de Unitec.
11. Mejorar el posicionamiento y el reconocimiento de la marca Unitec.
12. Desarrollar el "Ecosistema de Emprendimiento Uniteísta"
13. Promover acciones de formación e investigación que fomenten la responsabilidad social orientada hacia la paz y la sostenibilidad ambiental.
14. Asegurar la sostenibilidad financiera y la creación de valor a largo plazo en la Institución.
15. Ampliar la oferta académica y su cobertura a nivel nacional e internacional.



3.3 Cuadro de mando integral – CMI Estratégico

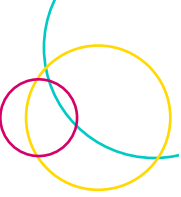
A continuación se presenta el CMI Estratégico por perspectiva:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META AÑO 2021	META AÑO 2022	META AÑO 2023	META AÑO 2024	META AÑO 2025
Lineamiento 9: Desarrollo del talento humano	1. Atraer, retener y desarrollar liderazgo y talento en todos los niveles de la estructura organizacional.	Avance en la implementación del modelo de gestión del desempeño	Total de actividades ejecutadas /Total actividades planeadas *100	50%	50%			
Lineamiento 1: Innovación y adaptabilidad	3. Disponer de los recursos tecnológicos y de las estrategias adecuadas e innovadoras, para gestionar en forma eficiente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la institución.	Porcentaje de cumplimiento del plan de analítica	(Actividades ejecutadas por fase / actividades planeadas por fase)*100	F1 100% F3 75%	F2 100% F3 100%	F4 100%	F5 100%	
	4. Disponer de una infraestructura física adecuada, eficiente y flexible que permita el desarrollo de las actividades propias de la institución.	Cumplimiento del Plan Anual de Infraestructura Física .	Actividades ejecutadas / actividades planeadas X 100	100%	100%	100%	100%	100%

Perspectiva de Procesos

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META AÑO 2021	META AÑO 2022	META AÑO 2023	META AÑO 2024
Lineamiento 1: Innovación y adaptabilidad	5. Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad con alcance a todos los procesos institucionales.	Porcentaje de avance en la implementación del SGC	(Total de actividades culminadas/Total de actividades planeadas)*100	80%	100%		
	8. Consolidar un proceso estratégico de comunicación institucional.	Impacto del plan de Comunicación	Promedio de los resultados de la evaluación del impacto de las estrategias.		Línea Base	Línea Base + 0.5	Año 2023 + 0.5
Lineamiento 2: Calidad de la educación y de los servicios	7. Consolidar el Proyecto Educativo Institucional-PEI-	Formulación del Proyecto Educativo Institucional	(Número de actividades finalizadas / número de actividades planeadas) *100 (ponderar) Avance ponderado	100%			
		Grado de apropiación del PEI (toda la comunidad)	Dos mediciones: 1. Autoevaluación 2. Evaluación Docente		Línea Base	Línea Base + 0,2	Año 2023 + 0,2
Lineamiento 7: Acreditación	6. Obtener la acreditación de alta calidad para nuestros programas académicos	Avance del plan de presentación de condiciones iniciales ante el CNA	(No. de etapas cumplidas / total de etapas planeadas) *100	30%	100%		
		Cantidad de programas acreditados	Número de programas acreditados			2	2



Perspectiva del Cliente

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META AÑO 2021	META AÑO 2022	META AÑO 2023	META AÑO 2024	META AÑO 2025
Lineamiento 2: Calidad de la educación y de los servicios	9. Consolidar un sistema de servicio al cliente.	Impacto del sistema de servicio al cliente	Promedio del resultado las mediciones de la evaluación del sistema de servicio.	Línea Base (Índice)	Año 2021	Año 2022 + 0,2	Año 2023 + 0,2	Año 2024 + 0,2
Lineamiento 5: Pertinencia de los programas	10. Asegurar la pertinencia de todos los programas de Unitec.	Nivel de impacto de aplicación del modelo de pertinencia por programa.	Resultado promedio de las evaluaciones y estudios de impacto de aplicación del modelo de pertinencia por programa.			(Línea base %)		(Línea base + 0,5%)
Lineamiento 6: Ampliación de la oferta	11. Mejorar el posicionamiento y el reconocimiento de la marca Unitec.	Posicionamiento de la marca (bienio)	Resultados de los estudios (bienio) del posicionamiento de la marca			Línea Base		Línea Base + 0,2%

Perspectiva de Impacto Social

LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META AÑO 2021	META AÑO 2022	META AÑO 2023	META AÑO 2024	META AÑO 2025
Lineamiento 3: Responsabilidad Social	13. Promover acciones de formación e investigación que fomenten la responsabilidad social orientada hacia la paz y la sostenibilidad ambiental.	Avance en el desarrollo de Proyectos de fomento a la responsabilidad social	(Número de proyectos implementados /Número de proyectos aprobados) *100	100%	100%	100%	100%	100%
		Impacto de la Responsabilidad Social	Resultado de la evaluación aplicada RS			Línea Base		LB + 0,2
Lineamiento 4: Actitud emprendedora	12. Desarrollar el "Ecosistema de Emprendimiento Uniteista"	Impacto de la cultura de emprendimiento	Promedio del resultado de las evaluaciones		Línea base	Línea Base + 0.05	Año 2023 + 0.10	Año 2024 + 0.15



Perspectiva Financiera

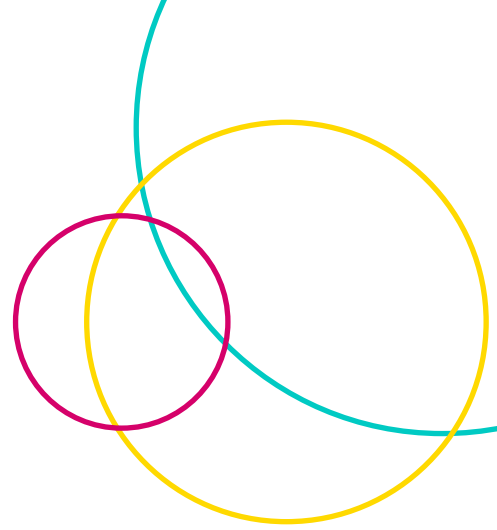
LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	META AÑO 2021	META AÑO 2022	META AÑO 2023	META AÑO 2024	META AÑO 2025
Lineamiento 8: Sostenibilidad financiera	14. Asegurar la sostenibilidad financiera y la creación de valor a largo plazo en la Institución.	Porcentaje de ejecución Presupuestal	(Presupuesto ejecutado/presupuesto planeado)*100	100%	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de EBITDA	(EBITDA/Ingresos netos operacionales)*100	10%	10%	10%	10%	10%
	15. Ampliar la oferta académica y su cobertura a nivel nacional e internacional	Cantidad de programas formales nuevos	(Número de programas formales nuevos / número de programas planeados) *100				100%	100%
		Cantidad de programas no formales nuevos	(Número de programas no formales nuevos / número de programas planeados) *100		100%	100%	100%	100%
		Cumplimiento de metas de cobertura	(número de matriculas / meta proyectada de matriculas)*100			100%	100%	100%
		Resultado de la evaluación de posicionamiento	Resultado de la evaluación %				Línea Base %	Línea Base + 2%

U





U



PORTAFOLIO DE PROYECTOS



4. Portafolio de proyectos

Para el logro de las metas establecidas, Unitec contempla un portafolio de proyectos estratégicos con indicadores y metas asociadas, que buscan apalancar el crecimiento y fortalecimiento institucional a partir de los lineamientos estratégicos establecidos.

Dentro de dicho portafolio se contemplan los siguientes 19 proyectos estratégicos:

- Registros calificados, Renovación de programas y programas nuevos
- Creación de la unidad de Educación continua
- Implementación de CRM
- Implementación del Repositorio de Investigaciones
- Implementación de la Herramienta Tecnológica SAGI
- Proyecto Educativo Institucional
- Emple-Ap
- Estudio Creativo
- Acreditación de Programas
- Fundraising
- Modelo de Servicio
- Creación del Consultorio Jurídico
- Unidad de producción de contenidos virtuales
- Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano
- Sistema de Analítica
- Modelo de Permanencia
- Modelo de Gestión del Talento Humano
- Ampliación de la sede
- Modelo de Financiación a Estudiantes



4.1 Metodología de gestión de proyectos

Los proyectos son aquellos que impulsan el cambio en las organizaciones. desde una perspectiva más amplia, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro con el fin de lograr un objetivo específico; es por ello los proyectos están relacionados directamente con la planeación institucional.

El PMBOOK define proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. De acuerdo con esta definición, la gestión de proyectos tiene como misión establecer los objetivos, la metodología, la planificación y programación de todas las tareas y de los recursos que se requieran, para finalmente evidenciar los resultados obtenidos.

Es por esto, que a nivel institucional se ha propuesto una metodología, tomada de la definida por el PMI, para gestionar el portafolio de proyectos institucionales y así contribuir al logro de los objetivos estratégicos de Unitec.

La metodología para la administración y gestión del portafolio de proyectos en Unitec, se desarrollará a partir de los diferentes procesos agrupados en 5 categorías o grupos cómo se describen a continuación:

Perspectiva de Procesos

- a. **Grupo de procesos de inicio.** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente.
- b. **Grupo de procesos de planificación.** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- c. **Grupo de procesos de ejecución.** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan inicial, a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- d. **Grupo de procesos de monitoreo y control.** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios, entre otros.
- e. **Grupo de procesos de cierre.** Procesos llevados a cabo para cerrar formalmente el proyecto.

Cada grupo de procesos tiene unas actividades puntuales que deben llevarse a cabo, tal como se describe de manera concreta en la siguiente gráfica:

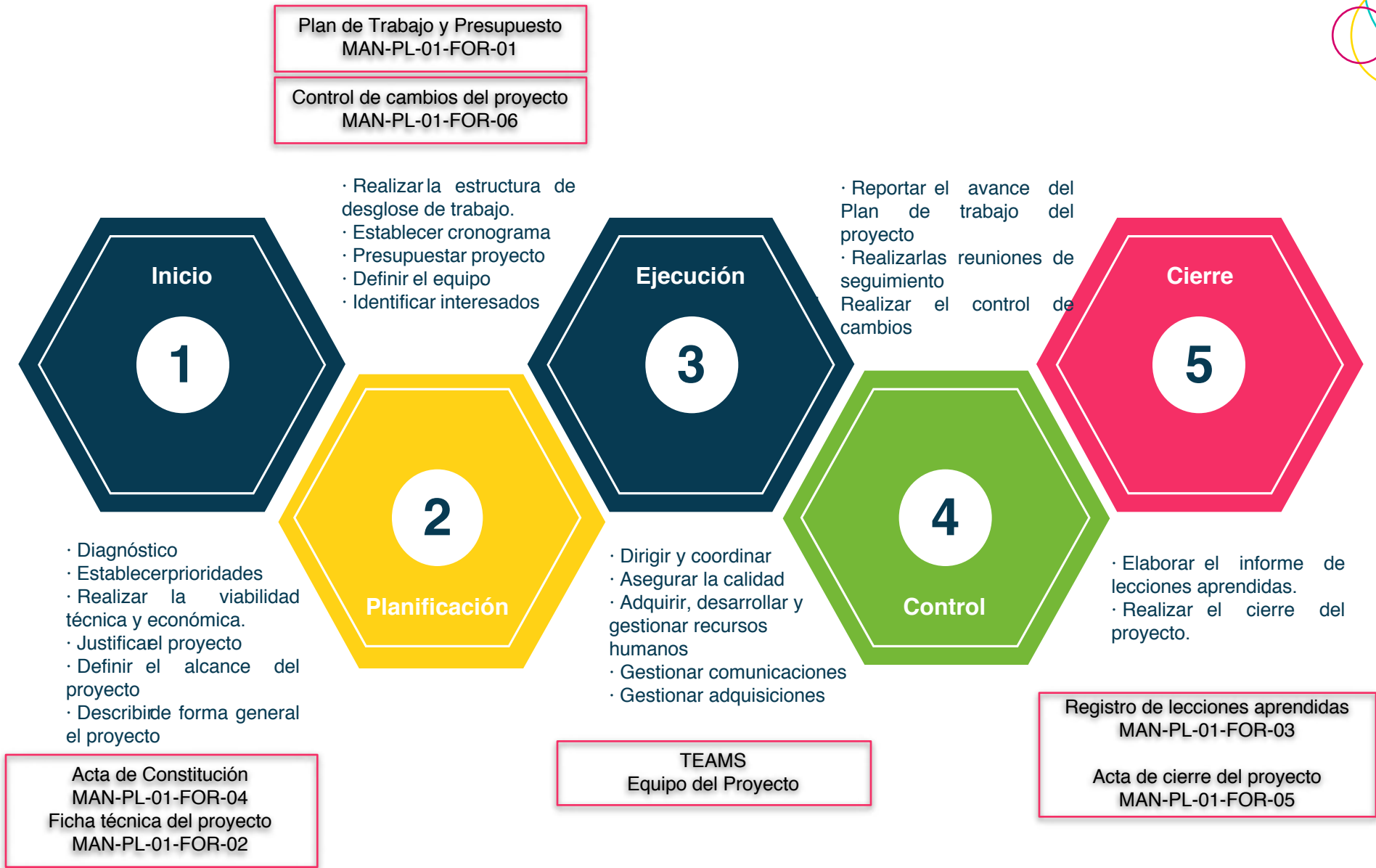


Figura 7. Actividades por grupo de Procesos



Para el desarrollo de cada una de las actividades descritas anteriormente se deben considerar las áreas de conocimiento identificadas en la gestión de proyectos y las cuales se relacionan a continuación:

- Gestión de la integración del proyecto que incluye las actividades necesarias para coordinar todo lo que tenemos relacionado en los grupos de procesos.
- Gestión del alcance del proyecto que incluye lo requerido para garantizar que el proyecto se concluya con éxito.
- Gestión del cronograma del proyecto para lograr la finalización del proyecto a tiempo.
- Gestión de costos del proyecto que nos permita planificar y estimar lo necesario para la ejecución del proyecto.
- Gestión de la calidad del proyecto para garantizar que el proyecto cumpla o de respuesta a esas necesidades y expectativas identificadas al inicio del mismo.
- Gestión de los recursos del proyecto en donde identificamos y gestionamos los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto que considera la correcta disposición final de la información del proyecto para que sea oportuna y adecuada.
- Gestión de los riesgos del proyecto para el monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto que incluye los procesos necesarios para la adquisición de lo requerido por el equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto identificando a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

4.2 Relación de proyectos por objetivo estratégico

A continuación se resume el portafolio de proyectos propuesto para la vigencia 2021:2025, alineado con nuestro mapa estratégico a través de las perspectivas, lineamientos y objetivos estratégicos:



Perspectiva	Lineamiento	Objetivo	Proyecto
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Lineamiento 9: Desarrollo del talento humano	Atraer, retener y desarrollar liderazgo y talento en todos los niveles de la estructura organizacional.	* Modelo de Gestión del Talento Humano
	Lineamiento 1: Innovación y adaptabilidad	Consolidar una cultura de responsabilidad, adaptabilidad y flexibilidad, servicio al cliente, autoevaluación y mejora continua.	
		Disponer de los recursos tecnológicos y de las estrategias adecuadas e innovadoras, para gestionar en forma eficiente los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la institución.	* Implementación de CRM * Implementación del Repositorio de Investigaciones * Implementación de la Herramienta Tecnológica SAGI * Transformación Tecnológica
		Disponer de una infraestructura física adecuada, eficiente y flexible que permita el desarrollo de las actividades propias de la institución.	* Creación del Consultorio Jurídico * Ampliación de Infraestructura
Perspectiva de Procesos	Lineamiento 1: Innovación y adaptabilidad	Fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad con alcance a todos los procesos institucionales.	
		Consolidar un proceso estratégico de comunicación institucional.	
	Lineamiento 7: Acreditación	Obtener la acreditación de alta calidad para nuestros programas académicos	* Acreditación de Programas
	Lineamiento 2: Calidad de la educación y de los servicios	Consolidar el Proyecto Educativo Institucional-PEI-	* Proyecto Educativo Institucional
Perspectiva del Cliente	Lineamiento 2: Calidad de la educación y de los servicios	Consolidar un sistema de servicio al cliente.	* Modelo de Servicio * Modelo de Permanencia
	Lineamiento 5: Pertinencia de los programas	Asegurar la pertinencia de todos los programas de Unitec.	
	Lineamiento 6: Ampliación de la oferta	Mejorar el posicionamiento y el reconocimiento de la marca Unitec.	* Emple-Ap * Estudio Creativo



Perspectiva de Impacto Social	Lineamiento 4: Actitud emprendedora	Desarrollar el "Ecosistema de Emprendimiento Uniteista"	
	Lineamiento 3: Responsabilidad Social	Promover acciones de formación e investigación que fomenten la responsabilidad social orientada hacia la paz y la sostenibilidad ambiental.	
Perspectiva Financiera	Lineamiento 8: Sostenibilidad financiera	Asegurar la sostenibilidad financiera y la creación de valor a largo plazo en la Institución.	<ul style="list-style-type: none"> * Fundraising * Modelo de Financiación a Estudiantes
	Lineamiento 8: Sostenibilidad financiera	Ampliar la oferta académica y su cobertura a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> * Registros calificados, Renovación de programas y programas nuevos * Creación de la unidad de Educación continua * Unidad de producción de contenidos virtuales * Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

Finalmente, este documento que consolida el Plan de Desarrollo 2021:2025 se traduce en la acción a seguir dentro de los cinco años venideros y se presume como un documento lleno de propuestas realizables, que se concentra en aquello que debemos y podemos hacer.

