

## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN CONSEJO SUPERIOR

### ACUERDO N° 28 14 de diciembre de 2021

*"Por el cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2022-2026 de la Fundación Universitaria San Martín"*

El Consejo Superior de la Fundación Universitaria San Martín en uso de sus facultades legales y estatutarias, en especial las consagradas en el artículo 18 numeral 8 de los Estatutos y

#### CONSIDERANDO

Que la Fundación Universitaria San Martín con domicilio en Bogotá D.C., es una Institución universitaria de carácter privado, con Personería Jurídica reconocida mediante Resolución No. 12387 del 18 de agosto de 1981, expedida por el Ministerio de Educación Nacional.

Que la Constitución Política en el artículo 69, garantiza la autonomía universitaria, y establece que las instituciones de educación superior podrán darse sus directrices y regirse por sus propios estatutos de acuerdo con la ley.

Que la Ley 30 de 1992 desarrolla los alcances de la autonomía universitaria y regula la educación superior en los aspectos generales de los programas académicos; así, en su artículo 29 dispone que, en ejercicio de su autonomía, las Instituciones de Educación Superior podrán darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, desarrollar sus programas académicos, lo mismo que expedir los correspondientes títulos, definir y organizar sus labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y de extensión, seleccionar y vincular a sus docentes, lo mismo que a sus alumnos, adoptar el régimen de alumnos y docentes y arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional.

Que de acuerdo con la Política de Planeación y Aseguramiento de la Calidad de la Fundación Universitaria San Martín, el modelo de planeación institucional está constituido por tres niveles, así: direccionamiento estratégico, alineación estratégica y el nivel operativo.

Que el Plan de Desarrollo corresponde al nivel de direccionamiento estratégico, y se constituye como el dispositivo que permite a la Fundación la planeación, gestión, seguimiento y cumplimiento de los objetivos y proyectos de primer orden, que hacen posible el crecimiento y desarrollo institucional.

Que acorde con lo dispuesto en el numeral 8 del artículo 18 de los Estatutos, corresponde al Consejo Superior, *"Estudiar y aprobar los planes generales de desarrollo que debe presentarle el Rector."*

Que teniendo en cuenta que la Fundación Universitaria San Martín, cuenta con un Plan de Desarrollo para la vigencia 2017-2021, resulta necesario llevar a cabo la construcción del nuevo Plan de Desarrollo, que rija el curso de la Institución para los próximos 5 años.

## FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTIN CONSEJO SUPERIOR

### ACUERDO N° 28 14 de diciembre de 2021

*"Por el cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2022-2026 de la Fundación Universitaria San Martín"*

Que en la sesión del Consejo Superior celebrada el 14 de diciembre de 2021, la Rectora presentó la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2022-2026, la cual responde al trabajo articulado, estructurado y planificado, realizado entre los diferentes actores institucionales participantes del ejercicio, y que representan el pensamiento estratégico de sus unidades funcionales en torno a la ruta de acción para el cumplimiento de la misión y el alcance gradual y escalonado de los compromisos institucionales que en su visión se declaran.

Que el Consejo Superior analizó la propuesta del Plan de Desarrollo de la Institución para el período 2022-2026, encontrándola ajustada, por lo cual, impartió su aprobación según consta en Acta No. 14 del 14 de diciembre de 2021.

Que en mérito de lo expuesto,

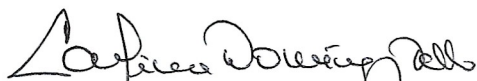
#### ACUERDA:

**ARTÍCULO PRIMERO:** Aprobar el Plan de Desarrollo 2022-2026 de la Fundación Universitaria San Martín, según documento adjunto que forma parte integral del presente Acuerdo.

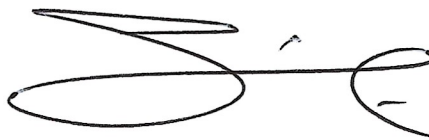
**ARTÍCULO SEGUNDO:** El presente Acuerdo rige a partir del primero (1) de enero de dos mil veintidós (2022) y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

#### COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en la ciudad de Bogotá D.C., a los catorce (14) días del mes de diciembre del año dos mil veintiuno (2021)



**CARLINA DOMÍNGUEZ TELLO**  
Presidenta Consejo Superior



**ALEJANDRO SUAREZ PARADA**  
Secretario General

# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2022 – 2026

**SANMARTÍN**

Fundación Universitaria

Diciembre de 2021

**DIRECTIVOS**  
**Consejo Superior**

Carlina Domínguez Tello – Miembro externo - presidente  
Oscar Gualdrón González – Miembro externo  
Arley Gómez López - Miembro externo  
Guillermo Sarmiento Useche – Miembro externo  
Javier Pérez Montenegro – Decano miembro del Consejo  
Filipo Vladimir Moran Montenegro - Representante de los profesores  
Luis Miguel Romero Huertas - Representante de los estudiantes  
Héctor Fabio Restrepo Guerrero – Representante de los egresados

**Rectora y Representante Legal**

Lina Marcela Escobar Martínez

**Vicerrector Académico**

Javier Daza Lesmes

**Vicerrectora Financiera y Administrativa**

María Fernanda Juliao Ferreira

**Secretario General**

Alejandro Suárez Parada

**Responsables del documento**

Rectoría  
Vicerrectoría Académica  
Vicerrectoría Financiera y Administrativa  
Coordinación de Planeación Institucional

**Soporte técnico**

Juan Pablo Martínez  
Leonardo Esteban Fajardo

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
RESEÑA HISTÓRICA.....	6
MARCO INSTITUCIONAL .....	8
1. Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo .....	11
1.1 Socialización: .....	11
1.2 Análisis de contexto.....	13
1.2.1 Condiciones internas .....	13
<b>1.2.2 Condiciones externas.....</b>	<b>17</b>
1.3 Metodología específica para el diseño y formulación .....	21
1.3.1 Instrumento orientador:.....	22
1.3.2 Dinámica de grupos focales.....	23
1.4 Consolidación del Plan de Desarrollo 2022 – 2026.....	27
1.4.1 Formulación de líneas estratégicas.....	27
1.4.2 Formulación de objetivos de primer orden y programas .....	28
LÍNEA 1: TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA HACIA LA EXCELENCIA.....	30
PROGRAMAS.....	30
1.1. Innovación Pedagógica.....	30
1.2. Implementación del Plan de Transformación Curricular (PTC).....	31
1.3. Población Estudiantil.....	32
1.4. Aseguramiento de la Calidad .....	33
1.5. Fortalecimiento y desarrollo del Cuerpo Docente .....	34
1.6. Fortalecimiento y Desarrollo de la investigación .....	35
1.7. Fortalecimiento de los Recursos educativos.....	36
1.8. Ampliar y fortalecer la Extensión o Proyección Social .....	37
1.9. Cooperación interinstitucional y escenarios de práctica .....	38
LÍNEA 2: FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y DE LA CULTURA INSTITUCIONAL .....	39
PROGRAMAS.....	39
2.1. Fortalecimiento de la Proyección del Bienestar Universitario.....	39
2.2. Gestión del cambio generado por las características de multicampus – manejo de sedes	40

2.3. Relaciones con los Egresados .....	41
LÍNEA 3: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	42
PROGRAMAS.....	42
3.1. Estructura y gestión de la internacionalización .....	42
3.2. Internacionalización en Casa.....	43
3.3 Cooperación y Colaboración Internacionales y Movilidad Académica .....	44
LÍNEA 4: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL .....	44
PROGRAMAS.....	44
4.1. ESTRUCTURA, POLÍTICAS, Y MACROPROCESOS .....	45
4.2. FLUJOS FINANCIEROS .....	45
4.3. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	46
4.4. GESTION DEL TALENTO HUMANO.....	47
4.5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL INSTITUCIONAL .....	47
LÍNEA 5: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.....	48
PROGRAMAS.....	49
5.1. Implementar el sistema inicial para la incorporación del desarrollo sostenible como eje transversal de la FUSM en su proceso de crecimiento y consolidación. ....	49
5.2. Arquitectura de la Responsabilidad Social Universitaria .....	50
5.3. Gestión Ambiental.....	51
5.4. Buen Gobierno Corporativo .....	51
5.5. Cultura de comunicación asertiva y empática .....	52
5.6. Captación de Recursos Donados .....	52

## INTRODUCCIÓN

La Fundación Universitaria San Martín concibe la planeación como un principio que integra las diferentes actividades diseñadas para el desarrollo institucional, el cumplimiento de su Misión y el alcance su Visión, las cuales son contempladas en los diferentes planes institucionales. De acuerdo con la Política de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, el modelo de planeación institucional está constituido por tres niveles, a saber: direccionamiento estratégico, alineación estratégica y el nivel operativo; cada uno de ellos con unas metodologías, herramientas y responsables que facilitan y responden al cumplimiento de la Plataforma Estratégica Institucional.

En este sentido, el Plan de Desarrollo corresponde al nivel de direccionamiento estratégico, se constituye como el dispositivo que permite a la Fundación Universitaria San Martín la planeación, gestión, seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos (grandes retos o imperativos) y proyectos de primer orden que hacen posible el crecimiento y desarrollo institucional, todo ello en concordancia con la misión y como hoja de ruta para alcanzar los escenarios de la visión declarada.

El Plan de Desarrollo según su metodología propondrá y definirá las líneas estratégicas, las cuales definirán el horizonte institucional y la ruta de acción de los años siguientes, y considerarán los objetivos estratégicos o de primer orden, que permitirán el desarrollo y crecimiento institucional.

Los objetivos estratégicos que se formulan responden a las necesidades internas y externas del contexto que son objeto de análisis en la fase de formulación, y se persiguen a través de la formulación de programas estratégicos, sobre los cuales se realizarán los respectivos seguimientos y controles.

Así entonces, con la finalidad de cumplir cabalmente y con altos estándares de calidad con la Misión definida y de avanzar de manera sistemática hacia la Visión para el año 2030, se estructura el Plan de Desarrollo Institucional - PDI 2022- 2026, que tiene como punto de partida los avances y logros institucionales del plan de desarrollo 2017-2021, los resultados de procesos autoevaluación institucional y de programas, evaluaciones externas y la preparación de la renovación de las Condiciones Institucionales. Así mismo, tiene en cuenta reportes de reconocida importancia en el sector de la Educación Superior, tales como: el Informe General de la Conferencia Regional de Educación Superior - CRES 2018. UNESCO-IESALC, Acuerdo por lo Superior 2034 – Consejo Nacional de Educación Superior CESU, reporte de la Misión de Sabios 2019, Horizon Report 2021 EDUCAUSE, Digital Transformation of Higher Education - Global Learning Report 2021, entre otros, los cuales recogen las megatendencias de la educación superior en las escalas nacionales y globales y busca fortalecer las capacidades institucionales para, de manera innovadora, “[...] contribuir con alternativas de desarrollo en las comunidades y regiones donde actúa”.

## RESEÑA HISTÓRICA

En atención a lo dispuesto en sus Estatutos, ratificados por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución No. 12246 del 30 de julio de 2018, la Fundación Universitaria San Martín es una persona jurídica de carácter privado, organizada como fundación, de utilidad común, de interés general, con acceso a la comunidad, sin ánimo de lucro, que por razón de sus propósitos y objetivos es una Institución Universitaria de Educación Superior y cuenta con personería jurídica reconocida por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 12387 de 18 de agosto de 1981, que goza de autonomía universitaria y cuyo objeto es el fomento y difusión de los valores, las ciencias y artes, la investigación, el desarrollo científico y tecnológico, la extensión y la proyección social, así como el desarrollo de programas académicos y de desarrollo humano.

La Fundación Universitaria San Martín tiene su domicilio principal en la ciudad de Bogotá, Distrito Capital, de la República de Colombia y podrá, de acuerdo con las disposiciones legales, establecer seccionales, sedes, facultades y centros de actividades en cualquier otro lugar del país o del exterior, previo al cumplimiento de requisitos legales.

Como Institución respalda su compromiso misional con los principios y valores del carisma del fraile dominico San Martín de Porres, con el objetivo de acoger su filosofía de servicio para inspirar una propuesta educativa, científica y humana que entregue al país personas integrales y capaces de brindar respuestas claras, calificadas y efectivas, que sean social y humanamente responsables frente a problemáticas de diferente tipo, tanto de alcance local, regional, nacional, como internacional. Esta fue la base del compromiso inicial de la Comunidad Académica al cual han sido fieles las directivas universitarias a lo largo de su historia, proyectando extensiones de la Fundación Universitaria San Martín a diferentes ciudades y regiones del país.

En el primer periodo académico de 1982 la Fundación Universitaria San Martín inició las actividades académicas en el campo de las ciencias de la salud con el programa académico de Odontología. En 1991 se elaboró un plan de desarrollo institucional para proyectar a la institución con nuevos programas académicos en los siguientes años.

En 1993 se comenzó a gestar la idea de abrir programas por extensión en las ciudades de Barranquilla y Cali. En agosto de 1998 se iniciaron labores con los programas de Finanzas y Relaciones Internacionales y Medicina en Sabaneta.

En el año 1998 comenzó actividades la Facultad Abierta y a Distancia, que lleva a la práctica la metodología de aprendizaje a través de escenarios múltiples, lo que le permitió a la Fundación Universitaria San Martín extender sus programas de formación a diferentes regiones del país. Posteriormente en el año 2001 inició actividades el programa académico de Medicina en la Sede Pasto con lo cual la Institución completó cinco sedes en todo el país.



A comienzos del año 2015, el Ministerio de Educación Nacional, en virtud de la Ley 1740 del 23 de diciembre de 2014, ordenó la aplicación de medidas de vigilancia especial para la Fundación debido a las situaciones que afectaron la continuidad y la calidad en la prestación del servicio educativo. Así, se expidió la Resolución 841 del 19 de enero de 2015 con el fin de “(...) promover la continuidad del servicio, el restablecimiento de la calidad, el adecuado uso de sus rentas y bienes y la superación de las situaciones que están afectando la prestación del servicio educativo en la Fundación”, y que configuró los hallazgos que habían sido identificados por el Ministerio de Educación Nacional y determinó la adopción de las medidas de vigilancia especial previstas en la Ley 1740 de 2014 para su superación.

Para restablecer la viabilidad financiera, académica, administrativa y jurídica de la Fundación el Ministerio de Educación Nacional removió el 12 de febrero de 2015 a los miembros del Plénium de la Fundación que fueron reemplazados por personas nombradas por el mismo Ministerio y se designaron un nuevo Rector y un Representante Legal.

El objetivo de estas medidas fue garantizar el derecho a la educación de los estudiantes. De esta manera, la Institución restableció la prestación del servicio educativo para los estudiantes antiguos que se matricularon y transfirió a otras instituciones de educación superior a aquellos estudiantes que por Ley no podían continuar estudiando en la Fundación.

A partir de ese momento la Institución realizó un primer ejercicio de autoevaluación institucional y formuló el Plan de Mejoramiento Integral previsto como una de las medidas de vigilancia especial. Gracias a los resultados alcanzados, el Ministerio de Educación Nacional ha levantado desde entonces de forma gradual algunas de las medidas preventivas de vigilancia especial. Así, inicialmente mediante Resolución 4683 del 11 de marzo de 2016 se dio por terminada la medida que impedía la presentación de trámites de registro calificado; posteriormente, mediante la Resolución 5722 del 28 de marzo de 2017, se resolvió terminar la medida de suspensión de los registros calificados que se encontraban vigentes al momento de la adopción de las medidas de vigilancia especial. Se trata de los registros calificados de los programas académicos de Medicina en la sede Pasto, Administración de Empresas, Derecho, Psicología, Contaduría Pública, Finanzas y Negocios Internacionales, todos ellos en la sede Bogotá, Finanzas y Relaciones Internacionales y la Especialización en Periodoncia, estos dos últimos en la sede Puerto Colombia.

En el año 2017 la Fundación obtuvo los registros calificados para los programas académicos de Medicina y Publicidad y Mercadeo en la sede Bogotá y de Medicina en la sede Cali. En el primer semestre de 2018 se otorgaron los registros calificados para los programas académicos de Medicina en la sede Sabaneta, de Odontología en las sedes de Bogotá y Puerto Colombia y para los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública en metodología a distancia en varios de los Centros de Atención Tutorial (CAT) con los que cuenta la Institución. En el año 2019, se recibe por parte del MEN el registro calificado para el programa de Negocios Internacionales para la sede de Pasto. Finalmente, para el año 2020,

la institución obtuvo los registros calificados para los programas de Nutrición y Dietética en la modalidad presencial para la sede de Puerto Colombia, y se complementó la oferta académica de los programas en modalidad a distancia, con la obtención del registro calificado para el programa de Administración de Empresas Agropecuarias.

Con el propósito de ampliar la oferta académica durante el año 2021, la institución presentó ante el Ministerio de Educación Nacional la solicitud de registro calificado para los siguientes programas: especializaciones en medicina interna, salud familiar y comunitaria, gestión de la seguridad del paciente y auditoria de la calidad en salud, semiología y cirugía oral, cirugía de tejidos blandos en pequeños animales, medicina de fauna silvestre y producción animal; y el pregrado en fisiología del deporte. Adicionalmente, se encuentran en trámite frente a la cartera en mención procesos de solicitud de registros calificados radicados en años anteriores, para los programas de optometría, ingeniería informática y enfermería. La consolidación de esta oferta académica contribuirá al crecimiento y desarrollo institucional, y al aporte que, como institución se realice en materia de acceso y cobertura a la educación superior como aspectos fundamentales del Plan Decenal de Educación vigente.

Es así como, la Fundación Universitaria San Martín se concibe y se presenta a la comunidad como un espacio académico abierto, en el que se promueve un tipo de formación diferenciada que surge de la interacción del saber (conocimiento), el saber hacer (la profesión), el saber aprender a aprender (el método) y el saber ser (la ética). Esta interacción se enmarca en los valores y principios institucionales centrados en el respeto a la vida como el valor fundamental del ser humano, a las formas y estilos de vivir; incluyente y tolerante de la diversidad, las diferencias y la pluralidad humana.

## MARCO INSTITUCIONAL

La reciente actualización de la Misión y Visión se constituyó en la primera oportunidad de mejora del proceso de autoevaluación institucional en el año 2019. Estas declaraciones fueron aprobadas por el Consejo Superior en la sesión No. 6 del 3 de mayo de 2021.

La Misión y Visión configuran la plataforma estratégica que determina el horizonte institucional y orienta la ruta de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Misión:**

*Somos una Institución de Educación Superior privada y multicampus, comprometida con la formación integral de personas, con una sólida vocación humanística, ética y profesional, con sensibilidad social y capacidad de innovar para contribuir con alternativas de desarrollo en las comunidades y regiones donde actúa.*

*Brindamos experiencias de aprendizaje en diferentes áreas del conocimiento, desde una perspectiva local y global, con un firme compromiso hacia la excelencia y la calidad académica; inspirados en principios de autonomía, inclusión, sostenibilidad y buen gobierno.*

**Visión:**

*En el 2030 seremos una Institución de Educación Superior dinámica, flexible y sostenible para el crecimiento institucional, con capacidad de adaptación a los cambios y reconocida por una educación de calidad con alto sentido humanista.*

*Comprometida con la transformación de las regiones mediante el impulso de una educación incluyente, con excelencia académica que forma para el servicio.*

*Proyectada como institución referente en la oferta académica diversificada, en los campos de las ciencias de la salud, empresariales y sociales, enfocada en la construcción, fortalecimiento e innovación de ambientes de aprendizaje de acuerdo con las diversas estrategias, escenarios pedagógicos y tecnológicos, que nos permitan afrontar los retos de la globalización.*

El Proyecto Educativo Institucional contempla los siguientes principios, entendidos como el referente que orienta su ejercicio educativo y el cumplimiento de su Misión (FUSM, 2016, p.11):

- 1. “Igualdad de oportunidades y derecho fundamental a la educación para todos los individuos: mediante el cual la Fundación contribuye al acceso a la educación superior a sectores de la población a los que llega con su oferta educativa.*
- 2. Autonomía: entendida como la capacidad institucional de autodeterminarse y autogobernarse académica y administrativamente, acogiendo los términos señalados en la Ley 30 de 1992.*
- 3. Respeto: es la consideración propia y ajena de las condiciones sociales y humanas que definen el derecho a preservar nuestra identidad diversa y plural como base de nuestro desarrollo social y humano.*
- 4. Calidad: entendida como el compromiso institucional de cumplir con su Misión, sus objetivos y propósitos institucionales de la mejor manera. La autoevaluación, la autorregulación y el mejoramiento continuo son estrategias para lograr la calidad.*
- 5. Pertenencia: entendida como la identidad de los miembros de la comunidad académica con la Misión, los propósitos y los objetivos institucionales. De parte*

*de la Institución corresponde a la capacidad de responder a las necesidades que el Estado y la sociedad demanden de ella.*

- 6. Compromiso: es el acuerdo formal colectivo entre todos los miembros de la comunidad académica para el cumplimiento de los objetivos y propósitos institucionales que lleven al cumplimiento de la Misión.*
- 7. Equidad: entendida como el comportamiento institucional que acoge el cumplimiento de la no favorabilidad a una persona en detrimento de otra.*
- 8. Participación: poner en común y a consideración de los miembros de la comunidad académica de la Fundación, la planeación y el desarrollo de la gestión institucional y tener la capacidad para impulsar su participación.*
- 9. Oportunidad: todos los miembros de la comunidad académica pueden acceder a las oportunidades de estudio, de formación y de capacitación ofrecidas por la Fundación de acuerdo con el papel que cumplen y las posibilidades que la Fundación tenga para cada uno de ellos. Por parte de la Institución, ella podrá generar y aprovechar aquellas oportunidades locales, regionales, nacionales e internacionales de expansión y de mejoramiento que se correspondan con su Misión y su Visión.*
- 10. Accesibilidad: es la capacidad institucional para garantizar a las personas que desean ingresar en ella el acceso solo con el cumplimiento de las condiciones requeridas en cada caso, sin atentar contra la sostenibilidad institucional.*
- 11. Planeación: según el cual las diferentes actividades de las unidades académicas y administrativas estarán contempladas en planes de desarrollo.*
- 12. Unidad: según el cual el funcionamiento de todas las sedes, facultades, unidades académicas y administrativas de la Fundación convergen al logro de los objetivos de la Misión y la Visión.*
- 13. Permanencia: entendida como el cumplimiento de aquellos requerimientos financieros, legales y académicos que garantizan la sostenibilidad y expansión de la Fundación.*
- 14. Responsabilidad: según el cual la Fundación y todos los miembros de la comunidad académica se obligan a valorar y a reorientar permanentemente sus desempeños según las consecuencias de sus actos.”*

## 1. Metodología para la formulación del Plan de Desarrollo

En concordancia con los Estatutos de la Institución, el Plan de Desarrollo deberá ser aprobado por el Consejo Superior a propuesta de la Rectoría. Para su diseño y formulación, desde la Coordinación de Planeación Institucional se realiza el acompañamiento técnico y metodológico que permite el diseño y formulación del Plan que se gesta y se presenta.

En este sentido, metodológicamente se propusieron cuatro momentos (fases) fundamentales: socialización, análisis de contexto (condiciones internas y externas), metodología específica para el diseño y formulación (dinámica de grupos focales) y la consolidación del Plan de Desarrollo.

Desde la Coordinación de Planeación Institucional se presentó a la Rectoría el plan y cronograma de trabajo para la puesta en marcha de la ruta de acción que permitiera construir integralmente la propuesta de Plan de Desarrollo para su aprobación.

Una vez surtida esta etapa se iniciaron las fases propuestas y que se presentan a continuación:

### 1.1 Socialización:

Esta fase contempló la selección de actores (participantes) para la construcción colectiva del Plan a proponer. Si bien el Plan de Desarrollo corresponde al nivel de direccionamiento estratégico (alta dirección) dentro del modelo de planeación institucional, su preparación, fundamentación y diseño, permitió la participación no sólo de autoridades personales de gobierno institucional (Rector, Vicerrectores, Secretario General y Decanos), sino de los responsables de las direcciones de primer nivel y las coordinaciones nacionales, esto con el fin de tener en cuenta e integrar todos los asuntos que de manera fundamental contribuyen a la prestación del servicio educativo, con el propósito de generar compromiso, conocimiento y apropiación por parte de los líderes de las diferentes unidades funcionales frente a las declaraciones del Plan que se propone.

Así las cosas, se preparó y programó la jornada de presentación y formulación del Plan de Desarrollo 2022 – 2026, realizada durante los días 25 y 26 de noviembre con la siguiente agenda propuesta:

## Ilustración 1. Agenda de Jornada de socialización

### Jueves 25 de noviembre

#### 1. Saludo de bienvenida y apertura a la jornada

Hora: 9:00 a.m.  
*Dra. Lina Marcela Escobar Martínez.*  
*Rectora*

#### 2. Objetivo y metodología de formulación

Hora: 9:15 a.m.  
- Coordinación de Planeación Institucional

#### 3. Análisis del contexto (Condiciones Internas)

Hora: 9:30 a.m.  
- Coordinación de Planeación Institucional  
- Informe de cierre Plan de Desarrollo 2017 – 2021  
- Informe de avance del Plan de Mejoramiento Integral  
- Plataforma estratégica institucional (Misión y Visión)

#### 4. Análisis del contexto (Condiciones externas)

Hora: 10:15 a.m.

- Tendencias de la formación en la Educación Superior  
*Dr. Javier Pérez Montenegro.*  
*Decano FMVZ. Representante de los Decanos en el Consejo Superior*
- Escenarios y retos académicos en el marco del nuevo Plan de Desarrollo  
*Dr. Javier Daza Lesmes.*  
*Vicerrector Académico*
- Escenarios y retos para el crecimiento institucional en el marco del nuevo Plan de Desarrollo  
*Dra. María Fernanda Juliao Ferreira.*  
*Vicerrectoría Financiera y Administrativa*

**RECESO:** 12:00 .m. – 2:00 p.m.

## **6. Trabajo de grupos focales**

- Hora: 2:00 p.m.
- Explicación metodológica
  - Socialización de resultados del instrumento orientador
  - Asignación de grupos focales y líderes
  - Selección de escenarios de desarrollo (Horizonte Institucional)
  - Definición de líneas estratégicas (ideas fuerza)

## **7. Reflexiones y resultados grupos focales**

Hora: 4:30 p.m.

**Viernes 26 de noviembre**

## **8. Consolidación del Plan de Desarrollo Institucional 2022 – 2026**

- Hora: 2:00 pm - 5:00 pm
- Explicación metodológica
  - Selección de grupos estratégicos
  - Análisis de líneas estratégicas (ratificación)
  - Formulación de objetivos estratégicos
  - Establecimiento de proyectos estratégicos

La apertura de la jornada por parte de la Rectoría permitió determinar el alcance del trabajo a desarrollar y conocer la línea de pensamiento que marcaría la ruta de acción hacia la consolidación del Plan de Desarrollo.

Posteriormente desde la Coordinación de Planeación Institucional se presentó el objetivo de la jornada, la conceptualización institucional frente al Plan de Desarrollo dentro del modelo de planeación institucional y se inició con la presentación y fundamentación de las siguientes fases.

### **1.2 Análisis de contexto**

Dentro de la jornada de socialización, desde la Coordinación de Planeación Institucional se presentaron los referentes fundamentales para el análisis de contexto, diferenciando las condiciones internas y externas que, puestas en conocimiento de todos los participantes, permitirían tener más adelante un contexto amplio para el ejercicio de diseño y formulación.

#### **1.2.1 Condiciones internas**

Para el contexto interno se tuvieron en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Marco normativo institucional: el pasado más reciente de la Fundación Universitaria San Martín ha estado enmarcado por arreglos institucionales fundamentales para el gobierno institucional y el direccionamiento de asuntos de primer orden. En este sentido tener en cuenta los Estatutos (ratificados por el MEN en el año 2018), el

Proyecto Educativo Institucional del año 2016, y la batería o conjunto de Políticas Institucionales (modelo pedagógico, investigación, extensión, internacionalización, bienestar, egresados, entre otras) que direccionan los principales macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo, se constituyen en referentes fundamentales del contexto interno institucional.

- ✓ Plan de Desarrollo Institucional 2017 – 2021: considerado de acuerdo con sus líneas estratégicas y hoy con sus resultados de avance y/o cumplimiento, un plan de recuperación y estabilización de la institución. De manera sintética se presentan algunos de los logros y avances, que hoy se convierten en la línea base para el ejercicio de diseño y formulación del Plan que se propone.
  - Consolidar el Sistema de Mejoramiento Continuo y Aseguramiento de la Calidad: logrando estructurar el macroproceso de planeación y calidad dentro del sistema de gestión, redimensionando la concepción del mejoramiento continuo en la institución a través de los procesos de autoevaluación institucional y de programas que hoy son un ejercicio apropiado por la comunidad institucional y activando los planes de mejoramiento en los diferentes niveles, como el principal instrumento para atender las oportunidades de mejora que se presentan. Adicionalmente, el acompañamiento técnico y metodológico para la presentación de las solicitudes de registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional. En la fase de cierre del Plan de Desarrollo para esta línea, se logra la formulación de la Política de Planeación y Aseguramiento de la Calidad, como principal herramienta indicativa para el direccionamiento.
  - Desarrollar una oferta académica que recoja la tradición institucional y que vincule a la Fundación Universitaria San Martín desde su proyecto educativo con las necesidades de la sociedad: los logros significativos en esta línea, están relacionados con la recuperación de la oferta académica en programas de la tradición institucional y otros nuevos que no hacían parte de esta, hecho que igualmente significó superar algunas de las medidas preventivas interpuestas por el Ministerio de Educación Nacional; adicionalmente, el proyecto de Plan de Transformación Curricular (PTC), que inicia la fase de implementación dentro de las propuestas académicas que han surtido solicitud de registro calificado y que se incorpora de manera escalonada dentro de los procesos de renovación de registros que se avecinan.
  - Superar el rezago de la Fundación Universitaria San Martín en las funciones sustantivas de investigación y extensión: destacando logros significativos como la estructuración del macroproceso de investigación y extensión dentro del sistema de gestión institucional; la formulación, divulgación e implementación de las Políticas de Investigación y Extensión, entregando resultados frente a estas tales



como: definición de las líneas institucionales de investigación, conformación de grupos y semilleros, formulación de proyectos y financiación interna de los mismos; reconocimiento de grupos e investigadores por parte del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación; y la formulación del Portafolio de Servicios de Extensión.

- Estructurar un sistema financiero que garantice la estabilidad y desarrollo institucional: cuyos logros significativos se ven reflejados en haber garantizado hasta la fecha la continuidad en la prestación del servicio educativo en condiciones ciertas de calidad a través de un manejo financiero eficiente. Dentro de los resultados se encuentran: estructurar el macroproceso de gestión financiera y otros de apoyo, el establecimiento de directrices para la gestión presupuestal, el Plan Estratégico financiero para la recuperación y estabilidad económica de la institución y la modelación de los escenarios futuros.
  - Desarrollar un nuevo sistema de gobierno institucional: en donde se presentaron logros altamente significativos para el desarrollo de la institución. Como hecho fundamental la ratificación de la reforma Estatutaria por parte del Ministerio de Educación Nacional en el año 2018, y con ésta la implementación gradual de los mismos en cuanto a órganos y autoridades personales de gobierno; la estructura orgánica de la Vicerrectoría Académica aprobada en el año 2019 y su reglamento orgánico en el año 2020, la implementación de las jornadas de rendición de cuentas y al cierre del presente Plan, la aprobación por parte del Consejo Superior de la Política de Rendición de Cuentas. Adicionalmente, la provisión de la Vicerrectoría Financiera y Administrativa, que representa una nueva autoridad personal de gobierno en la institución y una línea de acción estratégica para el desarrollo y crecimiento institucional.
  - Imagen y posicionamiento en el mercado de la Fundación Universitaria San Martín: representada en la confianza que hoy dan cuenta los cerca de 5.000 estudiantes. Dentro de los logros de esta línea están, la estructura del macroproceso de comunicaciones dentro del sistema de gestión de la institución, la formulación e implementación de la Política de Comunicaciones y los respectivos planes de comunicaciones y mercadeo hoy implementados. Adicionalmente, lo que significó el lanzamiento de la nueva imagen institucional y el manual de marca.
- ✓ Plan de Mejoramiento Integral: el cual fue formulado en virtud a la Resolución 841 del Ministerio de Educación Nacional en el año 2015; inicialmente determinó el plan de acción institucional para atender a los 81 hallazgos y 367 situaciones evidenciadas por la inspección in situ con posterioridad a febrero del año 2015, y que gracias a los resultados iniciales permitió a través de actos resolutivos del Ministerio de Educación

Nacional dar por terminadas dos de las medidas preventivas interpuestas a la institución. Este Plan para el año 2017, fue acotado en 8 acciones de seguimiento específicas, en las cuales de manera periódica se ha informado a la cartera en mención, su grado de avance y cumplimiento. Dentro de las 8 acciones de seguimiento se destacan las del componente académico relacionadas con la implementación de las Políticas de investigación, extensión e internacionalización, la del componente académico administrativo relacionada con la estructura organizacional y con la considerada de seguimiento especial y articulada al presente ejercicio, donde la institución presentaba su Plan de Desarrollo o aquel que hiciera sus veces. Actualmente este Plan de Mejoramiento Integral proyectado para cierre en diciembre del presente año, presenta un grado de avance por actividades propuestas del 92.5%.

Autoevaluación Institucional: a partir del año 2015, la institución ha realizado tres procesos de autoevaluación institucional (2015, 2017 y 2019), que dan cuenta de la apropiación de una sólida cultura de autoevaluación, y que a partir de sus planes de mejoramiento específicos han permitido el mejoramiento continuo en las diferentes condiciones de calidad institucional, y que fortalecen directamente las condiciones de calidad de los programas académicos. En la tabla que se presenta a continuación se detalla la evolución (positiva o negativa) de acuerdo con la valoración por factores y los respectivos resultados globales.

*Tabla 1. Comparativo resultado de procesos de autoevaluación*

Factor	Calificación 2015	Calificación 2017	Calificación 2019
1. Misión y Proyecto Institucional	2,65	4.3	3,72
2. Estudiantes	2,64	3.0	3,5
3. Docentes	2,75	2.8	3,83
4. Procesos Académicos	2,48	2.3	3,59
5. Visibilidad Nacional e Internacional	1,6	2.8	2,1
6. Investigación y Creación Artística	1,81	2.9	3,5
7. Pertinencia e Impacto Social	2,08	3.2	3,71
8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	1,98	2.9	2,93
9. Bienestar Institucional	2,08	3.7	4,27
10. Organización, Gestión y Administración	2,38	2.4	2,98
11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura Física	2,96	2.0	2,91
12. Recursos Financieros	2	3.5	2,96

Factor	Calificación 2015	Calificación 2017	Calificación 2019
CALIFICACIÓN GLOBAL	2.2	3.0	3,3

- ✓ Plan de Mejoramiento Institucional 2020 – 2021: corresponde al Plan de Mejoramiento específico del último proceso de autoevaluación del año 2019, el cual, tiene como propósito fundamental el fortalecimiento de las Condiciones Institucionales, dado el momento de renovación de estas frente al Ministerio de Educación Nacional. Este Plan cuenta con 76 oportunidades de mejora, de las cuales 74 se alinean directamente al cumplimiento de condiciones. Al último seguimiento por parte de la Coordinación de Planeación institucional al tercer trimestre de la presente vigencia presentaba un avance del 66%, quedando el último trimestre para la consolidación de las oportunidades de mejora que evidentemente, presentaran avances altamente significativos dada la consolidación de evidencias que se está realizando en el marco de la preparación y alistamiento para la pre-radicación de Condiciones Institucionales ante el Ministerio de Educación Nacional.

### 1.2.2 Condiciones externas

Previamente, y para el desarrollo de la jornada de socialización, la Coordinación de Planeación Institucional invitó a las dos Vicerrectorías Institucionales (Académica y Financiera y Administrativa) a participar activamente dentro del ejercicio, preparando y presentando en el marco de la jornada los retos académicos y para el crecimiento institucional, que de acuerdo con las competencias y pensamiento estratégico de las dos unidades institucionales, tienen implícitas las principales líneas de acción institucional en sus componentes misionales y de apoyo. Adicionalmente, para fortalecer el ejercicio se invitó en representación de los Decanos, al representante de éstos ante el Consejo Superior, para que desde una perspectiva académica realizara una presentación acerca de las tendencias de la educación superior.

De una manera sintética se presentan los referentes que hicieron parte del ejercicio:

- ✓ Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe – CRES 2018 (UNESCO – IESALC): donde se realiza una revisión en torno a los 7 ejes temáticos que se proponen: la educación superior como parte del sistema educativo en América Latina y el Caribe donde se reflexiona frente a la calidad y los mecanismos de aseguramiento; el rol de la educación superior de cara a los desafíos sociales, donde se reflexiona y debate en torno a la Responsabilidad Social, y como la educación superior juega un papel determinante en el propósito de convertirla en un principio solidario para el crecimiento de las personas, los grupos sociales y las empresas; la educación superior, diversidad cultural e interculturalidad, donde se desarrollan aspectos de accesibilidad y diversidad y fundamentalmente se examina la realidad de las instituciones de educación superior frente a la población indígena y

afrodescendiente; la investigación científica y tecnológica, y la innovación como motores de desarrollo humano, social y económico, donde se reflexiona sobre la verdadera autonomía o independencia de las instituciones universitarias, y la situación actual en materia de ciencia, tecnología e innovación; educación superior, internacionalización e integración, donde se reflexiona sobre la necesidad apremiante de las instituciones de educación superior de dar cuenta de resultados en torno a la internacionalización, en los componentes de interacción y cooperación; el papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible, orientado al papel de las instituciones en la transformación social y resignificar las relaciones sociales y las instituciones en cuanto a temáticas, estructura y organización; y por último, hacia un nuevo manifiesto de la universidad latinoamericana, que propone trabajar en aspectos relacionados con la identidad institucional y los proyectos que deban emerger desde las Instituciones de Educación Superior. De esta revisión se propone la necesidad de un cambio cualitativo constante, desde un constructo social para transformar la realidad, en beneficio de la calidad de vida de las personas y las comunidades. (CRES, 2018). Esta revisión invita a la institución a pensar su Plan de Desarrollo teniendo en cuenta:

- Los retos generados por la pandemia y los que vienen a futuro por las tendencias económicas y sociales.
  - Las realidades institucionales, avances significativos, y desafíos claves de transformación.
  - Determinar las capacidades y limitaciones, pertinencia, desarrollo docente, funciones sustantivas y calidad.
  - Valoración de los resultados del Plan de Desarrollo que se cierra, en torno a la recuperación, estabilización y soporte para el desarrollo institucional.
  - Plataforma estratégica actualizada, cuya misión y visión permiten definir prioridades y objetivos estratégicos.
  - Que todos los miembros de la comunidad académica coincidan y se integren a lo que se pretende.
  - Una vez se cuente con un panorama u horizonte institucional, el trabajo debe enfocarse en la priorización y el ser proactivo frente a las estrategias y realidades institucionales.
  - Las fortalezas y debilidades de la institución deberán ser evaluadas a luz de la misión y no frente a los criterios de valoración externos.
- ✓ 2021 Educase Horizon Report: donde se proponen para el análisis las macro tendencias que van a dar forma al futuro de la educación superior, y se plantean los asuntos a trabajar y tener en cuenta en cada una de ellas:
- Tendencias sociales: trabajo y aprendizaje a distancia, ampliación de la brecha digital y abordaje de los problemas de salud mental.

- Tendencias tecnológicas: adopción generalizada de modelos virtuales e híbridos de aprendizaje, mayor uso de las tecnologías de aprendizaje y desarrollo del profesorado en línea.
- Tendencias económicas: disminución de la financiación de la educación superior, demanda de habilidades laborales nuevas y diferentes y la incertidumbre en los modelos económicos.
- Tendencias ambientales: cambios climáticos, reducción de los viajes de trabajo y el desarrollo sostenible.
- Tendencias políticas: incremento de la globalización en línea, aumento del nacionalismo y financiamiento público para la educación superior.

De igual forma se presentan las tecnologías y prácticas que tendrán un impacto significativo en el futuro de la educación superior: la inteligencia artificial, los recursos educativos abiertos, la analítica de aprendizaje, los modelos de cursos combinados e híbridos, el aprendizaje online de calidad y la micro credencialización.

- ✓ Digital Transformation of Higher Education (2021): donde se proponen acciones fundamentales frente a la transformación digital en las instituciones de educación superior. Se afirma que, para que el aprendizaje digital ocurra en las instituciones, deberá darse un verdadero proceso de transformación en todos los niveles, con el apoyo pleno para el personal docente y deberán establecerse áreas de acción cruciales para brindar a los estudiantes la mejor educación digital. De igual forma se plantean los escenarios o condiciones de posibilidad para tal fin:
  - Un acceso equitativo a la educación (planificación, infraestructura y pedagogías digitales)
  - Una verdadera transformación digital de las IES.
  - Un alto nivel de alfabetización digital para entre profesores y estudiantes.
  - La colaboración virtual como nueva moneda de la educación superior.
- ✓ Objetivos del Desarrollo Sostenible - Agenda 2030 (PNDU): promulgados en el año 2015 con el propósito de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030. Dentro de los 17 objetivos propuestos se presenta y desarrolla el relacionado con la educación de calidad, sin embargo, se debe recordar que en su conjunto todos se proponen desde su integración, ya que el desarrollo deberá equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social. En materia de educación se *“aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar la disparidad de género e ingresos, además de lograr el acceso universal a educación superior de calidad”*.

Con relación al marco de políticas públicas para el sector se tienen en cuenta los siguientes referentes:

- ✓ Plan Decenal de Educación 2016 – 2026 (MEN): donde se consideran los aspectos de diagnóstico para la educación superior en materia de acceso y cobertura, permanencia, calidad, pertinencia y financiación.

En el Plan Decenal de Educación se formulan los diez desafíos estratégicos transversales a los diferentes niveles, desde la educación preescolar hasta la educación superior:

- Regular y precisar el alcance del derecho a la educación.
- La construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos eficaces de concertación.
- El establecimiento de lineamientos curriculares generales, pertinentes y flexibles.
- La construcción de una política pública para la formación de educadores.
- Impulsar una educación que transforme el paradigma que ha dominado la educación hasta el momento.
- Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida.
- Construir una sociedad en paz sobre una base de equidad, inclusión, respeto a la ética y equidad de género.
- Dar prioridad al desarrollo de la población rural a partir de la educación.
- La importancia otorgada por el Estado a la educación se medirá por la participación del gasto educativo en el PIB y en el gasto del Gobierno, en todos sus niveles administrativos.
- Fomentar la investigación que lleve a la generación de conocimiento en todos los niveles de la educación.

El Plan de Desarrollo que se propone, y de manera coincidente se encuentra alineado temporalmente a lo que resta de la vigencia del Plan Decenal de Educación, razón por la cual de alguna manera este responderá y se articulará en algunos de los aspectos a los desafíos estratégicos que se persiguen en el ámbito de la educación superior.

- ✓ Plan Sectorial 2018 – 2022 (MEN): donde se propone el trabajo en aspectos tales como, la educación superior incluyente y de calidad, el cierre de brechas regionales y urbano – rurales, la innovación académica y la transformación digital, el fortalecimiento del aseguramiento de la calidad, la fórmula investigación + desarrollo + innovación, la formación de capital humano de alto nivel y la internacionalización de la educación superior.

- ✓ Acuerdo por lo Superior 2034 (CESU): presentado como propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de paz, construida con el aporte de diversos sectores sociales y académicos del país. El acuerdo propone y desarrolla los diez temas para estructurar el sistema de educación superior, y los cuales son considerados como la columna vertebral para su configuración: educación inclusiva, calidad y pertinencia, investigación, regionalización, articulación de la educación media con la superior y la formación para el trabajo y desarrollo humano, comunidad universitaria y bienestar, nuevas modalidades educativas, internacionalización, estructura y gobernanza y sostenibilidad financiera.

Institucionalmente se retomó el proyecto del Plan de Desarrollo 2017 – 2021, denominado “*Análisis de las necesidades y tendencias del contexto (FUSM, 2019)*”, considerado un documento de estudio que desarrolló las siguientes temáticas: las tendencias de la educación superior y las demandas de formación en talento humano, el panorama de la educación superior en el país, la educación terciaria como un enfoque para la competitividad, el Sistema Nacional de Educación Terciaria el Marco Nacional de Cualificaciones, la ruralidad como manifestación de la estrategia de regionalización de la educación superior y la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

Por otro lado, se referenciaron planes de desarrollo de otras instituciones de educación superior con el fin de explorar los campos y rutas de acción que éstas vienen trabajando para su desarrollo y crecimiento y las diferentes metodologías para el diseño y formulación de sus planes. Dentro de las IES referenciadas se encuentran: Universidad Pontificia Bolivariana, Fundación Universitaria del Área Andina, Universidad Pedagógica Nacional, Universidad Industrial de Santander, Universidad del Rosario, Universidad del Bosque, Universidad de Antioquia, Universidad de los Andes y Universidad Distrital.

### **1.3 Metodología específica para el diseño y formulación**

La selección de actores (participantes) para el diseño y formulación del Plan de Desarrollo, como ya se mencionó fue incluyente con el propósito de garantizar la construcción colectiva a través del compromiso de los responsables o líderes funcionales de las principales unidades académicas y administrativas de la institución.

Los participantes del ejercicio de diseño y formulación fueron:

- La Rectora
- Los Vicerrectores (Académico y Financiero y Administrativo)
- El Secretario General
- Los 8 Decanos de las diferentes Facultades de la Institución.

- Los directores de primer nivel de Docencia y Gestión Profesoral y de Investigación y Extensión
- Los directores de Recursos Humanos, Gestión Contable, Nacional de Ingresos, Auditoría, Jurídica, Asuntos Técnicos y Normativos, e Informática y Tecnología.
- Los coordinadores nacionales de Bienestar, Egresados, Aseguramiento de la Calidad, Compras y Mantenimiento, Gestión Documental y Recursos Humanos.
- La Coordinación de Planeación Institucional en el componente de acompañamiento técnico y metodológico.

### 1.3.1 Instrumento orientador:

Con el propósito de orientar la dinámica de grupos focales desde la Coordinación de Planeación se prepararon una serie de instrumentos (encuesta y plantillas) como mecanismos para la recolección de información (tipo Delphi), con el fin de determinar las apreciaciones y apropiación de los participantes (expertos según sus competencias) en torno a múltiples aspectos relacionados con la formulación del Plan de Desarrollo que se propone (perspectiva principal, asuntos de interés que permitan establecer los enfoques o líneas estratégicas, retos, fortalezas, oportunidades de mejora, esfuerzos, grupos de interés y orientaciones).

Es importante para el ejercicio enfatizar que esta técnica de carácter cualitativo, la cual se puede objetivar, es recomendable para recoger opiniones y luego consensuarlas y convertirlas en representativos de un colectivo de individuos. De igual forma *“es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Aunque existe una única metodología bajo este nombre, sus usos son muy diversos”* (Reguant Álvarez, Torrado Fonseca, 2016)

Finalmente, dentro de los tipos de metodología, esta fue utilizada como técnica para la toma de decisiones y la creación de una realidad; en este sentido, se entiende que sobre las reflexiones realizadas y sus resultados se determinarían prácticas o acciones específicas. Este método en suma permite determinar opciones, tendencias, perspectivas, escenarios que contribuyen a la toma de decisiones para la acción.

La encuesta (tipo entrevista semiestructurada) como primer instrumento fue aplicada bajo la siguiente ficha técnica:

*Tabla 2. Ficha técnica*

<b><i>Ficha Técnica de la encuesta</i></b>	
<b>Universo</b>	Directivos y Coordinadores Nacionales de la Institución
<b>Tipo de recolección de datos</b>	La encuesta se realizó a través de la herramienta Formularios de <i>Google</i>



<b>Número de preguntas</b>	16
<b>Participación</b>	25 encuestas respondidas de 30 participantes propuestos (83%)
<b>Elaborada por</b>	Coordinación de Planeación Institucional
<b>Fecha</b>	Disponible entre el 19 y 24 de noviembre

Cada una de las preguntas realizadas tenía una intencionalidad para el ejercicio y el posterior análisis de los resultados, los cuales fueron presentados dentro de la jornada de socialización con el fin de generar el clima de discusión dentro de la dinámica siguiente de los grupos focales.

En la encuesta se preguntó por:

- ✓ La aceptación de participación en el ejercicio
- ✓ La principal perspectiva que debería enmarcar el Plan de Desarrollo
- ✓ Los asuntos en que deberían centrarse los enfoques o líneas estratégicas del Plan de Desarrollo
- ✓ Teniendo en cuenta los 10 temas principales que de acuerdo con el CESU (Acuerdo por lo Superior 2034) configuran el Sistema de Educación Superior, se mencionaran tres en los cuales se podrían centrar los esfuerzos del Plan de Desarrollo a proponer.
- ✓ Los retos que debía afrontar la institución para el cumplimiento de la Visión.
- ✓ Las fortalezas identificadas que podrían potencializar el Plan de Desarrollo.
- ✓ Las oportunidades de mejora que podrían atenderse a través del Plan de Desarrollo.
- ✓ Teniendo en cuenta aspectos de financiación en que asuntos estaría el principal esfuerzo institucional.
- ✓ De las dimensiones de trabajo propuestas para los grupos focales en cuales le gustaría como actor participar.
- ✓ Los sectores o grupos sociales o de interés a los cuales deberán responder las líneas estratégicas del Plan de Desarrollo.
- ✓ La necesidad y pertinencia de aumentar, mantener o disminuir la cobertura y oferta de programas.
- ✓ En caso de ampliación en que modalidad.
- ✓ En caso de ampliación en cuales campos de conocimiento.
- ✓ En caso de ampliación en qué nivel de educación.
- ✓ Enunciar dos fortalezas y dos debilidades del Plan de Desarrollo que se cierra.
- ✓ Cuál de las líneas del Plan de Desarrollo que se cierra, tuvo mayor impacto en la evolución de la institución y debería mantenerse como línea en el Plan que se propone.

### 1.3.2 Dinámica de grupos focales

Una vez presentados los resultados de la encuesta a los participantes, se realizó la distribución de grupos focales por dimensiones de trabajo, las cuales fueron resultado de la

categorización (aspectos comunes) realizada a partir de las preguntas abiertas del instrumento orientador. El ejercicio de categorización se hizo con el programa de análisis cualitativo denominado Atlas TI, el cual permite codificar cuerpos de información textual de una manera sistemática, permitiendo realizar complejas relaciones entre categorías textuales generadas a priori o a posteriori después de cargar la información al programa.

De acuerdo con esto, se establecieron siete dimensiones de trabajo para la dinámica de los grupos focales:

- Excelencia académica y calidad institucional
- Desarrollo tecnológico, recursos y medios educativos
- Desarrollo y fortalecimiento financiero y administrativo institucional
- Investigación y extensión
- Docencia y desarrollo profesoral
- Desarrollo del talento humano
- Responsabilidad social

Para agilizar el trabajo en los grupos focales, las categorías de excelencia académica y calidad institucional y desarrollo tecnológico, recursos y medios educativos se unificaron para fortalecer la construcción colectiva en estas dimensiones de trabajo y contar con una mayor participación en la formulación del horizonte institucional y las ideas fuerza.

En este nivel, la revisión colectiva permite obtener “la opinión de consenso más fiable del grupo consultado” (Reguant Álvarez y Torrado Fonseca, pág. 88, 2016) acerca de un problema o tema de discusión planteado. Esta metodología permite que, desde la experiencia y conocimientos de los participantes del grupo consultado, se eviten decisiones unilaterales, tomadas entre pocas personas o únicamente los líderes de la organización. Cada uno de los grupos seleccionó un líder y un relator, para direccionar y recopilar la información, y así llegar a establecer en un primer momento el horizonte institucional (ideas fuerza), que determinaría la ruta estratégica del Plan de Desarrollo a proponer.

Para este fin, cada uno de los grupos focales diligenció la siguiente plantilla:

Tabla 3. Plantilla PDI-A / Grupos focales

Fundación Universitaria San Martín Formulación Plan de Desarrollo Institucional Plantilla PDI-A / grupos focales				
Dimensión:				
Participantes	Rol	Cargo	Área	Sede
1.	Líder			
2.	Relator			
3.	Actor			
4.	Actor			
5.	Actor			
6.	Actor			

Una vez conformados los grupos focales, se desarrolló la dinámica de modos de pensamiento (construcción colectiva), consignando la información en el Instrumento PDI-B / Modos de Pensamiento:

Tabla 4. Plantilla PDI-B / Modos de pensamiento

Fundación Universitaria San Martín Formulación Plan de Desarrollo Institucional Plantilla PDI-B / Modos de Pensamiento	
Dimensión:	
Pensamiento divergente:	Pensamiento convergente:
Lluvia de ideas	Horizonte Institucional (Ideas fuerza)
A	A A + B B + C C + D + E + ... F
B	
C	
D	
E	
Enfoqué o línea estratégica	Objetivos de primer orden:
1.	L1O1. L1O2. L1O3.

Pensamiento divergente: forma de pensamiento e información de todos los participantes desde los diferentes puntos de vista (lluvia de ideas). Aporta información de diferentes actores de áreas y sedes institucionales.

Pensamiento convergente: permite llegar a consensos y acuerdos frente a la proposición de posibles escenarios futuros (horizonte institucional) e ideas de fuerza (breves y concretas, medibles e inequívocas, memorables, concluyentes). Este ejercicio permitió ratificar las

dimensiones y proponer los enfoques o líneas estratégicas que configurarán el Plan, así como definir los objetivos estratégicos o de primer orden.

Teniendo en cuenta la información preparada por los grupos focales a partir de la dinámica de modos de pensamiento, se valoran las líneas estratégicas propuestas, para ratificar o redefinir su formulación dentro del Plan de Desarrollo. Para este ejercicio se diligencio y registro la información en el Instrumento PDI-C / Consolidación del Plan de Desarrollo, avanzando para la propuesta del Plan en:

- Proposición de la línea estratégica.
- Definición de objetivos generales o de primer orden para las líneas estratégicas propuestas.
- Establecimiento de programas y subprogramas.

*Tabla 5. Plantilla PDI-C / Consolidación del Plan de Desarrollo*

Fundación Universitaria San Martín Formulación Plan de Desarrollo Institucional Plantilla PDI-C / Consolidación del Plan de Desarrollo				
Enfoque o Línea Estratégica.		L1.		
Estrategia		Acción planificada para alcanzar una meta. ¿Cómo lo vamos a hacer? ¿Cómo lo vamos a lograr?		
Fuerzas:		Medios:		Fines:
¿Qué favorece y actúa y qué no para el logro de la estrategia?		Los diferentes recursos y/o canales para el desarrollo de la estrategia		¿Qué se persigue? los propósitos y los objetivos
Objetivos:	Tipo:	Meta:	Indicador:	Proyectos:
L101	Estratégico Táctico Funcional	Resultado deseado o ideal esperado, debe ser concreta, delimitada y medible	Descripción o formula para determinar el cumplimiento de la meta	L101P1 L101P2 L101P3...
L102				
L103				

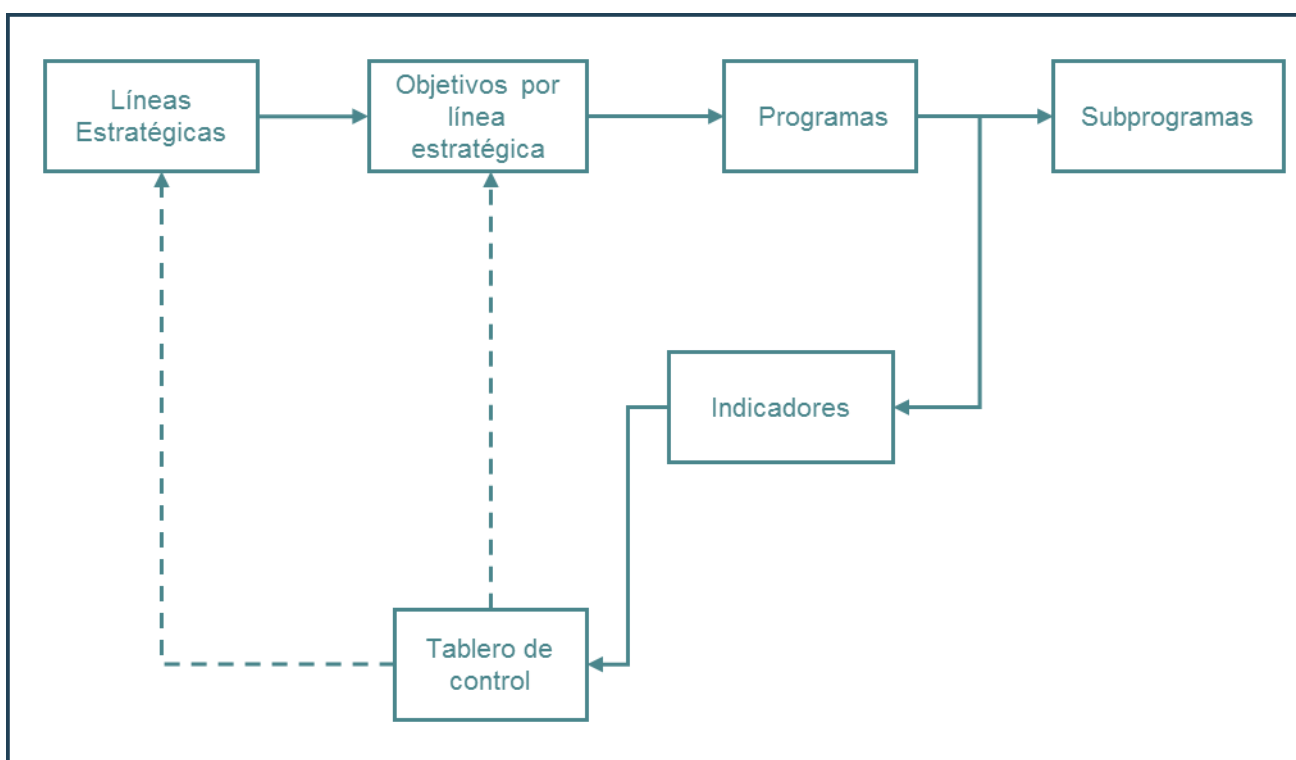
Es así, como se obtuvo el registro de la información de cada uno de los grupos focales, frente a la proposición de la línea o líneas estratégicas de acuerdo con la dimensión trabajada. Para el caso de los grupos focales que trabajaron la dimensión de investigación y extensión, docencia y desarrollo profesoral y desarrollo del talento humano, sus proposiciones de líneas estratégicas propiamente dichas, fueron articuladas como programas estratégicos en las líneas propuestas desde los grupos focales de las dimensiones de excelencia académica y calidad institucional y desarrollo y fortalecimiento financiero y administrativo institucional.

## 1.4 Consolidación del Plan de Desarrollo 2022 – 2026

Posteriormente la Coordinación de Planeación Institucional preparó la consolidación general del Plan (mapeo), con todos los insumos obtenidos de la dinámica de grupos focales, ampliando el alcance del ejercicio a través de reuniones específicas con los grupos estratégicos, para consideraciones, valoración y ajustes, y de esta manera ser llevado por la Rectoría para su revisión y recomendaciones y así ser llevado para aprobación del Consejo Superior.

El Plan de Desarrollo Institucional propone la siguiente estructura:

*Ilustración 2. Estructura del PDI 2022 - 2026*



### 1.4.1 Formulación de líneas estratégicas

Resultado de todo el ejercicio metodológico se presentan a continuación las líneas estratégicas que configuran y estructuran la propuesta del Plan de Desarrollo 2022 – 2026.

1. Transformación Académica hacia la Excelencia
2. Fortalecimiento de la Identidad y Cultura Institucional
3. Internacionalización de la Institución
4. Desarrollo y Fortalecimiento Financiero y Administrativo Institucional
5. Responsabilidad Social Universitaria

#### 1.4.2 Formulación de objetivos de primer orden y programas

De acuerdo con la proposición de líneas estratégicas por parte de los grupos focales y su trabajo desarrollado, se despliegan los objetivos de primer orden y los programas, que consolidan la propuesta del Plan de Desarrollo 2022 – 2026. Así entonces, en el diseño del Plan de Desarrollo Institucional cada uno de los grandes temas antes mencionados, a manera de **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**, se estructura en Programas y, estos a su vez, en Subprogramas.

Los **PROGRAMAS** se entienden como aquellos componentes que concentran grandes proyectos institucionales relacionados, los cuales pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela. Convoca varias áreas y dependencias, por lo cual es necesario un desarrollo articulado y armonizado mediante hojas de ruta específicas para asegurar el logro del propósito definido para cada una de las líneas estratégicas.

Los **SUBPROGRAMAS** descomponen los programas en temáticas específicas (tácticas) que se deben abordar para el logro de los fines definidos en la mencionada hoja de ruta programática. En su despliegue, los subprogramas derivan un conjunto de proyectos que contribuyen al desarrollo del programa al que se afilia, generados cuando existen actividades nuevas que conducen a mejoras innovadoras. Se desarrollan de manera ordenada, sus avances y logros se monitorean y controlan rigurosamente (indicadores). Proponen un inicio y un fin, objetivos: general y específicos, entregables y aportan valor.

El conjunto proyectos y planes de acción, para el desarrollo de los programas y subprogramas harán parte de la primera fase de implementación del Plan, que incluirá la formulación de metas e indicadores indispensables para la valoración y seguimiento estricto del Plan de Desarrollo propuesto.

Es así como se consolida la propuesta de Plan de Desarrollo Institucional 2022 – 2026 para ser presentado en su fase de diseño y formulación para aprobación del Consejo Superior. Esta propuesta responde al trabajo articulado, estructurado y planificado, entre los diferentes actores institucionales participantes del ejercicio, y que representan el pensamiento estratégico de sus unidades funcionales en torno a la ruta de acción para el cumplimiento de la Misión y el alcance gradual y escalonado de los compromisos institucionales que en su Visión se declaran.

De igual forma, resultado de todo el ejercicio metodológico se propone como elemento inspirador para la divulgación, reconocimiento y apropiación del Plan, los principios de *la excelencia académica y calidad institucional*, siendo la excelencia académica el fin fundamental en la prestación del servicio educativo y la calidad institucional el medio para garantizarla.

## LÍNEA 1: TRANSFORMACIÓN ACADÉMICA HACIA LA EXCELENCIA

La excelencia y la calidad académica, como propósito superior, implica el desarrollo de múltiples programas que atienden a las variables relacionadas con las funciones sustantivas de una institución de educación superior, con los actores principales que participan en estas, y con la manera como se direcciona, gestiona y asegura su calidad.

En consecuencia, el Propósito de esta línea es desarrollar capacidades institucionales en materia de docencia, investigación, extensión y gestión, de modo que contribuyan al desarrollo integral de la Fundación de manera permanente y aseguren un servicio educativo de calidad, con características de innovación, flexibilidad y apertura al cambio y con sólidos aportes que promuevan el desarrollo regional y nacional.

Los programas que componen esta línea estratégica son:

- Innovación Pedagógica
- Implementación del Plan de Transformación Curricular
- Población Estudiantil
- Aseguramiento de la Calidad
- Fortalecimiento y desarrollo del Cuerpo Docente
- Fortalecimiento y desarrollo de la Investigación
- Fortalecimiento de los Recursos Educativos
- Ampliar y fortalecer la Extensión o Proyección Social
- Cooperación Interinstitucional, escenarios de práctica profesional y de docencia servicio

### PROGRAMAS

#### 1.1. Innovación Pedagógica

El propósito de este programa es fortalecer y mejorar de manera continua las prácticas pedagógicas que se desarrollan en el proceso formativo, de tal manera que éstas respondan a los estilos de aprendizaje de los estudiantes e integren mediaciones tecnológicas de vanguardia, que faciliten los procesos de aprendizaje.

#### *SUBPROGRAMAS*

- Fortalecimiento de la innovación pedagógica y las mediaciones tecnológicas  
Modernización de las prácticas pedagógicas en línea con las capacidades y competencias del siglo XXI. Desarrollo de habilidades digitales de los profesores y su capacidad para atender actividades en ambientes híbridos.



- **Ecosistemas de aprendizaje y desarrollo tecnológico - ambientes híbridos**  
Generación de entornos especializados para el aprendizaje. Ambientes abiertos que integran un conjunto de herramientas y superan el aula tradicional con participación de los actores que contribuyen al desarrollo de aprendizajes y a un crecimiento integral continuo.

## 1.2. Implementación del Plan de Transformación Curricular (PTC)

El propósito de este programa es poner en marcha el Plan de Transformación Curricular como medio para asegurar currículos innovadores, centrados en el aprendizaje y capaces de responder a los requerimientos y tendencias de la educación superior tanto en los programas actuales como en los nuevos que se oferten en las distintas modalidades y niveles de formación.

### *SUBPROGRAMAS*

- **Gestión Curricular**  
Apropiación de mecanismos y estrategias que aseguren coherencia con las orientaciones institucionales para la estructuración, desarrollo y administración del currículo y el proyecto educativo del programa, de modo que se promueva la eficiencia y optimización del recurso, garantizando la calidad del servicio educativo.
- **Innovación, ampliación y diversificación de la Oferta Académica Institucional, integración de niveles de formación y desarrollo de programas virtuales**  
Amplia oferta regional y nacional de programas académicos con soporte digital y en diversas modalidades, valorados por su calidad, opciones académicas e integración entre los diferentes niveles de formación.
- **Formación integral y sello institucional**  
Promoción de la formación integral de los estudiantes, que permita el desarrollo de las diversas dimensiones de la persona, centrada en los valores y principios orientados al servicio de la sociedad, a la luz de una cultura de calidad, excelencia e identidad.
- **Escuela de Posgrados**  
Consolidación de un espacio académico que promueva y asegure la gestión, el desarrollo, la actualización continua y la calidad de los programas posgraduales, en colaboración con las facultades de la Fundación para la creación de nuevas propuestas educativas.

- **Estudios estratégicos y de referenciación**  
Desarrollo de estudios que permitan a la institución anticiparse y adaptarse a los desafíos emergentes para fortalecer su papel en la sociedad. Los mencionados proyectos integran aspectos institucionales de diferente índole, en materia de ciencia, tecnología e innovación, extensión o proyección social, entre otros, para la planeación de construcción de futuro útiles para la toma de decisiones.

### 1.3. Población Estudiantil

El propósito de este programa es asegurar las acciones educativas y las condiciones académicas, organizacionales y financieras necesarias para contribuir al perfil de egreso y contar con una comunidad estudiantil de excelencia, participativa y en proceso continuo de crecimiento.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Atracción, Ingreso y Retención de Estudiantes.**  
Desarrollo y consolidación de modelos orientados a mejorar la atracción, el ingreso y la retención de Estudiantes.
- **Participación estudiantil y acompañamiento integral al estudiante.**  
Promoción de espacios de participación deliberativa dentro de la institución, donde exista discusión y debate, superando los espacios clásicos de participación. Asimismo, el fomento de canales y espacios propicios que contribuyan a la formación de los estudiantes como ciudadanos activos, críticos y responsables.  
  
Generación y fortalecimiento de los mecanismos y las estrategias de apoyo y acompañamiento centrado en la persona, que permitan a los estudiantes acceder a las mismas condiciones de aprendizaje con la colaboración de toda la comunidad educativa.
- **Formación continua, permanente y para la vida.**  
Desarrollo de programas que promuevan la formación como proceso vital en un contexto social, que demanda actualización, continuidad, y formación para toda la vida, bajo la perspectiva de ser aprendices permanentes.
- **Fondo de becas Sanmartiniano.**  
Creación de un fondo que brinde oportunidades de acceso a la Fundación bajo un modelo flexible, plural y de calidad, que reconoce la educación desde una perspectiva de desarrollo humano y social, que promueve el compromiso con sociedades más justas e igualitarias.

#### 1.4. Aseguramiento de la Calidad

El propósito de este programa es fortalecer las políticas, los mecanismos y las estrategias que incentiven procesos de mejoramiento continuo de los programas académicos y de la institución a partir de rigurosos procesos de autoevaluación y referenciación que les permitan alcanzar altos estándares de calidad.

##### *SUBPROGRAMAS*

- Fortalecimiento de la cultura de la autoevaluación y autorregulación (garantía interna de la calidad académica).

Fomento de una cultura del autorreflexión y la autorregulación que permita demostrar la efectividad institucional para cumplir íntegramente con los propósitos formativos y los ideales misionales. Así como, asegurar que se obtengan los máximos beneficios y resultados del Plan de Desarrollo Institucional – PDI.

Aseguramiento de un modelo riguroso de seguimiento interno y de monitoreo tanto del Plan de Desarrollo, como de los planes de mejoramiento. Acompañado, de la formulación de acciones concretas y etapas de implementación.

Definición y uso de indicadores en diversos entornos, como de docencia, investigación, extensión, aseguramiento de la calidad e internacionalización. Este seguimiento y monitoreo deberá derivar un proceso “permanente” de autoevaluación, facilitando un proceso flexible de planeación en la medida que se avanza, de modo que permita reformular metas y objetivos.

- Proceso de estabilización, alistamiento y proyección de condiciones para la acreditación de alta calidad de programas de pregrado.

Definición de una hoja de ruta planificada y estructurada que asegure el avance y la preparación de los programas académicos para reunir las condiciones necesarias que garanticen la acreditación de alta calidad de programas de pregrado.

- Evaluación de Resultados de Aprendizaje y mejoramiento del desempeño académico del estudiante.

La evaluación de los Resultados de Aprendizaje Esperados por parte del Programa Académico, es decir, de las declaraciones públicas que se espera que un estudiante conozca y demuestre en el momento de completar su plan de estudio, se constituye en el pilar de un proceso formativo y de aseguramiento de la calidad, en el que se evalúa el grado en el cual el estudiante se acerca a obtener

los resultados definidos por el Programa Académico. A partir de ellos se llevan a cabo ajustes en los aspectos curriculares para lograr un proceso de aprendizaje más efectivo.

### 1.5. Fortalecimiento y desarrollo del Cuerpo Docente

El propósito de este programa es avanzar en la consolidación de un cuerpo docente de excelencia, comprometido con el Proyecto Educativo Institucional y con capacidades académicas, pedagógicas e investigativas que aseguren un servicio educativo de calidad.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Atracción de un cuerpo profesoral de excelencia.**  
La Fundación desarrolla proyectos que permiten el reconocimiento de la labor de los profesores en su trayectoria académica con la institución, desde aspectos relacionados con incentivos y beneficios que dignifican su labor. Desde esta perspectiva, este subprograma se orienta a la definición de mecanismos que fortalezcan y visibilicen estas estrategias institucionales y sirvan para la incorporación de un cuerpo de profesores de las mejores calidades, identificado y comprometido con en el proyecto educativo Sanmartiniano y que asegure el desarrollo de excelencia de la actividad académica institucional.
- **Fortalecimiento del Plan Institucional de Desarrollo Docente – PIDD.**  
Como herramienta para la cualificación del cuerpo docente, y teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal, la Fundación avanzará en la definición de mecanismos de asignación de apoyos para la formación en niveles superiores de educación superior y para la asignación de reconocimientos e incentivos a su labor académica. Así mismo, dará continuidad de manera sistemática a los procesos de formación permanente de sus profesores en temas relacionadas con la educación, la docencia y la investigación que se reviertan en el mejoramiento de su actividad académica.
- **Semilleros docentes y de investigación y calidad del cuerpo profesoral.**  
En consonancia con lo definido en el PIDD, la institución avanzará en la conformación y consolidación de semilleros y comunidades de práctica que permitan fortalecer las competencias académicas de los profesores y generar aportes significativos relacionados con buenas prácticas pedagógicas y con el desarrollo de capacidades de investigación de los profesores.
- **Producción Académica.**  
La consolidación de un cuerpo profesoral de excelencia implica no sólo el fortalecimiento de sus capacidades como docente, sino, además el desarrollo de

sus capacidades de investigación, producción académica y científica y socialización del conocimiento desarrollado. En consonancia con esto, este subprograma se orienta a fortalecer los mecanismos de apoyo y seguimiento para el incremento de la producción académica de los profesores.

## 1.6. Fortalecimiento y Desarrollo de la investigación

El propósito de este programa es posicionar la investigación que se realiza en la institución como una tarea que se constituye en un elemento de importancia en los procesos de formación y de generación de nuevo conocimiento que responda a las necesidades y oportunidades de los entornos locales, regionales y nacionales.

### *SUBPROGRAMAS*

- **Enfoque de áreas estratégicas de investigación e innovación.**  
De acuerdo con las áreas del saber que componen los programas académicos de la Fundación, en este subprograma se avanzará en la definición de áreas estratégicas de investigación orientadas a la generación de conocimiento y a la solución de problemas que generen resultados de impacto para la sociedad.
- **Estructura y gestión de la investigación.**  
Se busca consolidar las estructuras organizacionales para el fortalecimiento de la investigación y actualizar los lineamientos institucionales con el fin de fortalecer los tiempos de dedicación de los profesores a las actividades de investigación y gestión del conocimiento.
- **Proyección de la investigación en el entorno interno y externo.**  
La Fundación busca en este subprograma posicionar los resultados de investigación mediante el desarrollo de una estrategia para la generación y fortalecimiento de las relaciones con otras instituciones, que asegure el trabajo colaborativo de los grupos de investigación de la Institución con redes nacionales e internacionales.
- **Incremento de la producción científica, su divulgación y visibilidad de los profesores.**  
En consonancia con la consolidación del cuerpo profesoral de excelencia, se busca incrementar los resultados de la producción en investigación tanto científica como formativa, que le permitan su inserción en la comunidad nacional e internacional.

- **Financiación de la Investigación.**  
Dentro de la estrategia de fomento a la actividad de investigación de los profesores, además de las fuentes de financiación interna, se busca incrementar la participación en convocatorias de financiación externa, nacionales e internacionales, que aseguren recursos frescos para el impulso a esta actividad dentro de la institución.
- **Investigación Formativa, desarrollo del pensamiento científico-investigativo de los estudiantes.**  
En acuerdo con la implementación del Plan de Transformación Curricular, este subprograma busca fortalecer las competencias de búsqueda, análisis e interpretación de información en los estudiantes, así como sus procesos de aprendizaje autónomo a lo largo de la vida, utilizando como herramienta la investigación formativa desarrollada curricularmente en el programa.
- **Revista institucional de resultados de investigación.**  
Este programa se orienta a la creación y consolidación de una revista Institucional, que permita divulgar y visibilizar los resultados de investigación de los diversos programas con que cuenta la Institución y de los colaboradores que publiquen en la revista.

### 1.7. Fortalecimiento de los Recursos educativos

El propósito de este programa es fortalecer la adquisición, mantenimiento, actualización permanente y uso de los recursos técnicos y tecnológicos adecuados y necesarios para el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución con innovación y de cara al desarrollo de la sociedad.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Recursos educativos de apoyo para las funciones sustantivas.**  
Con la finalidad de asegurar la prestación de un servicio educativo de calidad, este subprograma se orienta a la cualificación y el uso adecuado de los recursos educativos existentes, así como al análisis de requerimientos para el fortalecimiento de los procesos de docencia, investigación, extensión y gestión académica de la institución.
- **Sistema integrado de bibliotecas.**  
El cambio del modelo tradicional de la biblioteca como repositorio de material bibliográfico, hacia un modelo de centro de apoyo al aprendizaje, así como la consolidación del sistema como red que integra los recursos de las distintas sedes

son proyectos que integran este subprograma con la finalidad de mejorar los recursos educativos de la institución.

- **Incorporación de técnicas y tecnologías de vanguardia en el proceso académico.** Este subprograma busca que la Fundación se mantenga en permanente proceso de actualización de sus recursos educativos y desarrolle su capacidad para incorporar y adaptar los avances tecnológicos con el fin de cualificar su labor académica.

#### 1.8. Ampliar y fortalecer la Extensión o Proyección Social

El propósito de este programa es avanzar en el diseño y oferta de servicios relacionados con la extensión universitaria como función sustantiva, de tal manera que se fortalezcan las estrategias de transferencia de conocimiento a la sociedad y estas, a su vez, permitan la consolidación financiera de la institución, la visibilidad y la contribución al desarrollo de la sociedad.

##### *SUBPROGRAMAS*

- **Alianzas estratégicas.** La Fundación fortalecerá la relación con distintos actores sociales (Empresa, Estado, Sociedad, Organizaciones No Gubernamentales), participando en el desarrollo de programas y proyectos que impacten favorablemente a la sociedad y que fortalezcan las capacidades institucionales.
- **Acompañamiento para el desarrollo de comunidades.** Como uno de los diferenciadores de los programas académicos, este subprograma busca fortalecer el vínculo con las comunidades locales donde se realizan las actividades de la institución, generando impactos positivos desde las áreas del saber, propias de la oferta académica de la Fundación.
- **Observatorio de proyección social.** Este subprograma se orienta a la consolidación de un observatorio interno que permita medir el impacto real de las acciones de extensión o proyección social, tanto desde los programas académicos como desde el ámbito institucional.
- **Visibilidad e Impacto Social.** Busca incrementar el posicionamiento de la Fundación como referente de proyección e innovación social en los lugares donde hace presencia y el reconocimiento tanto regional como nacional por la calidad del trabajo que realiza con las comunidades con la participación de estudiantes y profesores de los diferentes programas académicos.

- **Red Interna de Estudiantes - Semilleros de Extensión o Proyección Social.**  
Este subprograma se orienta a la definición y puesta en marcha de estrategias curriculares y extracurriculares que motiven e incrementen la participación de los estudiantes en las distintas actividades de extensión que realiza la institución.
- **Asesorías, consultorías y servicios técnicos.**  
A partir de las áreas de saber que se desarrollan en la institución y con el concurso de los docentes, los estudiantes, egresados y directivos de la Fundación, se busca estructurar e implementar un portafolio de servicios técnicos, asesorías y consultorías a terceros que contribuya al desarrollo de la sociedad, las regiones y las organizaciones y, al tiempo, se constituya en fuente generadora de ingresos.
- **Educación Continuada.**  
Busca consolidar una oferta de cursos, seminarios y diplomados de formación y capacitación, que fomente la actualización permanente y a lo largo de la vida de las personas, en determinadas áreas del conocimiento y, se constituya en fuente generadora de ingresos para la sostenibilidad institucional.
- **Construcción de la cultura del emprendimiento en la institución.**  
La Fundación, aprovechando las fortalezas de los programas relacionados con las ciencias administrativas, se propone promover la cultura de emprendimiento en la comunidad universitaria y crear como herramienta una Unidad de Emprendimiento con capacidad de asesorar y acompañar la creación de proyectos por parte de los diferentes actores de la comunidad académica Sanmartiniana.

## 1.9 Cooperación interinstitucional y escenarios de práctica

El propósito de este programa es fortalecer las relaciones interinstitucionales y las alianzas estratégicas con diferentes actores sociales, con el fin de fomentar acciones de cooperación que contribuyan y faciliten el desarrollo las funciones sustantivas de la institución.

### *SUBPROGRAMAS*

- **Cooperación académica y para el desarrollo.**  
Este subprograma busca fortalecer la integración de la Fundación con instituciones, redes académicas y con diferentes actores sociales, con el fin de promover espacios cooperación y convergencia, que permiten potenciar el desarrollo de actividades conjuntas de docencia, investigación y extensión o proyección social.



- **Movilidad académica.**  
En consonancia con el subprograma de movilidad académica internacional, este subprograma busca fortalecer las actividades de cooperación interinstitucional de los miembros de la comunidad Sanmartiniana con el fin de dinamizar el desarrollo de las actividades sustantivas y fortalecer la visibilidad institucional.
- **Fortalecimiento de las prácticas estudiantiles.**  
Como factor central en un proceso formativo de calidad y con la finalidad de generar impactos positivos en las comunidades y regiones donde actúa la institución, se busca avanzar en una mayor institucionalización de las prácticas estudiantiles y en la generación de mecanismos organizacionales y académicos que aseguren una gestión eficiente de los convenios dentro de los que se realizan estas prácticas.

## **LINEA 2: FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD Y DE LA CULTURA INSTITUCIONAL**

Una de las condiciones necesarias para avanzar hacia los objetivos misionales es el compromiso y la participación responsable de todos los miembros que componen la comunidad Sanmartiniana. Así mismo en consonancia con el sentido humanista de la organización, que es una de sus notas diferenciadora, la Fundación busca brindar las condiciones para orientar la calidad de la vida laboral de sus miembros.

En esta perspectiva, el Propósito de esta línea es asegurar la gestión eficiente de la organización bajo los principios del buen gobierno y afianzar los servicios relacionados con el bienestar y el desarrollo humano de los miembros de la comunidad humana y académica de la institución de tal manera que ésta se identifique con una Visión compartida que fortalezca la cultura institucional y las estrategias de formación integral.

Los programas que componen esta línea estratégica son:

- Fortalecimiento de la Proyección del Bienestar Universitario
- Gestión del cambio generado por las características multicampus – manejo de sedes
- Relaciones con los Egresados

### **PROGRAMAS**

#### **2.1. Fortalecimiento de la Proyección del Bienestar Universitario**

El propósito de este programa es asegurar las condiciones de bienestar y desarrollo humano de la comunidad Sanmartiniana y fortalecer las estrategias orientadas a la formación integral de personas con sólida vocación humanística y ética profesional.

## SUBPROGRAMAS

- **Promoción del bienestar integral institucional y de la promoción de la salud.**  
El compromiso con la formación integral de las personas y el ideal de ser una institución reconocida por el alto sentido humanista hacen que este subprograma se oriente al fortalecimiento de los servicios del bienestar institucional encauzados a promover el desarrollo integral de las personas que integran la comunidad Sanmartiniana, en sus diferentes dimensiones personales y sociales. Así mismo, atendiendo a las fortalezas académicas en el área de salud, se busca fortalecer la prestación de servicios asistenciales desde las prácticas estudiantiles, de tal manera que se impacte en la salud de los miembros de la organización.
- **Ciclo de planeación del Núcleo Integrador de Formación Sanmartiniano.**  
Para poder responder a los desafíos de formación integral desde el ámbito institucional, definidos en el Plan de Transformación Curricular, se busca avanzar en la consolidación del equipo académico, en el diseño final del Núcleo Integrador de Formación Sanmartiniana – NIFS y en su implementación en los programas académicos de la institución.
- **Formación integral - promoción de la persona.**  
Al igual que el subprograma orientado al bienestar, éste se orienta al fortalecimiento de las estrategias de capacitación y acompañamiento que faciliten el crecimiento personal y continuo de los miembros de la comunidad Sanmartiniana.

## 2.2. Gestión del cambio generado por las características de multicampus – manejo de sedes

El propósito de este programa es consolidar estrategias de buen gobierno que permitan el avance y el desarrollo de la actividad académica en condiciones de institucionalidad a la vez que se preservan y fortalecen las riquezas propias de la diversidad cultural y de las características de cada una de las sedes.

## SUBPROGRAMAS

- **Fortalecimiento de un sistema académico integrado.**  
Los mecanismos de institucionalización, fundamentados en los principios de sostenibilidad y buen gobierno, las decisiones institucionales en torno a la unificación curricular de programas con idéntica denominación y los requerimientos internos y externos de información ágil, veraz y confiable, requieren como condición el mejoramiento del sistema académico de tal manera

que este integre la actividad académica de la institución y sirva como fuente de información oficial.

- **Manejo de las implicaciones culturales / características multisedes.**  
La combinación de los aspectos institucionales y de las características propias de cada una de las regiones donde la institución desarrolla su actividad es una de las grandes riquezas de la institución. En esta perspectiva, este subprograma busca afinar los mecanismos de gobierno y de gestión institucional de cada sede, para que estos se desarrollen de manera armónica y coordinada aportando a la eficacia y eficiencia de las actividades académicas.
- **Preservación de los valores culturales intangibles.**  
Las tradiciones, los hitos históricos, los referentes simbólicos y los fundamentos filosóficos de la institución son elementos de la identidad y la cultura institucional que es necesario fortalecer con el fin de promover el sentido de pertenencia y corresponsabilidad de los miembros de la institución. Así, este subprograma se orienta a la definición de mecanismos de comunicación y de interacción que fomenten la participación y la identificación del proyecto de vida personal académico de cada uno de los integrantes de la comunidad Sanmartiniana con el proyecto educativo y la plataforma estratégica de la Fundación.

### 2.3. Relaciones con los Egresados

El propósito de este programa es fortalecer los lazos con la comunidad de egresados de tal manera que estos se conviertan en participantes activos en los procesos académicos de la institución y desarrollar programas que aseguren su vinculación permanente y su aporte al desarrollo de la Misión institucional.

#### SUBPROGRAMAS

- **Vinculación de los Egresados a la vida académica de la institución.**  
Como su nombre lo indica, este subprograma busca fortalecer la relación de la institución con sus egresados a través de la creación de mecanismos tendientes a que estos participen, laboral y extra laboralmente, de la actividad académica y de la gestión académico-administrativa de la Fundación.
- **Fortalecimiento de la comunicación con egresados.**  
Busca instaurar mecanismos formales de comunicación permanente con los egresados, de tal manera que éstos participen activamente de los procesos de evaluación y aseguramiento de la calidad y que sus percepciones sobre los procesos formativos de la institución se conviertan en un insumo para el mejoramiento continuo de los programas.

- **Mecanismos de apoyo y seguimiento a la vida laboral y profesional de los Egresados.**

La Fundación, como parte de su compromiso con la sociedad, propende por el seguimiento del desempeño de los egresados en su medio social y laboral y genera estrategias de apoyo para el ingreso y el desarrollo de su vida laboral. En esta perspectiva, se busca afianzar las estrategias existentes y desarrollar otras nuevas que faciliten la vinculación laboral de los egresados, así como su desempeño calificado.

- **Apoyo a las redes de Egresados.**

Considerando a los egresados como parte integral y activa de la comunidad Sanmartiniana, este subprograma orienta sus proyectos al fortalecimiento de las redes disciplinares e interdisciplinares de egresados y al apoyo institucional para el desarrollo de las actividades académicas realizadas por dichas redes.

### **LÍNEA 3: INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

El posicionamiento como institución referente en la construcción de ambientes de aprendizaje que permitan afrontar los retos de la globalización implica el fortalecimiento de las estrategias orientadas tanto a la internacionalización del currículo, a la gestión del conocimiento y a la integración de la comunidad académica sanmartiniana con la comunidad académica internacional.

Así, el Propósito de esta línea es estructurar y poner en ejecución mecanismos que permitan que el desarrollo de las funciones sustantivas se realice en consonancia con las tendencias de mundialización y globalización de la educación y la sociedad y asegure el trabajo conjunto de comunidad Sanmartiniana con instituciones, asociaciones y redes de orden internacional.

Los programas que componen esta línea estratégica son:

- Estructura y gestión de la internacionalización
- Internacionalización en Casa
- Cooperación y Colaboración Internacionales y Movilidad Académica

#### **PROGRAMAS**

##### **3.1. Estructura y gestión de la internacionalización**

El propósito de este programa es realizar las adecuaciones organizacionales necesarias para poner en marcha las políticas de internacionalización institucional y definir mecanismos y actores encargados de promover el relacionamiento internacional de los programas y actores académicos.

## SUBPROGRAMA

- **Organización de la oficina de relaciones internacionales e interinstitucionales.**  
Como condición necesaria para institucionalizar los procesos de gestión de la internacionalización se requiere de instancias de gobierno y de gestión que lideren y coordinen la actividad institucional. Así, este subprograma se orienta a la estructuración y puesta en marcha de una dependencia que asuma estos procesos.

### 3.2. Internacionalización en Casa

El propósito de este programa es fortalecer estrategias curriculares y extracurriculares que permitan a los estudiantes y profesores integrarse a la comunidad académica internacional a través de diferentes actividades que acerquen a la Fundación a organizaciones y redes de carácter internacional y fomenten el desarrollo de capacidades y actitudes para la relación multicultural.

## SUBPROGRAMAS

- **Internacionalización de las funciones sustantivas.**  
Este subprograma desarrolla el conjunto de proyectos orientados a fortalecer los procesos de internacionalización del currículo y el desarrollo de actividades conjuntas de docencia, investigación y extensión con instituciones de diferentes latitudes, como condición para fortalecer la calidad académica de la institución y responder a los desafíos resultantes de los procesos de globalización de la ciencia, la educación y los mercados laborales.
- **Fortalecimiento del centro de idiomas.**  
La conversión del actual Centro para la enseñanza de una segunda lengua en un centro de idiomas busca fortalecer los dominios idiomáticos de los diferentes miembros de la comunidad académica, con programas diseñados a la medida de sus realidades y de las necesidades institucionales.
- **Multiculturalismo.**  
En desarrollo del principio de inclusión y de cara a los retos de la globalización, este subprograma busca que todos los miembros de la comunidad académica se inserten en un contexto multicultural y diverso y desarrollen sus capacidades para desempeñarse como ciudadanos globales con arraigo y sensibilidad local. Para esto, se desarrollan proyectos orientados al reconocimiento y la inmersión en otras culturas y al respeto por las diferencias étnicas y raciales.

### 3.3 Cooperación y Colaboración Internacionales y Movilidad Académica

El propósito de este programa es afianzar las relaciones interinstitucionales con otras instituciones de educación superior, centros de formación, centros de pensamiento y desarrollo científico y tecnológico de carácter internacional, de tal manera que se fortalezcan la capacidad de trabajo compartido con estas organizaciones y el trabajo cooperativo con las mismas.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Cooperación Académica y para el Desarrollo.**  
Este subprograma se desarrolla de manera integrada con el presentado en el programa 1.9, y busca fortalecer la integración de la Fundación con actores internacionales, con el fin de promover espacios cooperación y convergencia, que permiten potenciar el desarrollo de actividades conjuntas de docencia, investigación y extensión o proyección social.
- **Movilidad entrante y saliente.**  
Este subprograma se desarrolla de manera integrada con el presentado en el programa 1.9, y busca fortalecer las actividades de movilidad entrante y saliente de profesores y estudiantes, con el fin de dinamizar el desarrollo de las actividades sustantivas y fortalecer la visibilidad institucional.

#### **LÍNEA 4: DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL**

El nuevo Plan de Desarrollo 2022 -2026 de la Fundación Universitaria San Martín – FUSM contempla la inclusión del Desarrollo y Fortalecimiento Financiero y Administrativo Institucional como Línea Estratégica, su Propósito permite situar la disponibilidad de Talento Humano y de los recursos financieros como elementos fundamentales para el desarrollo de las actividades de la Institución. Es así como disponer de estos elementos garantiza que la Fundación Universitaria San Martín desarrolle de manera correcta y adecuada los programas y proyectos que se diseñan en marco de este Plan a corto y mediano plazo.

#### **PROGRAMAS**

En Desarrollo y Fortalecimiento Financiero se contemplan la inclusión de programas transversales que buscan a) Fortalecer la estructura, políticas, y macroprocesos de apoyo a las

funciones misionales, b) Generar los flujos financieros requeridos para hacer frente a los planes de inversión institucional y pago de obligaciones y c) Consolidar la estructura económica y financiera de la Institución.

Por su parte en el Desarrollo y Fortalecimiento Administrativo se contemplan programas que gestionen de forma integral el Talento Humano a través del diseño y desarrollo de un modelo de gestión, la implementación de un sistema de gestión que facilite la integración de datos y la toma de decisiones y la puesta en marcha de un Plan de Formación y Capacitación dirigido al mejoramiento de la cualificación y las competencias del personal académico y administrativo de la Institución.

Los programas que componen esta línea estratégica son:

- Estructura, políticas y macroprocesos
- Flujos financieros
- Estructura Económica y Financiera
- Gestión del Talento Humano
- Transformación digital institucional

#### 4.1. ESTRUCTURA, POLÍTICAS, Y MACROPROCESOS

El propósito de este programa es fortalecer la estructura, políticas, y macro procesos de apoyo a las funciones misionales.

##### *SUBPROGRAMAS*

- o **Actualización de Políticas de Gestión.**  
El propósito de este subprograma es actualizar las políticas financieras y de gestión de recursos a nivel institucional, socializar y propender por su correcta implementación.
- o **Estructura y procesos para la gestión de recursos (teniendo en cuenta la oferta académica).**  
El propósito de este subprograma es establecer a partir de las necesidades de inversión y de los requerimientos operacionales de los programas académicos y de la administración, la estructura económica funcional y la gestión de los procesos de la Institución.

#### 4.2. FLUJOS FINANCIEROS

El propósito de este programa es generar los flujos financieros requeridos para hacer frente a los planes de inversión institucional y el pago de obligaciones (plan de pagos).

## SUBPROGRAMAS

- **Definición de estrategias y planes financieros.**  
El propósito de este subprograma es definir y desarrollar las estrategias y planes que permitan el logro de las metas financieras institucionales
- **Proyecciones y metas financieras.**  
El propósito de este subprograma es establecer las metas de ingresos y egresos anuales y los principales indicadores financieros a alcanzar. Proyectar los flujos de ingresos requeridos para el normal desarrollo de la operación, la amortización de los pasivos, según los acuerdos de pago y la financiación de nuevas inversiones.

### 4.3. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA

El propósito de este programa es consolidar y fortalecer la estructura económica y financiera de la Institución.

## SUBPROGRAMAS

- **Definición del Plan de Inversiones.**  
El propósito de este subprograma es definir el plan de las inversiones a realizar para prestar un servicio de educación superior en condiciones ciertas de calidad, garantizando el mejoramiento continuo institucional en el marco temporal del Plan de Desarrollo Institucional.
- **Diseño de estructura económica óptima**  
El propósito de este subprograma es diseñar a partir de las necesidades de inversión y de los requerimientos operacionales de los programas académicos y de la administración, la estructura económica funcional de la Institución.
- **Plan de reestructuración económica**  
El propósito de este subprograma es diseñar e implementar un plan para la reestructuración económica de la Institución que garantice la eficiencia y optimización de las inversiones.
- **Plan de reestructuración financiera**  
El propósito de este subprograma es determinar la reestructuración funcional de financiación y los instrumentos de endeudamiento más adecuados para el logro de la sostenibilidad financiera, diseñar y poner en marcha un plan para alcanzarla.



#### 4.4. GESTION DEL TALENTO HUMANO

La gestión integral del talento humano se proyecta a través del diseño y desarrollo de un modelo de gestión, la implementación de un sistema de gestión que facilite la integración de datos y la toma de decisiones y la puesta en marcha de un Plan de Formación y Capacitación dirigido al mejoramiento de la cualificación y las competencias del personal académico y administrativo de la Institución.

##### *SUBPROGRAMAS*

- **Implementación de la Política de Talento Humano**  
El propósito de este subprograma es diseñar e implementar la Política de Talento Humano, que incluya los criterios para la selección, desarrollo, promoción, motivación y sostenibilidad del talento humano de la Institución.
- **Sistema de Gestión**  
El propósito de este subprograma es implementar el Sistema de Gestión Integral de Talento Humano que facilite la integración de datos y la toma de decisiones.
- **Plan de Formación y capacitación y programa de Bienestar Laboral**  
El propósito de este subprograma es desarrollar estrategias de promoción y sostenibilidad del talento humano de la Institución a través del plan de formación y capacitación y el programa de bienestar laboral.
  - **Plan de Formación y capacitación.** Diseñar e implementar el Plan de Formación y Capacitación dirigido al mejoramiento de la cualificación y las competencias comportamentales, blandas y técnicas del personal de la institución, que permita fomentar una gestión integral del cambio.
  - **Programa de Bienestar Laboral.** Fomentar la productividad y motivación del personal de la institución a través del diseño e implementación del programa de Bienestar Laboral.

#### 4.5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL INSTITUCIONAL

Este programa busca que la institución esté inmersa en los adelantos y ventajas competitivas que genera la implementación de la Política de Tecnología de la Información y la Comunicación institucional, logrando con ello un mejoramiento continuo en el desarrollo de las funciones sustantivas y la gestión institucional.

## SUBPROGRAMAS

- **Investigación, desarrollo e integración de tecnologías de información**  
Este subprograma pretende que mediante el análisis e implementación de las tendencias tecnológicas se obtengan nuevas oportunidades y ventajas competitivas frente a la incorporación, actualización y mantenimiento de los servicios de Tecnología y Soporte.
  
- **Redes de Sistemas Integrados y de Apoyo a la actividad académica y administrativa**  
A través de este subprograma se busca fortalecer los sistemas, generando valor a la información, a partir de ejercicios de inteligencia de negocio, posibilitando un alto impacto en el desarrollo de sus objetivos misionales, y en la toma de decisiones en apoyo a las actividades académicas y administrativas.
  
- **Administración y operación de la Infraestructura tecnológica**  
La infraestructura tecnológica de la Fundación es vital para soportar los sistemas de información misionales y por ende para garantizar la entrega de los servicios hacia los colaboradores y hacia los terceros, por esta razón la infraestructura tecnológica necesita ser dimensionada, operada, monitoreada y supervisada de forma oportuna por parte de la Dirección TIC , y para ello se requiere que este subprograma se oriente al fortalecimiento en las fases de arquitectura, operación y soporte.
  
- **Seguridad Informática**  
Este subprograma propenderá porque los servicios tecnológicos y de comunicaciones sean con calidad, confiabilidad, integridad, brindando un nivel de seguridad óptimo y que permita disminuir las amenazas a la seguridad de la información y los datos, evitar el comportamiento inescrupuloso y uso indiscriminado de los recursos, fomentando campañas acerca de la importancia del uso racional y seguro de la infraestructura informática, sistemas de información, servicios de red y canales de comunicación.

## LÍNEA 5: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

En múltiples escenarios se usan los términos “Responsabilidad Social” y “Sostenibilidad” de manera indistinta para referirse a aquello que los actores de la sociedad deciden hacer para minimizar el impacto de sus acciones, bien sea en el ambiente, la sociedad, la economía o en

el conjunto de estas tres dimensiones. Sin embargo, estos dos términos, aunque relacionados, no significan lo mismo.

Existen múltiples definiciones de cada uno de estos conceptos y un amplio desarrollo de los mismos. Pero para los efectos de la presente propuesta, se puede decir que la Responsabilidad Social se refiere a lo que determinada empresa, entidad o institución hace para impactar de manera positiva en determinados aspectos sociales, mientras que la sostenibilidad, aunque se piensa hace referencia únicamente a los temas ambientales, va más allá, recogiendo las tres dimensiones (ambiental, social y económica) bajo las cuales hoy desde el sistema internacional se propone el modelo de desarrollo (Objetivo de Desarrollo Sostenible), y razón por lo cual es hoy en día el concepto que más cobra sentido.

Así entonces, el Propósito de esta línea es impulsar la creación y consolidación de la Responsabilidad Social Universitaria y la sostenibilidad de manera transversal.

## PROGRAMAS

Los programas que componen esta línea estratégica son:

- Implementar el sistema inicial para la incorporación del desarrollo sostenible como eje transversal de la Fundación en su proceso de crecimiento y consolidación
- Arquitectura de la Responsabilidad Social Universitaria
- Gestión Ambiental
- Buen Gobierno Corporativo
- Cultura de la Comunicación
- Captación de Recursos Donados

### 5.1. Implementar el sistema inicial para la incorporación del desarrollo sostenible como eje transversal de la FUSM en su proceso de crecimiento y consolidación.

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad es un aspecto transversal que se debe incorporar de manera gradual en la Fundación Universitaria San Martín, y que se debe partir de un reconocimiento inicial del estado actual en el que desarrollan las actividades y de los elementos presentes en el entorno, se considera el desarrollo de los siguientes subprogramas:

#### SUBPROGRAMAS

- o Fortalecimiento del relacionamiento estratégico y de valor entre la FUSM y sus grupos de interés.  
Realizar un ejercicio de diagnóstico a la luz de lo que recomiendan los principales estándares en sostenibilidad (ISO-GRI-OCDE-RI, entre otros) con los distintos actores

presentes en el contexto de las actividades que desarrolla la Fundación para determinar tanto sus expectativas e intereses como su grado de poder e influencia en la relación que se tenga con la institución. El resultado de este ejercicio debe ser un mapa de grupos de interés, priorizado tanto por tipo de actor como por lo que resulta de interés material para la Fundación y para esos grupos (aspectos materiales).

- **Identificación de riesgos e impactos en aspectos sociales, ambientales y económicos, presentes en el entorno de las actividades que desarrolla la Fundación Universitaria San Martín.**

El resultado de este proceso permitirá identificar los riesgos tal y como lo recomiendan los estándares, que fortalecerá la gestión, seguimiento y control efectivo de los riesgos e impactos que se identifiquen, así como un debido aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

## 5.2. Arquitectura de la Responsabilidad Social Universitaria

La responsabilidad social se desarrolla bajo un principio de actuación basado en la debida diligencia y la construcción de relaciones sólidas y de confianza con los grupos de interés identificados, y haciendo uso de una metodología de continua identificación, prevención, mitigación, comunicación y atención de los impactos (positivos y negativos) sobre la sociedad el ambiente o la economía en el contexto de las actividades propias y de las que se desarrollan a través de terceros.

Este programa deberá incorporar las acciones que ya viene desarrollando la Fundación en aspectos sociales ambientales y/o económicos y, adicionar las que se consideren a la luz de los hallazgos, así como asignar las responsabilidades, fechas, recursos e indicadores, que permitan hacer una divulgación efectiva de los resultados alcanzados.

### *SUBPROGRAMAS*

- **Definición de la unidad responsable de la gestión de la responsabilidad social universitaria.**

Los líderes de esta línea en la institución trabajarán en el desarrollo del modelo que orientará la responsabilidad social en la institución y los elementos que lo constituyen.

- **Política de Responsabilidad Social Institucional.**

Este subprograma pretende, de acuerdo con el modelo de responsabilidad social universitaria, gestionar en cada uno de los estamentos la conciencia de responsabilidad social en las actuaciones y desarrollo de las funciones sustantivas.

### 5.3. Gestión Ambiental

Este programa está orientado al diseño e implementación de estrategias para contribuir a la protección y conservación del medio ambiente, a fomentar el conocimiento sobre la gestión ambiental con el fin de generar una cultura de protección, conservación y buen uso de los recursos, favorecer la cultura ambiental para generar en la comunidad sanmartiniana un alto sentido de conciencia ambiental y estimular la formación de profesionales con capacidad de proponer soluciones a los problemas de la agenda ambiental de su entorno.

#### *SUBPROGRAMA*

- **Implementación de la Política de Gestión Ambiental**

El subprograma pretende desarrollar a través de proyectos que involucren tanto los estamentos académicos como administrativos de la institución, en cada uno de los lugares y actividades en donde y mediante las cuales desarrolla sus funciones sustantivas, propiciando el uso racional de los recursos de la Fundación a partir de la compra, contratación y consumos eficientes.

### 5.4. Buen Gobierno Corporativo

Este programa está orientado a realizar acciones que promuevan el comportamiento ético y responsable de todos los integrantes de la comunidad Sanmartiniana, con el fin de mantener un clima organizacional sano que permita a sus integrantes crecer a nivel personal y el adecuado desarrollo de la Fundación, promover el respeto a la dignidad y conciencia de todos los integrantes de la comunidad sanmartiniana, los Derechos Humanos, y la diversidad sin hacer distinciones de género, discapacidad, raza, creencias religiosas, ni condiciones socioeconómicas y, generar mecanismos para el manejo responsable de la información, que permita hacer una rendición de cuentas transparente a la comunidad.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Fortalecimiento de la cultura de la rendición de cuentas**

Su propósito se basa en el desarrollo de la Política de Rendición de Cuentas vigente en la institución y que permite fortalecer los principios de transparencia, confianza y adherencia a los proyectos que desarrollan los diferentes estamentos y áreas institucionales.

- **Consolidación de los procesos de evaluación y gestión permanente**  
Su objetivo se constituye en la continuidad y mejoramiento continuo de la cultura de la gestión por procesos implementada dentro del plan de desarrollo 2017-2021.

### 5.5. Cultura de comunicación asertiva y empática

Este programa busca generar en la institución un fortalecimiento de los logros obtenidos durante el Plan de Desarrollo 2017-2021 en materia de comunicaciones y posicionamiento de imagen. El relacionamiento institucional y entre las personas que la integran deben propender por una actitud positiva y de confianza en el desarrollo de las funciones dentro del marco de realización de la misión y visión institucional.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Comunicación organizacional como factor de participación**  
Este subprograma busca fortalecer los espacios de confianza y libertad para la manifestación respetuosa de las ideas, opiniones y pensamientos de los diferentes estamentos, mediante los canales de comunicación establecidos institucionalmente y en pro del cumplimiento y desarrollo de la misión y visión institucionales.
- **Comunicación organizacional mediada por TIC's**  
El subprograma busca fomentar una cultura comunicacional responsable, con miras a la reducción del papel y demás formas de preservación del ambiente, que favorece además la gestión oportuna de las solicitudes y la articulación de los procesos y procedimientos desarrollados entre las diferentes sedes y áreas de la institución.

### 5.6. Captación de Recursos Donados

Este programa está orientado a generar una visibilidad de la Fundación Universitaria San Martín en el medio nacional e internacional como un agente dinamizador de la transformación social y por ende como una opción para que los donantes de diverso orden se vinculen a los proyectos institucionales.

#### *SUBPROGRAMAS*

- **Posicionamiento de la Fundación Universitaria San Martín como opción para la inversión de recursos donados.**  
El subprograma pretende posicionar a la institución mediante el relacionamiento estratégico en los segmentos nacionales e internacionales que destinan fondos para el fomento de la educación.

- Creación de cultura filantrópica en la comunidad

El subprograma mediante el fortalecimiento de la comunicación institucional e interinstitucional busca generar empatía con los proyectos que desarrolla la Fundación y obtener aportes de diversa índole que potenciarán el mejoramiento continuo de la institución.

Fin del documento

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN-Nit: 860.503.634-9**  
**Personería Jurídica N° 12387 de Agosto 18 de 1981 Ministerio de Educación**  
**Sede Norte: Carrera 18 No. 80-06 PBX: (1) 530-1001**  
**Sede Calle 60: Calle 61A No. 14-28**

[www.sanmartin.edu.co](http://www.sanmartin.edu.co)