

Plan de Desarrollo Institucional 2024 - 2030

Fundación Universitaria Internacional de La Rioja

Acuerdo No. 006 del 02 de julio de 2024, Consejo Superior

Contenido

Introducción	7
1. Contexto institucional	9
1.1 Reseña histórica.....	9
1.2 Programas.....	10
1.3 Estudiantes	12
1.4 Docentes	13
1.5 Egresados	14
1.6 Investigación	15
1.7 Proyección social y extensión.....	16
1.8 Bienestar	17
2 Referentes externos e internos	17
2.1 Externos	17
2.2 Internos	18
2.2.1 Estatutos	18
2.2.2 Proyecto educativo institucional -PEI	18
2.2.3 Normatividad nacional.	19
3 Modelo de gestión.....	20
4 Análisis interno y externo	21
4.1 Logros Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023.....	21
4.2 Avance plan de mejora autoevaluación institucional 2023	22
4.3 Partes interesadas	23
4.4 Tendencias globales.....	24
4.5 Tendencias de la educación superior	25
4.6 PESTEL	25
4.7 Análisis de fuerzas de Porter.....	26
4.8 Modelo de negocio canvas	27
4.9 DOFA	28
5 Ejes estratégicos.....	29
5.1 Eje docencia.....	30
5.1.1 Objetivo estratégico eje docencia	31
5.1.2 Estrategias eje docencia.....	31
5.1.3 Proyectos e indicadores eje docencia.....	32
5.2 Eje investigación e innovación.....	34
5.2.1 Objetivo estratégico eje investigación e innovación	36

5.2.2	Estrategias eje investigación e innovación.....	37
5.2.3	Proyectos e indicadores eje investigación e innovación.....	37
5.3	Eje proyección social y extensión.....	40
5.3.1	Objetivo estratégico eje proyección social y extensión.....	41
5.3.2	Estrategias eje proyección social y extensión.....	42
5.3.3	Proyectos e indicadores eje proyección social y extensión.....	42
5.4	Eje bienestar.....	44
5.4.1	Objetivo estratégico eje bienestar.....	45
5.4.2	Estrategias eje bienestar.....	45
5.4.3	Proyectos e indicadores eje bienestar.....	45
5.5	Eje internacionalización.....	46
5.5.1	Objetivo estratégico eje internacionalización.....	47
5.5.2	Estrategias eje internacionalización.....	47
5.5.3	Proyectos e indicadores eje internacionalización.....	47
5.6	Eje buen gobierno y sostenibilidad.....	50
5.6.1	Objetivo estratégico eje buen gobierno y sostenibilidad.....	51
5.6.2	Estrategias eje buen gobierno y sostenibilidad.....	51
5.6.3	Proyectos e indicadores eje buen gobierno y sostenibilidad.....	52
5.7	Eje calidad de la educación.....	55
5.7.1	Objetivo estratégico y estrategias eje calidad de la educación.....	56
5.7.2	Estrategias eje calidad de la educación.....	56
5.7.3	Proyectos e indicadores eje calidad de la educación.....	56
6	Recursos Financieros.....	57
7	Mecanismos de Seguimiento.....	59
8	Acrónimos.....	62
	Bibliografía.....	63

Índice de Figuras

Figura 1 Programas académicos de la institución	11
Figura 2 Porcentaje de estudiantes por rango de edades en pregrados 2023-2	12
Figura 3 Porcentaje de estudiantes por rango de edades en posgrados 2023-2.....	13
Figura 4 Histórico dedicación docente	13
Figura 5 Histórico nivel de formación docente	14
Figura 6 Graduados de pregrado por programa y periodo	14
Figura 7 Graduados de posgrado por programa y periodo.....	15
Figura 8 Grupos de Investigación	15
Figura 9 Convenios de prácticas por facultad	16
Figura 10 Modelo de gestión.....	21
Figura 11 Porcentajes de ejecución del PDI acumulado 2018-2023	21
Figura 12 Logros del año 2023 del PDI 2018-2023.....	22
Figura 13 Seguimiento al plan de mejora.....	23
Figura 14 Partes Interesadas.....	23
Figura 15 Análisis PESTEL.....	26
Figura 16 Análisis de capacidades Canvas.....	28
Figura 17 Análisis DOFA	28
Figura 18 Ejes estratégica PDI 2024-2030.....	29
Figura 19 Alineación de los Planes del Plan Estratégico de Investigación a los requerimientos del MEN y la excelencia investigativa MinCiencias.....	36
Figura 20 Ejes de proyección social y extensión.....	41
Figura 21 Indicadores financieros a 2022-2023	58
Figura 22. Monitoreo del PDI 2024-2030	59
Figura 23 Proceso general RAE	60
Figura 24 Responsabilidades por actor.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1 Total de programas por niveles de formación.....	11
Tabla 2 Matriculados por año en cada nivel de formación	12
Tabla 3 Investigadores por categoría.....	16
Tabla 4 Semilleros de investigación.....	16
Tabla 5 Participación en estrategias de Pertenencia de Bienestar por área.....	17
Tabla 6 Participación de estudiantes en el programas y estrategias de Permanencia y Graduación	17
Tabla 7 Tendencias globales	24
Tabla 8 Tendencias de la educación superior	25
Tabla 9 Análisis cinco fuerzas de Porter	26
Tabla 10 Matriz de proyectos eje docencia	32
Tabla 11 Matriz de proyectos eje investigación e innovación	37
Tabla 12 Matriz de proyectos eje proyección social y extensión	42
Tabla 13 Matriz de proyectos eje bienestar.....	45
Tabla 14 Matriz de proyectos eje internacionalización	48
Tabla 15 Matriz de proyectos eje buen gobierno y sostenibilidad	52
Tabla 16 Matriz de proyectos eje calidad de la educación	56

ANEXOS

Anexo A. Participación de la comunidad académica en la definición de los ejes y proyectos iniciales	64
Anexo B. Herramientas para el taller de co-creación	68

Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2030 de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR, en adelante la Fundación, es un marco de referencia para el permanente logro de la misión y la visión institucional, considerando las oportunidades y desafíos que se presentan en un entorno cambiante.

El objetivo principal del PDI es establecer una hoja de ruta que formula, especifica y prioriza las estrategias e iniciativas a desarrollar en los próximos siete años, que permitan a la Fundación continuar ofreciendo un servicio educativo de calidad, mediante el desarrollo efectivo de las funciones sustantivas, adjetivas y administrativas, ofreciendo una experiencia educativa significativa y una gestión efectiva, que permita cumplir con las necesidades y expectativas de los estudiantes y las demás partes interesadas clave, aportando a la solución de problemas del entorno.

En relación con las funciones sustantivas, en la Fundación se desarrolla la actividad de docencia, mediante un modelo pedagógico que elimina las barreras geográficas, de distancia, horarios, culturales o sociales, gracias a la modalidad virtual. Este modelo busca la formación integral de personas, de tal manera que no solo se propende por el logro de las competencias técnicas, sino también las habilidades blandas y valores que permitan construir proyectos de vida, desarrollo pleno de la personalidad, aporte al desarrollo integral de la nación y sus regiones y la transformación de los territorios. El modelo pedagógico está centrado en el estudiante y se basa en pilares tales como clases presenciales virtuales, evaluación continua, flexibilidad curricular, materiales educativos interactivos, el apoyo del tutor personal y el diseño y medición de los resultados de aprendizaje previstos.

Respecto a investigación, la Fundación está comprometida con la investigación formativa y la generación de conocimiento, con observancia de la ética y el respeto a la propiedad intelectual. En cuanto a la extensión, la Institución tiene espíritu social, por esta razón la Fundación considera fundamental el desarrollo de estrategias de proyección social y extensión –PSE- para generar soluciones de mejoramiento social desde los programas académicos de la Fundación hacia el contexto local, regional, nacional e internacional, articuladas con las otras funciones sustantivas, en beneficio de la sociedad.

Respecto a las funciones adjetivas y administrativas, la Fundación, desde sus inicios, ha estado comprometida con una gestión efectiva que apalanque el desarrollo de las funciones sustantivas, garantizando la sostenibilidad para ofrecer un servicio educativo de calidad, como función social y bien común.

El PDI responde a un análisis del entorno general global y local, asimismo, a una observación del entorno específico y un análisis interno. Con base esto se plantearon las iniciativas estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos que cada vez son mayores en el sistema de educación superior. Estas iniciativas fueron co-creadas con la participación y contribución de los grupos de interés clave: estudiantes,

profesores, administrativos y egresados. Estas contribuciones fueron obtenidas en talleres de co-creación, realizados mediante la metodología visual thinking, los cuales no solo permitieron que la comunidad académica se apropiara del PDI, sino que también representaron una oportunidad para que los públicos de interés clave pudieran aportar con sus iniciativas al plan, bajo el principio de que las buenas ideas en la organización pueden surgir desde cualquier lugar.

El presente documento se encuentra organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta el contexto institucional, los referentes externos e internos y el modelo de gestión del PDI 2024 – 2030; en segundo lugar, se describe el diagnóstico del entorno general, específico y análisis interno que fundamenta la estrategia propuesta. Después, se presentan los ejes estratégicos y objetivos del PDI. Posteriormente, se muestran los aspectos relacionados con los mecanismos de priorización y asignación de recursos financieros. Finalmente, se describe la metodología que permite monitorear el desempeño frente al plan y realizar las mejoras continuas a que haya lugar.

1. Contexto institucional

1.1 Reseña histórica

Somos una institución de educación superior, organizada como una entidad sin ánimo de lucro, constituida bajo las leyes de la República de Colombia. Poseemos personería jurídica reconocida por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, mediante Resolución No. 13130 de 7 de julio de 2017. Los fundadores son la Universidad Internacional de La Rioja, S.A. (entidad de nacionalidad española) y Unir Rioja Colombia S.A.S. (entidad de nacionalidad colombiana).

El 21 de septiembre de 2018 obtuvimos nuestro primer registro calificado (RC) para el programa de Ingeniería Informática. Es decir, la licencia que el Ministerio de Educación Nacional otorga a un programa de Educación Superior cuando se demuestra que reúne las condiciones de calidad necesarias para recibir y matricular a sus estudiantes. Esto dio el inicio de la puesta educativa de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, que se ha seguido incrementando y diversificando con los registros calificados de todos nuestros programas de pregrado y especializaciones.

Nuestro objetivo es posibilitar el acceso a los estudios universitarios a cualquier persona del país. Tenemos una especial sensibilidad para atender a aquellos que por diversas circunstancias no puedan acceder a centros presenciales, o a los que, pudiendo hacerlo, prefieran optar por soluciones más flexibles, abiertas e innovadoras soportadas en la tecnología (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2017, p. 1).

Misión: *“La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR, mediante educación virtual, busca la formación integral de personas con pensamiento global, en las competencias profesionales y tecnológicas que le demanda la sociedad actual”* (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2020, p. 7).

Visión: *“La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR será reconocida por la calidad en formación virtual de sus estudiantes y su compromiso con el desarrollo regional y nacional, ofreciendo programas académicos pertinentes que haciendo uso de tecnologías educativas innovadoras faciliten la interdisciplinariedad, disminuyan las barreras para el aprendizaje-enseñanza y se articulen en contextos regionales y globales”* (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2020, p. 8).

Principios y Valores

La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR, fundamenta su acción bajo los siguientes principios:

- **Responsabilidad Social.** Haciendo posible el acceso a los estudios universitarios a cualquier persona, eliminando las barreras de distancia, horarios, lugar,

culturales y sociales que le impidan una educación de calidad principalmente en los sectores vulnerables de la sociedad.

- **Excelencia Académica.** Implementando recursos docentes, tecnológicos, administrativos, científicos y de investigación encaminados a procesos de calidad continua con pertinencia social.
- **Equidad y Universalidad:** Promoviendo la inclusión, la diversidad, la igualdad de oportunidades para todas las personas, sin importar su credo, raza, nacionalidad y condición social en un ejercicio ético y democrático.

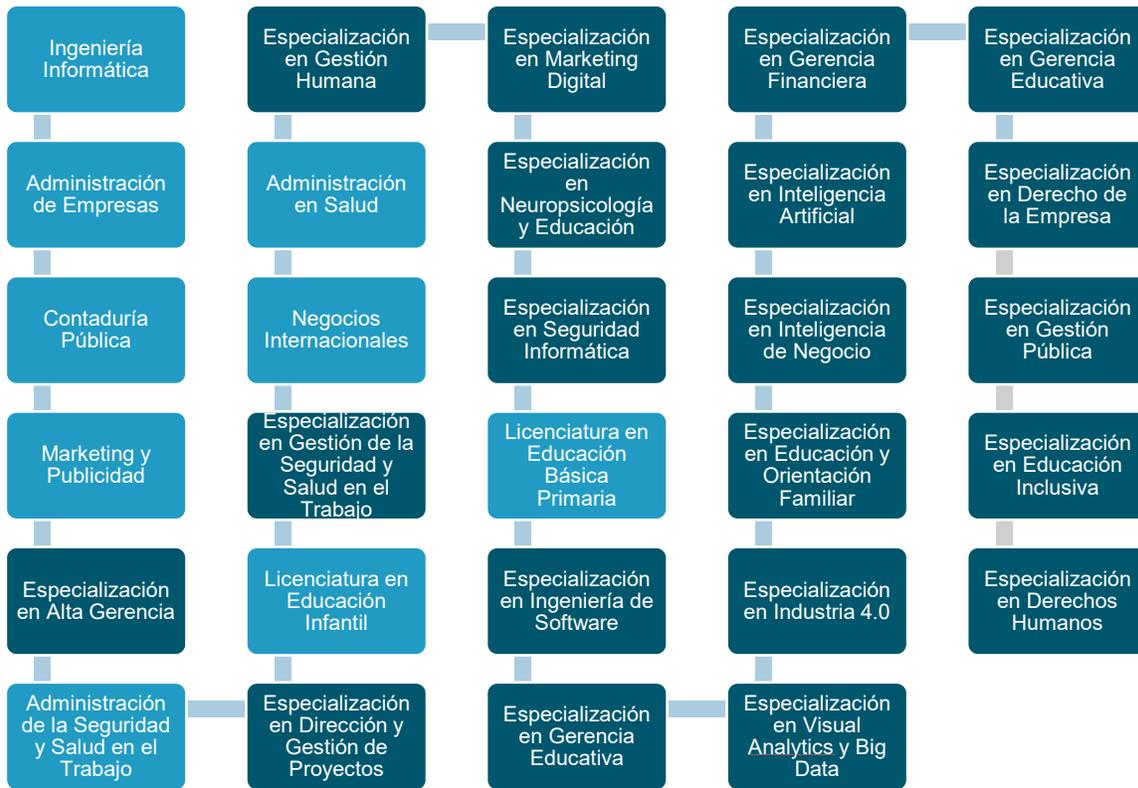
La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR, fomentará en la comunidad universitaria los siguientes valores:

- **Respeto:** Aceptando y comprendiendo al otro desde su condición humana en constante evolución.
- **Honestidad:** Procurando fomentar la búsqueda de la verdad y su expresión en las acciones cotidianas de los individuos.
- **Disciplina:** Propiciando el cumplimiento de las responsabilidades en el momento adecuado.
- **Solidaridad:** Desarrollando actividades hacia un compromiso desinteresado por ayudar a los demás buscando siempre el bien común, la justicia e igualdad.
- **Tolerancia:** Fomentando el respeto y consideración hacia la diferencia, admitiendo que los demás pueden ser y obrar de una forma distinta a la propia. (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2020, p. 8).

1.2 Programas

En la actualidad, de acuerdo con el SNIES con corte al 30 de mayo de 2024, la Institución oferta 29 programas académicos: 9 de pregrado y 20 posgrados. A continuación, se presenta el listado consolidado de estos programas, ver Figura 1.

Figura 1 Programas académicos de la institución



Desde su creación la Fundación ha aumentado el número de programas académicos. En la Tabla 1 se muestra la evolución por niveles académicos.

Tabla 1 Total de programas por niveles de formación

Año	Pregrado	Posgrado	Total
2018	1	-	1
2019	4	2	6
2020	3	1	4
2021	-	3	3
2022	1	8	9
2023	-	3	3
2024	-	3	3
Totales	9	20	29

1.3 Estudiantes

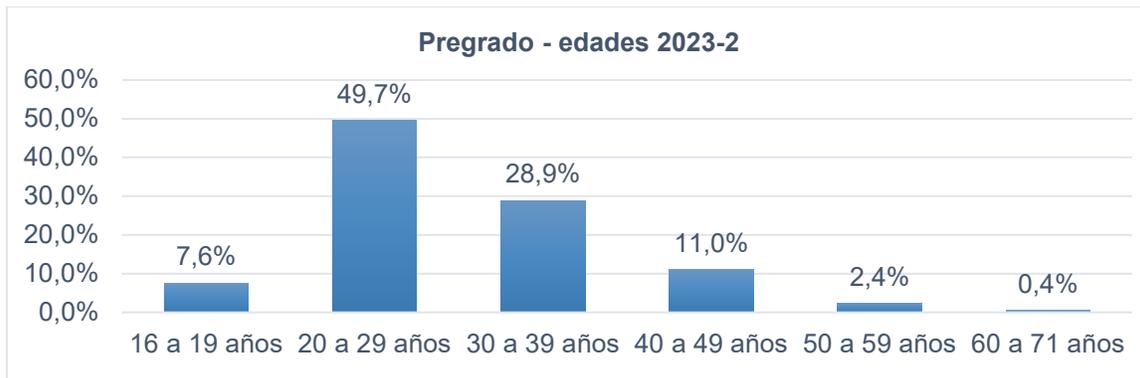
A lo largo de los años, desde su constitución, el número de estudiantes que han optado por estudiar en la Fundación ha ido creciendo año tras año, a medida que ha crecido el número de programas ofrecidos por la Institución, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Matriculados por año en cada nivel de formación

ÁREA	2019	2020	2021	2022	2023
PROGRAMAS DE PREGRADO					
Matrículas Primer periodo académico	138	600	1.857	2.824	3.541
Matrículas Segundo periodo académico	262	1.104	2.371	3.138	3.421
PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN					
Matrículas Primer periodo académico	0	21	441	1.803	3.583
Matrículas Segundo periodo académico	0	196	1.011	2.443	3.583
Total	400	1.921	5.680	10.208	14.128

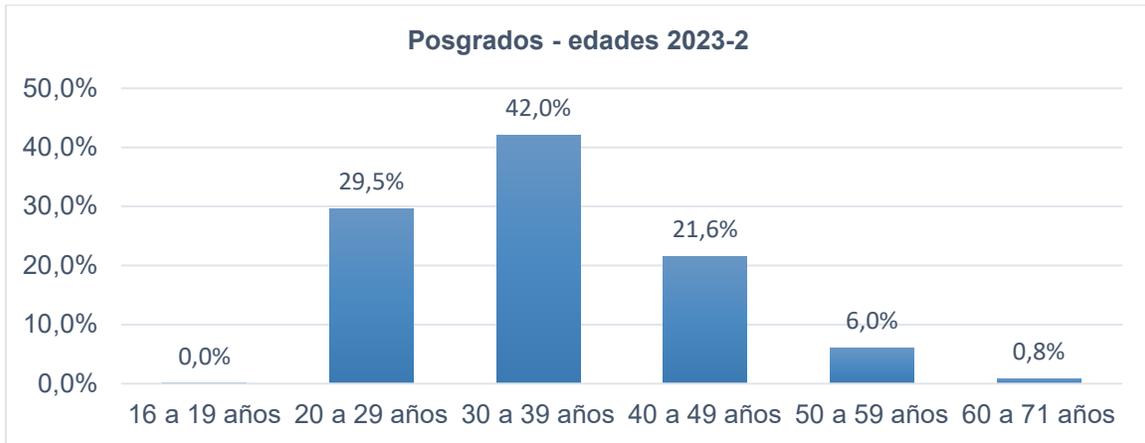
En cuanto a las edades de los estudiantes en los programas de pregrado para el periodo 2023-2, la mayoría se sitúa en el rango de 20 a 29 años. Esta distribución se refleja claramente en la Figura 2.

Figura 2 Porcentaje de estudiantes por rango de edades en pregrados 2023-2



En los programas de posgrado, se observa un cambio en el rango de edades de los estudiantes que ingresaron durante el periodo 2023-2 en comparación con los pregrados. En estos programas, la mayoría de los estudiantes se encuentran en el grupo de edades entre 30 y 39 años, como se puede apreciar en la Figura 3.

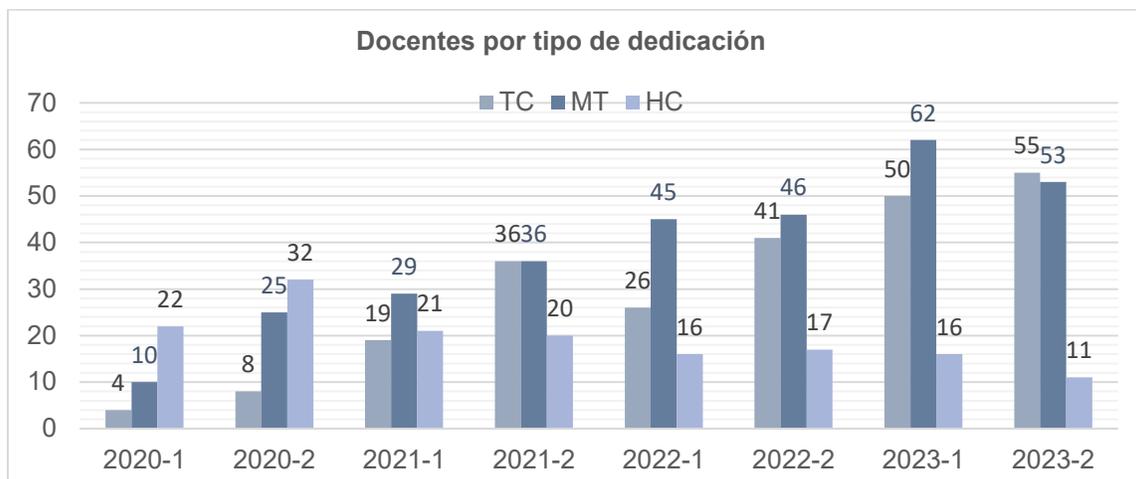
Figura 3 Porcentaje de estudiantes por rango de edades en posgrados 2023-2



1.4 Docentes

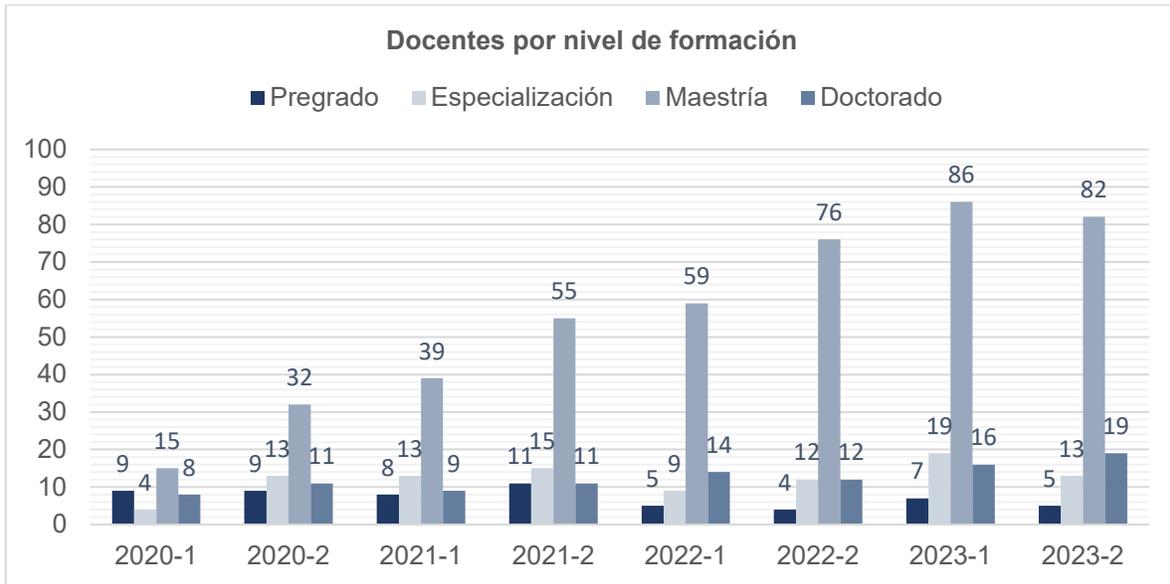
Los docentes son un componente fundamental para garantizar la calidad educativa, por esta razón la Fundación ha realizado esfuerzos permanentes para aumentar la cantidad y dedicación de los docentes, conforme ha ido creciendo el número de estudiantes y programas académicos. La figura 4 evidencia que se ha venido incrementando el número de docentes de tiempo completo, evidenciando una importante apuesta por contar con un grupo de docentes con mayor dedicación para atender adecuadamente el proceso formativo.

Figura 4 Histórico dedicación docente



En este sentido, también se ha logrado aumentar el número de docentes con formación de Maestría y Doctorado. La Figura 5 muestra el aumento del número de docentes por nivel de formación.

Figura 5 Histórico nivel de formación docente



1.5 Egresados

A la fecha, la Fundación ha alcanzado la cifra de 2.473 egresados, 143 de pregrado y 2.330 de posgrado. La distribución por programas se muestra en las figuras 6 y 7.

Figura 6 Graduados de pregrado por programa y periodo

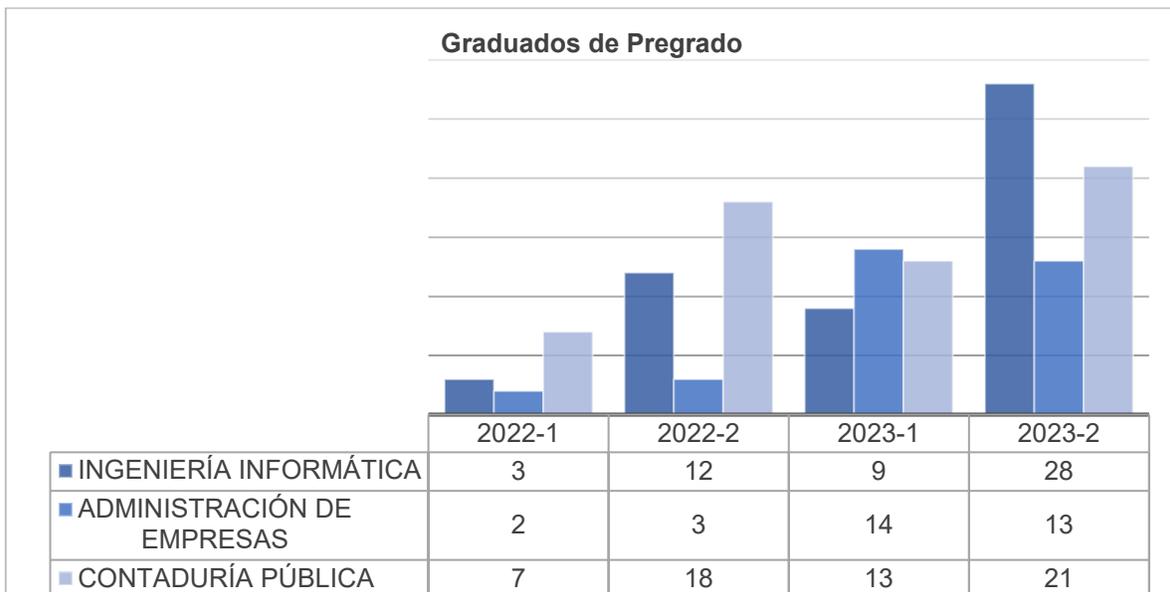
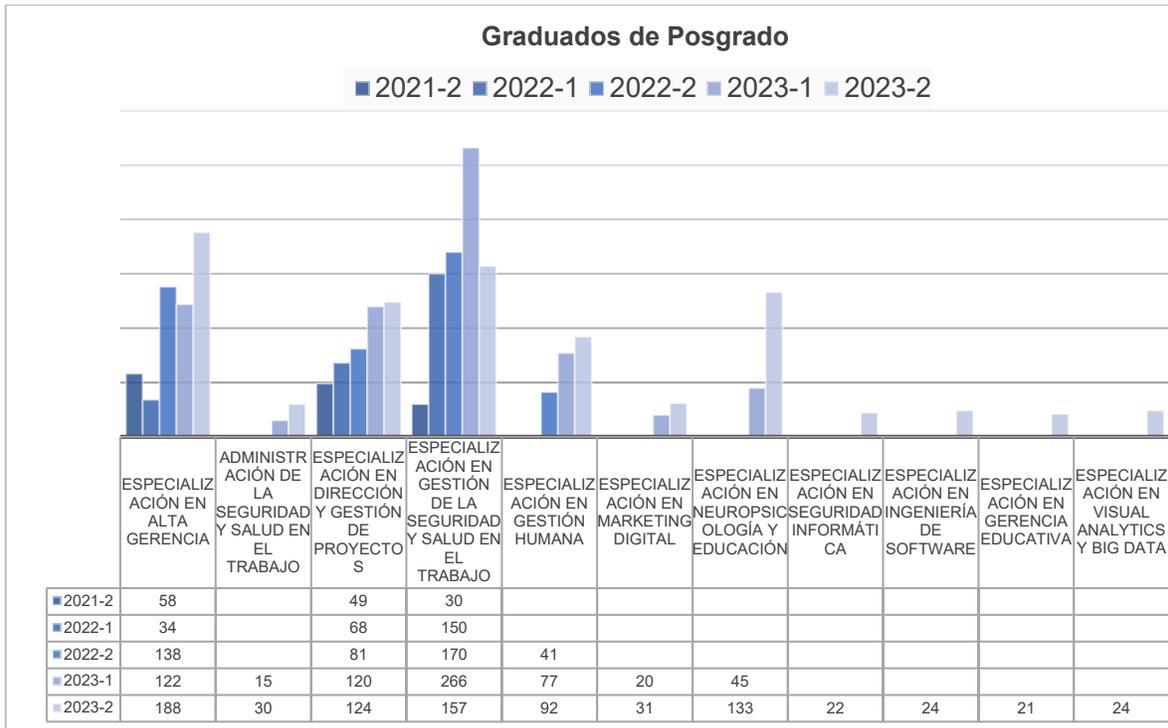


Figura 7 Graduados de posgrado por programa y periodo



1.6 Investigación

Respecto a la función sustantiva de investigación, actualmente la Fundación cuenta con tres grupos de investigación que permiten generar y difundir nuevo conocimiento, ver Figura 8.

Figura 8 Grupos de Investigación



La Fundación cuenta con un grupo de investigadores categorizados, ver Tabla 3.

Tabla 3 Investigadores por categoría

Docentes Categorizados	Número
Emérito	1
Senior	1
Asociado	3
Junior	1

Los semilleros de investigación de la Fundación se detallan en la Tabla 4, por facultad.

Tabla 4 Semilleros de investigación

Semillero	Facultad
S1. Organizaciones 5.0	Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas (FCECA)
S2. Decisiones en 360°	
S3. AUCTORITASST	
S5. VISION – UNIR	
S6. KOMP	
S9. TEUS	
S7. INCLUNIR-NOS	Facultad de Educación (FE)
S8. SIGIS	Facultad de Ciencias de la Salud y el Bienestar (FCSB)
S10. ETIÉ	
S4. STEAM+H	Facultad de Ingeniería (FI)

1.7 Proyección social y extensión

La Fundación registra 451 convenios de prácticas, distribuidos por facultad de la siguiente manera, ver Figura 9.

Figura 9 Convenios de prácticas por facultad



1.8 Bienestar

La participación de los estudiantes en las estrategias de bienestar ha crecido constantemente año tras año, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5 Participación en estrategias de Pertenencia de Bienestar por área

Participantes									
ÁREA	2021-1	2021-2	Total 2021	2022-1	2022-2	Total 2022	2023-1	2023-2	Total 2023
Cultura	295	243	538	356	913	1.269	617	2.964	3.581
Recreación y deporte	44	174	218	45	382	427	686	2.386	3.072
Salud	471	76	547	634	956	1.590	940	2.995	3.935
Desarrollo socioeconómico	475	380	855	71	875	946	397	2.652	3.049
Acompañamiento (Tutorías)	2.631	3.375	6.006	4.596	5.447	10.043	6.670	7.215	13.885

La participación de estudiantes en programas y estrategias que fortalecen la permanencia y graduación ha experimentado un notable crecimiento, pasando de 2.301 en 2022, a 4.678 en 2023, representando un crecimiento aproximado del 103% en el número total de participantes, ver Tabla 6.

Tabla 6 Participación de estudiantes en el programas y estrategias de Permanencia y Graduación

Participantes						
Programa	2022-1	2022-2	Total 2022	2023-1	2023-2	Total 2023
Nivelaciones y refuerzos	429	1.070	1.499	925	1.082	2.007
Consejería psicosocial y SOA	18	80	98	117	143	260
Consejería financiera	9	21	30	8	137	145
Capacitación //Consejos para el uso de normas APA	298	360	658	1.336	920	2.256
Becas otorgadas por excelencia académica	8	8	16	10	0	10
Total	762	1.539	2.301	2.396	2.282	4.678

2. Referentes externos e internos

2.1 Externos

El PDI responde a diversos referentes externos, uno de los principales corresponde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- que invitan a la humanidad a conciliar el crecimiento social y material con la sostenibilidad ambiental, dentro de estos, principalmente, el ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Este ODS es clave para la Fundación, no solo porque se relaciona directamente con el sistema de educación superior, sino también porque, como lo indica la ONU (2024), la educación es clave para lograr los otros objetivos de desarrollo sostenible (ODS), cuando las personas pueden obtener una educación de calidad, pueden romper el ciclo de la pobreza (ONU, 2024).

2.2 Internos

El PDI se plantea en coherencia con referentes de Gobierno Institucional, en particular con los Estatutos y el Proyecto Educativo Institucional -PEI.

2.2.1 Estatutos

Los estatutos aprobados por la Asamblea de Fundadores en 2016 en su artículo, referido a la naturaleza jurídica, carácter académico y autonomía institucional: }

la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja – UNIR se constituye y organiza jurídicamente como una institución de educación superior de origen privado, organizada como Fundación de utilidad común, sin ánimo de lucro. El carácter académico es el de una Institución Universitaria, que podrá desarrollar programas académicos de educación superior en los niveles y metodologías permitidas en la Ley (Fundación Universitaria Internaciona de La Rioja, 2016).

En este sentido, dentro de su autonomía la Fundación plantea el presente PDI con el fin de mantener la calidad del servicio educativo ofrecido a través de sus programas académicos en la modalidad virtual.

2.2.2 Proyecto educativo institucional -PEI

El PDI se define y articula como el mecanismo que recoge los proyectos, planes y actividades estratégicas que permiten el cumplimiento de la misión institucional y el avance sistémico y sistemático para lograr la visión declarada, de tal forma, que se pueda evidenciar la coherencia y la consistencia de lo declarado y descrito por las directivas institucionales en su PEI (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2020).

La definición y desarrollo de este plan está basado y articulado con los principios, criterios y propósitos institucionales que fundamentan la declaración de los aspectos estratégicos de la misma. De allí que, desde el establecimiento de las estrategias

institucionales propias del PEI manifiestan la identidad particular de la Fundación y se involucra en la definición de manera explícita aspectos como:

- El desarrollo integral de la metodología a distancia en la modalidad virtual.
- La articulación e integración de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social y extensión, como principio base de la gestión de la calidad de los servicios de formación y del mejoramiento continuo asociado.
- El fortalecimiento del sistema de gestión académica y administrativa, que soporte el desarrollo y la evolución institucional.
- El modelo y carácter de los programas y planes de bienestar, orientados por una filosofía de equidad, emprendimiento, innovación, sostenibilidad ambiental, desarrollo humano y social sustentable.
- Las relaciones interinstitucionales y con el entorno.

De manera seguida, desde el PEI se definen y conceptualizan los objetivos institucionales y los ejes estratégicos que dan la arquitectura sobre la cual se estructuran las versiones de los planes de desarrollo de la Fundación: docencia, investigación e innovación, proyección social y extensión, bienestar, internacionalización, buen gobierno y sostenibilidad y calidad de la educación. De allí, se resalta la descripción de los objetivos que cubren la evolución institucional desde las funciones sustantivas, adjetivas y de gestión y la vista integrada que los representa en los ejes asociados a cada una de estas.

2.2.3 Normatividad nacional.

El plan de desarrollo institucional además de ser una herramienta para que la Fundación logre su misión y alcance su visión se convierte en un marco de referencia para el aseguramiento de la calidad de la Fundación y sus programas académicos. En este sentido, el presente plan se enmarca en la normatividad asociada al sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia, en particular en lo concerniente a los procesos de registro calificado y acreditación en alta calidad de instituciones.

Respecto al proceso de registro calificado, el decreto 1330, que establece las condiciones institucionales y de programas que se deben cumplir para obtener, modificar o renovar un registro calificado en su artículo 2.5.3.2.3.1, cultura de la autoevaluación, plantea la articulación de los programas de mejoramiento con la planeación y el presupuesto general de la institución (Ministerio de Educación Nacional, 2019). En este sentido, la Fundación concibe el plan como un referente, articulado con los resultados de las autoevaluaciones, para el establecimiento de planes de mejoramiento institucional y de programas. Asimismo, el plan se convierte en una guía de priorización para la asignación presupuestal, no solo en cuanto a los proyectos incluidos en el plan, sino también para la priorización de otras actividades en la Institución; se privilegia o que esté alineado al plan, ya que este representa la

visión de la Institución de 2024 a 2030, co-construido con la comunidad académica y administrativa.

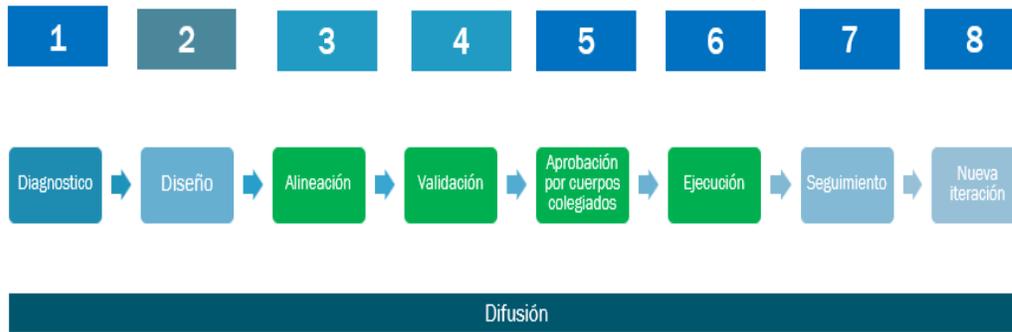
En relación con la acreditación en alta calidad de instituciones, el acuerdo 02 del CESU, establece en el factor 2, gobierno institucional y transparencia, característica No. 5, relación con grupos de interés, precisa que debe haber procesos participativos y colegiados de los grupos de interés en la construcción de la planeación institucional y, sus respectivos planes estratégicos (CESU, 2020). En coherencia, el presente plan ha sido co-construido con la participación de los grupos de interés clave de la Fundación. Adicionalmente, en cuanto normas referentes, la resolución 19591 de 2017 indica la relación que en ciertos casos debe haber entre el Plan de Desarrollo Institucional y los derechos pecuniarios.

3 Modelo de gestión

El modelo de gestión del PDI 2024 - 2030 contempla ocho etapas. La primera etapa es la de diagnóstico, en esta se realiza el análisis de entorno general y específico, el análisis de situación interna, al igual que el análisis de referentes externos e internos para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y con base en esto proponer la estrategia. La segunda etapa es la de diseño de la estrategia y consiste en la definición de los ejes, objetivos y proyectos del PDI 2024 – 2030. En esta etapa se desarrollan de manera participativa: propuestas iniciales de ejes, estrategias y proyectos, a cargo de los líderes de eje estratégico y la participación en las encuestas de percepción sobre el plan de desarrollo anterior, ejes estratégicos del nuevo plan, de análisis de los ejes estratégicos, por parte de la comunidad educativa de la Fundación - ver anexo A.

En la tercera etapa, denominada alineación, se genera un espacio participativo de co-creación de la estrategia, mediante la metodología visual thinking y elementos facilitadores para la generación de ideas - ver anexo B - la comunidad académica y administrativa de la Fundación tiene la oportunidad de proponer proyectos que, desde el conocimiento que tienen de los procesos, consideran que enriquecen y apalancan el PDI. En la cuarta etapa, mediante unos criterios de priorización, los líderes de eje estratégicos evalúan los nuevos proyectos que emergen de la etapa de alineación para definir su incorporación al PDI. La quinta etapa consiste en la formalización del PDI 2024 - 2030, a través de la aprobación de cuerpos colegiados. Las etapas número seis y siete son en las cuales se ejecuta y se monitorea el PDI. Finalmente, en la etapa 8 se prevé que cada dos años se revisan, no solo los resultados obtenidos por el PDI, sino también la estrategia, dado que el entorno cambia cada vez más rápido y es necesario evaluar si se mantiene o se reforma la estrategia para aprovechar las nuevas oportunidades y afrontar las amenazas, ver Figura 10.

Figura 10 Modelo de gestión

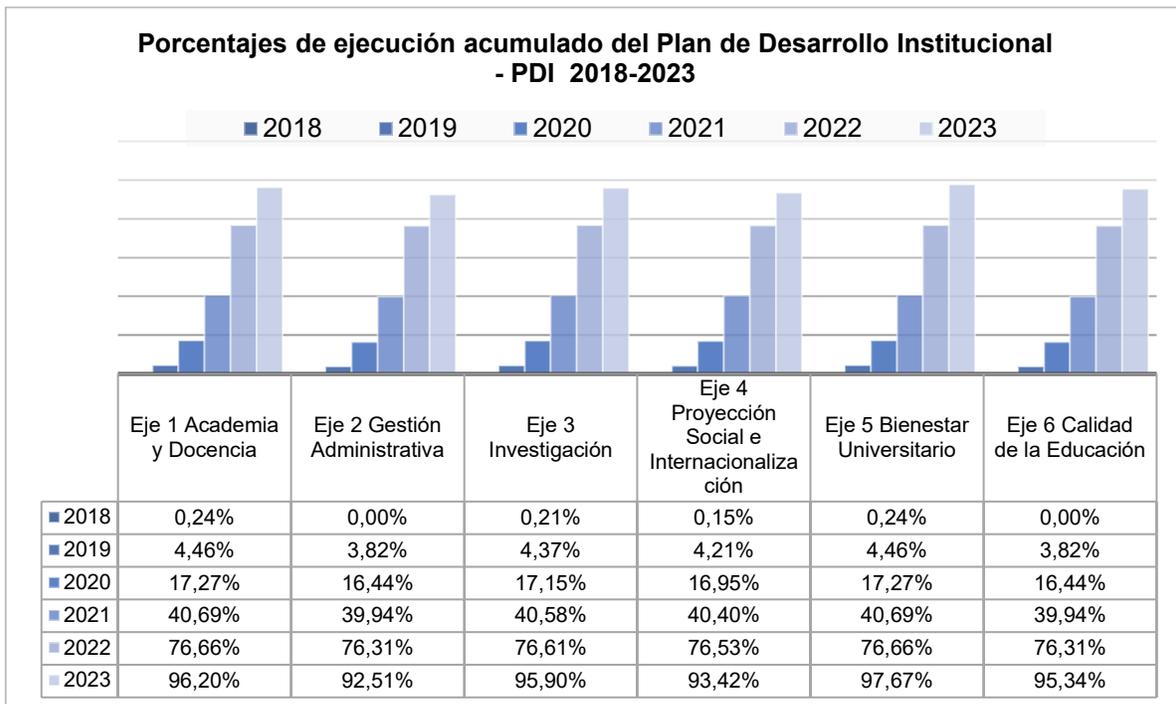


4 Análisis interno y externo

4.1 Logros Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023

La Figura 11 da cuenta de los porcentajes de ejecución del Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023. Estos porcentajes, que coinciden con el inicio de actividades de la Fundación, muestran que, de manera incremental anual, en gran medida se cumplieron las acciones propuestas en el dicho plan. Este crecimiento se debió, entre otros, al aumento en las actividades propias de las funciones sustantivas, al aumento en el número de programas con registro calificado y al aumento en el número de estudiantes matriculados.

Figura 11 Porcentajes de ejecución del PDI acumulado 2018-2023



Se observa que los ejes muestran niveles de cumplimiento notablemente altos, reflejando un grado de éxito muy próximo a lo esperado. Además, es relevante resaltar que las diversas áreas, bajo la orientación de Planeación y el área de Calidad, se encuentran continuamente buscando la forma óptima de alcanzar sus objetivos o, en su caso, reformulándolos para asegurar un progreso constante en su eficacia.

Además del análisis cuantitativo del grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2018 – 2023, es importante reconocer de manera cualitativa los logros del año 2023. A continuación, se presentan los principales logros alcanzados por eje estratégico del PDI 2018-2023 en los diferentes ejes estratégicos, ver Figura 12.

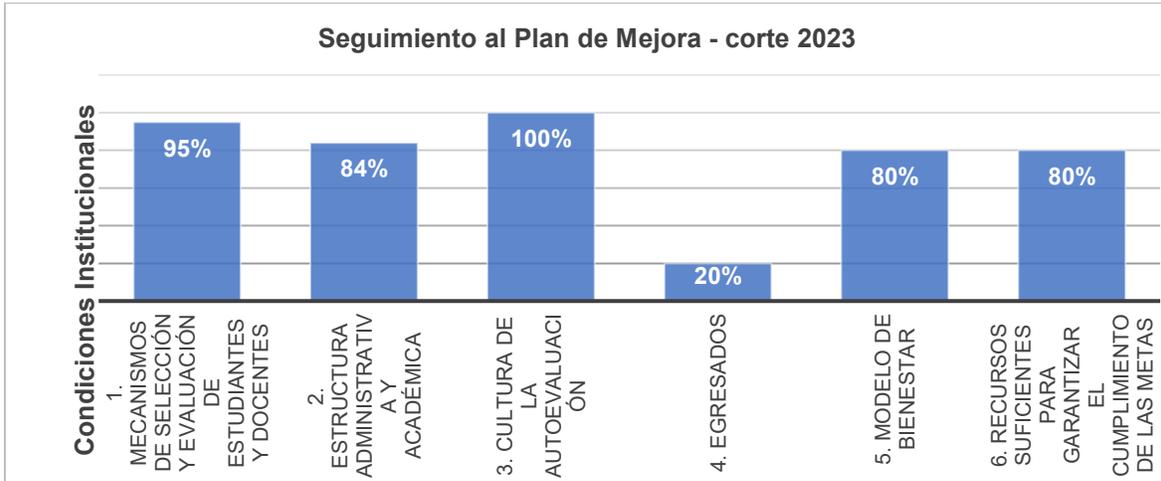
Figura 12 Logros del año 2023 del PDI 2018-2023



4.2 Avance plan de mejora autoevaluación institucional 2023

Dentro del proceso de mejora continua, periódicamente se realiza la autoevaluación institucional con base en las seis condiciones institucionales establecidas en el decreto 1330 de 2019 (Ministerio de Educación Nacional, 2019). Como se observa las acciones de mejora se han venido realizando, el mayor avance se presenta en la condición de calidad de cultura de la autoevaluación, mientras que hay oportunidad de mejora en las acciones orientadas a la condición de calidad de egresados, ver Figura 13.

Figura 13 Seguimiento al plan de mejora



4.3 Partes interesadas

La Fundación reconoce que, si bien el estudiante es el centro del ecosistema educativo, existen diversos públicos de interés que afectan o pueden verse afectados por los procesos que desarrolla la Institución. De acuerdo con el CESU (2020), “la institución de alta calidad se reconoce porque demuestra la existencia de múltiples relaciones e interacciones con los grupos de interés de la sociedad y los actores del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior” (p.34). En este sentido las iniciativas que se desarrollarán en el PDI tienen en cuenta los diferentes grupos de interés internos y externos, ver Figura 14.

Figura 14 Partes Interesadas



4.4 Tendencias globales

Actualmente, el entorno global es volátil, incierto, complejo y ambiguo – (VUCA en inglés). En un mundo cada vez más global se presentan aspectos que impactan todos los sectores, entre ellos, el de la educación, configurando tendencias, ver Tabla 7.

Tabla 7 Tendencias globales

Tendencia	Descripción
Inteligencia artificial generativa	Esta herramienta de inteligencia artificial, transformadora pre-entrenada generativa, ya ha sido utilizada ampliamente en aspectos de la educación superior: De acuerdo con una publicación de la UNESCO, ChatGPT tiene unos posibles usos en enseñanza, investigación, gestión administrativa y relación con partes interesadas (Sabzalieva & Valentini, 2023)
Cambio climático	Los cambios en el clima producirán fenómenos meteorológicos más extremos y pondrán mayor presión sobre seres humanos y sistemas críticos, incluidos los océanos, el agua dulce y la biodiversidad. Se prevé que para 2035, la mitad de la población mundial enfrentará escasez de agua y tendrá cada vez más dificultades para abordar la complejas interdependencias del agua, los alimentos, energía, tierra, salud, infraestructura y trabajo (National Intelligence Council, 2017).
Transición demográfica	Las familias tienen menos hijos y la expectativa de vida mundial ha subido. En el caso de Colombia, la expectativa de vida es de 77, 2 años (DANE, 2024).
Megaciudades	Se han incrementado las megaciudades, lo cual genera desafíos desde el punto de vista de provisión de recursos (National Intelligence Council, 2017).
Internet de las cosas	El aumento del uso del internet de las cosas, donde cada vez hay más dispositivos interconectados incrementa la eficiencia, pero también hace que aumenten los riesgos de seguridad. (National Intelligence Council, 2017).
Multi experiencia	Experiencia positiva del usuario. Los diferentes puntos de contacto con la organización, mediante canales integrados - omnicanalidad (Mckinsey, 2022). En este contexto y analizando al interior de la Fundación, usuario implica estudiantes, profesores, administrativos, entes de control y demás partes interesadas.
Desempleo tecnológico	La Inteligencia artificial aumentará la productividad, sin embargo, afectará la fuerza laboral: se perderán 300 millones de empleos (Golfdaman Sachs, 2023).
Talento Humano	Movilidad interna, <i>reskilling and upskilling</i> . Combinación de capital humano y tecnología, flexibilidad (Adecco Group, 2022).

4.5 Tendencias de la educación superior

En la tabla 8 se muestran las principales tendencias del ecosistema de educación superior.

Tabla 8 Tendencias de la educación superior

Tendencia	Descripción
Inteligencia artificial generativa en la educación superior.	De acuerdo con una publicación de la UNESCO (2023), dada la capacidad de generar y evaluar información la inteligencia artificial generativa puede desarrollar un rol fundamental en la enseñanza-aprendizaje, mejorando la experiencia de los estudiantes. Algunos roles: codiseñador de procesos, en la actualización de curriculum, rúbricas, etc.; oponente socrático, profesores pueden invitar a los estudiantes a usar ChatGPT para preparar debates; tutor personal, la IA puede proveer retroalimentación a los estudiantes basado en información provista por los mismos estudiantes y profesores, entre otros.
Universidades desafiadas.	Alfabetismos fluidos, hibridaciones y nuevas estrategias de enseñanza (Lion et al., 2023).
Mayor inversión en infraestructura tecnológica, aprendizaje personalizado, analítica del aprendizaje.	<i>Key University of the Future</i> : (Kumar et al., 2018).
Metaverso.	Aprendizaje remoto, inmersivo y colaborativo (Prakash et al.).

4.6 PESTEL

El análisis de entorno general realizado a través de la herramienta PESTEL muestra oportunidades y desafíos. Oportunidades tales como: el aumento de la cobertura de internet en Colombia y las políticas de aumento de la cobertura de la educación superior en Colombia y, facilidades asociadas a los créditos del ICETEX, entre otras. En relación con los retos, se encuentran la transición demográfica representada en familias con menos hijos, lo que producirá menos estudiantes en las IES, asimismo el desafío de la deserción, entre otros. La figura 15 muestra el detalle de este análisis.

Figura 15 Análisis PESTEL

P	Factores Políticos	<p>Tasa de cobertura de la educación superior: Meta a 2026: 62% (Planeación Nacional, 2022).</p> <p>Crédito ICETEX: Esquemas de financiación adecuados a la capacidad de pago de los beneficiarios, mecanismos que permitan compensar incrementos en el índice de precios en períodos de alta inflación. (DNP, 2024).</p> <p>PND 2022-2026: Fomento de prácticas profesionales que permitirá potenciar el acompañamiento a estudiantes de preescolar, básica y media (DNP, 2024).</p> <p>PND 2022-2026: Movilización social por la educación en los territorios: se pondrá en marcha un programa que involucre estudiantes de licenciaturas, para que apoyen voluntaria y solidariamente a los estudiantes de preescolar, básica y media, a partir de un modelo de aprendizaje dialógico(DNP, 2024).</p> <p>Gratuidad de la Educación Pública.</p> <p>Subsidios en educación pública: Para estudiantes de estratos 1, 2 y 3, incluyendo a extranjeros.</p>	
E	Factores Económicos	<p>Indicador de seguimiento a la economía: Contracción en -0.8 en abril de 2023, lo cual no se veía desde febrero de 2021(-3.1%)(ANDI,2023).</p> <p>Índice de actividades secundarias(industrias manufactureras y construcción): Para agosto de 2023 decreció 7.03% respecto al mes de agosto de 2022.</p> <p>Inflación: En octubre de 2023 la variación anual del IPC fue 10.48%. (DANE, 2023)</p> <p>Crecimiento de la Economía: Para 2024 tendremos una tasa de crecimiento entre 1% y 1,5%. (ANDI, 2024)</p>	
S	Factores Sociales	<p>Desempleo: 12,7% a Marzo de 2024 (DANE ,2024).</p> <p>Programas virtuales: aumento de la oferta. En el 2022-2 se matricularon 449.088 estudiantes en programas de modalidad virtual.</p> <p>Transición demográfica: Familias con menos hijos.</p> <p>Aumento de la expectativa de vida a 77,23 años (DANE, 2024)</p> <p>Deserción anual: En 2022-2 de 11.79% (SPADIES, 2024).</p>	
T	Factores Tecnológicos	<p>Conectividad de hogares a internet Colombia: 60.5%, aumento mayor en estratos 2 y 3. Meta, conectar al 85% de la población. (MINTIC, 2023).</p> <p>Estrategia de conectividad nacional y regional.</p> <p>Subasta 5G (MINTIC, 2023).</p> <p>PND 2022-2026: Accesos móviles y fijos a Internet en el país de 38 millones en 2021 a 71 millones para el 2026 (DNP, 2024).</p> <p>PND 2022-2026: Alfabetización y apropiación digital como motor de oportunidades para la igualdad (DNP, 2024)</p>	
E	Factores Ecológicos	<p>Acuerdo de París: Colombia adquirió unos compromisos, estos son la reducción del 20% de las emisiones de gases de efecto invernadero para el año 2030.</p>	
L	Factores Legales	<p>Proyecto de ley reforma a la educación: El Estado generará las condiciones de conectividad de internet para el acceso al sistema educativo para las personas en la ruralidad (Congreso de la republica de Colombia, 2024).</p> <p>Fortalecimiento de la modalidad virtual: decreto 1330 de 2019 (MEN, 2023).</p> <p>Resolución 0329 por la cual se autoriza el aporte del ICETEX al fondo de sostenibilidad crédito educativo. 21 de abril de 2023 (ICETEX, 2023).</p>	

4.7 Análisis de fuerzas de Porter

Tras llevar a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvieron los siguientes resultados significativos que ofrecen una visión detallada del entorno competitivo y estratégico de la fundación, ver Tabla 9.

Tabla 9 Análisis cinco fuerzas de Porter

Barreras de entrada	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Productos Sustitutos	Rivalidad de los competidores
<p>Barreras de entrada:</p> <p>Políticas gubernamentales restrictivas.</p>	<p>Proveedores de servicio infraestructura tecnológica:</p> <p>Con alto poder</p>	<p>Estudiantes: El poder de negociación de los estudiantes es bastante alto, entendiendo que</p>	<p>Amenaza alta de sustitutos:</p>	<p>Competidores: Total 303 IES. 4 IES 100% virtuales. 15.620 programas de pregrado y posgrado. 1.439 programas virtuales.</p>

Barreras de entrada	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Productos Sustitutos	Rivalidad de los competidores
<p>Reconocimiento de universidades tradicionales.</p> <p>Economías de escala:</p> <p>Costos de cambios bajos.</p> <p>Ventaja en economías de escala.</p>	<p>de negociación. Ejemplo: Oracle, Acens, OVHcloud, Microsoft.</p> <p>Docentes: No tienen alto poder de negociación, sin embargo, son recursos clave para mantener la calidad académica.</p>	<p>los estudiantes son el centro del ecosistema educativo.</p> <p>Egresados: El poder de negociación de los egresados es alto ya que son la representación de la institución frente a la sociedad.</p> <p>Empresas: Alto poder de negociación, dado que en gran medida son quienes brindan las oportunidades de empleo a los egresados.</p>	<p>Modalidad presencial.</p> <p>Registro Calificado Único.</p> <p>Educación informal.</p>	<p>Barreras de salida: Cuando el MEN resuelva no renovar el registro calificado o la institución decida no adelantar el proceso de renovación de registro calificado, la institución deberá garantizar a las cohortes iniciadas, la culminación del correspondiente programa, Artículo 2.5.3.2.10.1. Del Decreto 1330 de 2019.</p> <p>Crecimiento de la matrícula virtual: De 2017-1 a 2022-2 ha tenido un crecimiento de más del 200%.</p> <p>Diferenciación Fundación: Tutorías-Acompañamiento permanente.</p>

4.8 Modelo de negocio canvas

Si bien es importante el análisis del entorno general y específico, para definir estrategias pertinentes es necesario complementar estos análisis con el de capacidades internas de la Institución, ver Figura 16.

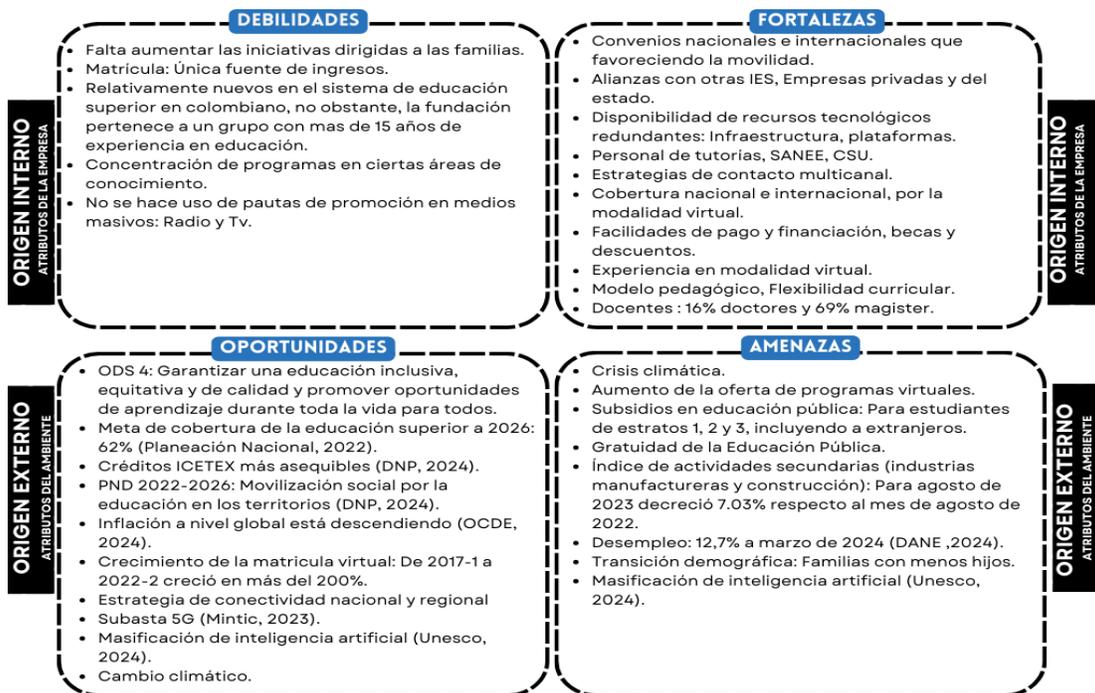
Figura 16 Análisis de capacidades Canvas



4.9 DOFA

La consolidación del diagnóstico, referente de la definición de la estrategia, se hace a través de la herramienta DOFA. El resultado es el siguiente, ver Figura 17.

Figura 17 Análisis DOFA



5 Ejes estratégicos

Para el establecimiento del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2030 de la Fundación, se ha mantenido - concordancia con sus principios, objetivos, misión y visión. La Fundación fundamenta la estructura de desarrollo estratégico sobre la cual se ejecuta su continuo quehacer, ver Figura 18.

La estructura estratégica del PDI se construye a partir de siete (7) ejes:

- Docencia
- Investigación e innovación
- Proyección social y extensión
- Bienestar
- Internacionalización
- Buen gobierno y sostenibilidad
- Calidad de la educación

Figura 18 Ejes estratégica PDI 2024-2030



Para cada uno de los ejes se han definido objetivos estratégicos sobre los cuales la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja UNIR, cimienta su accionar educativo, investigativo, de proyección con el entorno y, administrativo, los cuales serán descritos de manera detallada en el PDI 2024-2030.

Para la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja UNIR, la planeación constituye una práctica eficiente y efectiva de alcance de los objetivos institucionales. La Fundación es consciente de la importancia y beneficios que trae consigo el uso de herramientas de planeación que permitan realizar un diseño efectivo de la Institución, una identificación clara de las acciones a desarrollar y una forma de asegurar que existen los medios para una posterior evaluación. En este sentido se ha confirmado este plan de desarrollo como el instrumento de proyección del quehacer institucional para los próximos años.

Cada objetivo estratégico contempla unas estrategias y proyectos que marcan el accionar concreto de la Institución. Como se puede apreciar, la estructura está diseñada para poder relacionar la forma como los proyectos identificados responden a las estrategias, objetivos y ejes estratégicos identificados, de manera que se busca jerarquizar la consistencia del ejercicio de planificación.

No sobra aclarar que estos elementos de planificación no funcionan de manera independiente, sino que se combinan en una compleja red de dependencias organizacionales y de procesos que permiten en últimas, construir un tejido que caracteriza a la Fundación Universitaria Internacional de la Rioja UNIR, por su vista matricial desde la pertenencia a un grupo académico internacional, el trabajo en equipo y por su visión sistémica de la gestión organizacional.

5.1 Eje docencia

En este eje, encargado de la función sustantiva base de la Institución, se establecen los principales objetivos, proyectos y planes estratégicos de fortalecimiento, teniendo en cuenta, que el desarrollo institucional de su primeros cinco (5) años estuvo asociado y soportado en lograr la estabilidad y consolidación de esta. Es de allí, que se seguirán gestionando las buenas prácticas e incrementando las capacidades desde el aprovechamiento de la articulación con la internacionalización que caracteriza a la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja.

Para el desarrollo de este eje estratégico se incluyen los aspectos relacionados con:

- La gestión curricular.
- La gestión profesoral.
- Y la excelencia académica estudiantil.

Con respecto a la gestión curricular, se busca como objetivo final mantener un currículo con alta pertinencia, que posea una fundamentación epistemológica adecuada desde las perspectivas disciplinar, profesional, investigativa y pedagógica. Por lo tanto, dicho objetivo debe lograr la constante actualización del currículo, su articulación con el proceso educativo y su redefinición de cara a la realidad del país, de las regiones y de todo el sector externo que conforman las partes interesadas de la Fundación. Asimismo, se busca que el estudiante pueda desarrollarse no solo alrededor de sus competencias básicas y

profesionales, sino también de manera integral desde un conjunto de valores y principios que le permitan actuar proactivamente en la sociedad. Ante este conjunto de retos, la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR, se fundamenta tanto en su modalidad virtual, como en la experticia de su cuerpo docente dado que son sus principales fortalezas para adquirir la excelencia académica mencionada. Los lineamientos pedagógicos y didácticos se revisan y fortalecen para que mantengan la coherencia con la modalidad de los programas y la identidad institucional. Para ello, los docentes se actualizan periódicamente en cuanto a la generación de estrategias pedagógicas basadas en medios, mediaciones y desarrollo de proyectos para favorecer el grado de coherencia entre los contextos de aprendizaje y el desarrollo de las competencias propuestas.

La gestión profesoral se encarga del desarrollo de los aspectos estratégicos y tácticos que permiten la caracterización, capacitación, actualización y perfeccionamiento del cuerpo docente conducente a conformar un equipo profesoral de alta calidad, cuyas competencias sean reconocidas por la comunidad y aporten a la excelencia estudiantil. Para la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR, resulta de gran importancia la vigilancia de los criterios de ingreso para los docentes que hacen parte de la planta profesoral. Así, se vigilarán aspectos como la titulación académica, la vinculación de docentes a sectores externos y su valoración como fortalezas o debilidades en los procesos de selección. La Fundación también procurará desarrollar planes de vinculación docentes que aseguren la permanencia de estos mismos en el marco de un escalafón que reconoce su idoneidad y aportes a la Institución.

En la excelencia académica estudiantil se busca el perfeccionamiento de los mecanismos de caracterización estudiantil, los procesos de inducción, nivelación y homologación, la construcción de espíritu investigativo, la necesidad de brindar facilidades para la movilidad, la definición de sistemas, modelos y mecanismos de evaluación consistentes con las exigencias normativas y demás referentes nacionales e internacionales y el acceso a excelentes estándares educativos, que conducen a la construcción del individuo como miembro de estructuras sociales que requieren de su participación.

5.1.1 Objetivo estratégico eje docencia

Mejorar de manera continua la función sustantiva de la docencia en búsqueda de la excelencia educativa a través de un currículo pertinente, desarrollado por un equipo profesoral en constante desarrollo y en la implementación permanente de la innovación.

5.1.2 Estrategias eje docencia

- Implementación de fase 3 y continuidad en el desarrollo del modelo automatizado de seguimiento. Este proyecto se integra con el proyecto de adquisición de herramienta para la gestión de los resultados de aprendizaje, RA.

- Definición de modelo integral de medición de la pertinencia asociado al modelo curricular y sus mecanismos de evaluación, en donde se asegure la participación de: egresados, empresarios, practicantes y otras partes interesadas.
- Toma de decisiones para la gestión curricular basado en datos e información pertinente.
- Implementación sostenible de acuerdo con los resultados de la autoevaluación institucional y de programa con especificación de porcentajes base a nivel institucional para las funciones sustantivas de investigación y proyección social y extensión.
- Automatización de la herramienta y configuración como requisito obligatorio para la realización de actividades, la consulta de notas y otros mecanismos que aseguren una mayor participación.
- Diagnóstico e identificación de competencias básicas y estratégicas en el equipo docente.
- Investigación y aplicación permanente del conocimiento a través de la innovación en pedagogía y didáctica mediada por TIC.
- Crecimiento en estructura académica con nuevas facultades y estimación detallada de programas académicos para la vigencia 2024-2030 y estimación de requerimientos estructurales: normativos, dotaciones, infraestructura, recursos financieros, otros.
- Completitud de la trazabilidad en la caracterización de estudiantes e integración de mecanismos y actividades que permitan detallar las variables académicas prioritarias que ofrezcan información para la actualización curricular institucional e impacte en los resultados de la excelencia académica.
- Identificación de referentes para definición del modelo institucional de medición del valor agregado y automatización de información que permita tomar decisiones desde la definición de mecanismos de retención, el rediseño curricular, el desarrollo profesoral y el impacto académico.

5.1.3 Proyectos e indicadores eje docencia

Los proyectos diseñados para implementar las estrategias previamente mencionadas en el eje de docencia se encuentran detallados a continuación, ver Tabla 10.

Tabla 10 Matriz de proyectos eje docencia

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Docencia	Implementación del proyecto de resultados de aprendizaje - RA: 2da fase consolidación del modelo.	Alineación de competencias y RA (Mapa de competencias) - Porcentaje de cumplimiento de las competencias por programa - Alineación de actividades por asignatura a Pruebas saber Pro y RA -Actualización de micro currículos

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Definición del Modelo de medición de la pertinencia de programas académicos de la Fundación	Porcentaje de avance de la definición del Modelo de medición de la pertinencia
	Implantación Plataforma de gestión de resultados de aprendizaje - RA	Porcentaje de avance en la implementación de la plataforma de gestión de resultados de aprendizaje
	Implementación de un sistema de cómputo y cierre de notas	Sistema de cómputo y cierre de notas implementado
	Aseguramiento de la planificación docente en coherencia con referentes de calidad	Porcentaje de avance en la definición de los lineamientos de asignación docente
	Fortalecer el Modelo de evaluación docente y la plataforma tecnológica de soporte	Porcentaje de avance en el desarrollo de la plataforma tecnológica de evaluación docente
	Desarrollo del Plan de formación PDI	Porcentaje de docentes formados en las competencias requeridas y necesarias para el logro del PDI 2024-2030 y la satisfacción de los estudiantes y egresados.
	Fortalecimiento de los procesos de formación a estudiantes y docentes.	Número semestral de docentes que participaron en procesos de formación.
		Porcentaje acumulado de estudiantes que participaron en procesos de formación.
	Implementación del Centro/depto. de innovación en pedagogía y didáctica mediada por TIC	Porcentaje de avance en la implementación del Centro de innovación
	Crear la unidad de innovación UNIR	Unidad de innovación creada
	Fortalecer el desarrollo de la innovación pedagógica y didáctica	Porcentaje de crecimiento en proyectos de innovación pedagogía y didáctica
	Creación y consolidación de nuevas facultades	Porcentaje de avance en la creación de nuevas facultades
	Fortalecimiento de pruebas de ingreso: admisión y nivelaciones	Porcentaje de aspirantes que aplican las pruebas de ingreso

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Fortalecimiento de la plataforma para entrenamientos y simulacros de Saber Pro	Porcentaje de avance en la implementación de la plataforma de entrenamientos de pruebas Saber Pro
	Desarrollo Modelo de valor agregado.	Porcentaje de avance en el desarrollo del Modelo de valor agregado

5.2 Eje investigación e innovación

El eje de investigación es un eje fundamental en la evolución institucional de los próximos años, teniendo en cuenta los objetivos que se definen en este Plan de Desarrollo Institucional 2024 - 2030. Los objetivos que se plantean cubren aspectos de la cadena de valor educativa, de investigación y de transferencia, tales como la pertinencia de los proyectos, el posicionamiento de la investigación y su impacto en el sector empresarial, gubernamental y social, asegurando la divulgación y el aprovechamiento de los resultados nacional e internacionalmente. Para esto, se desarrollan mecanismos para la identificación de necesidades y problemáticas actuales.

La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja – UNIR- incluye dentro de su marco normativo las guías que contemplan políticas, objetivos y lineamientos de investigación al interior de los programas y la formulación, vigilancia y la mejora continua de las líneas de investigación y la forma como estos elementos se combinan entre sí para alcanzar las metas trazadas en la función sustantiva de investigación.

El reclutamiento, la retención y la formación del tejido investigador considera a los docentes investigadores y a los estudiantes como agentes activos de los procesos investigativos, de innovación, de desarrollo y de creatividad que seguirán siendo relevantes para las partes interesadas; y para ello se continuará promoviendo la cultura y la excelencia investigativa al interior de los cursos, planes y programas. Este ambiente, embebido en el quehacer de la academia procura que la comunidad académica participe y visibilice la importancia del proceso investigativo, y la difusión de los resultados alcanzados.

Estas iniciativas se concretizan en un Sistema de Investigación de la Fundación (SIF) que planea, gestiona, coordina y mejora las acciones a partir de las necesidades identificadas, las fortalezas del capital humano y la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, y tecnológicos, (ver Figura 19) de la Institución para el desarrollo de la actividad investigativa. A tal efecto, se describen y sintetizan los documentos normativos en planes con directrices que se alinean y contribuyen al cumplimiento de los requisitos clave del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y de excelencia investigativa al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias).

Los planes han sido estructurados con una proyección para que en el corto, mediano y largo plazo, (ver Figura 19), puedan visibilizar la importancia que este Plan Estratégico de Investigaciones da a la satisfacción de las necesidades de nuestras partes interesadas tanto internas (directivos, profesores, estudiantes y administrativos) y externas (sociedad, empresas y entidades gubernamentales o territoriales), y en este sentido con un foco especial a los actores de la cadena de valor académica, investigativa y de apropiación social del conocimiento de la Fundación se conserva una escala de colores que relacionan las entradas y salidas al modelo de excelencia investigativa MinCiencias. Para lo cual, se han estructurado:

- a) *Para el financiamiento propio de la Función Sustantiva de Investigación con prospectiva al aumento de los indicadores de categorización MinCiencias.* Cuatro (4) planes en el ámbito financiero para el estímulo, reconocimiento y ayudas del tejido investigador docente que participan en el desarrollo de la investigación y la captación de recursos para el desarrollo de la función sustantiva de investigación de impacto, junto con sus lineamientos para la publicación, divulgación, de apropiación social del conocimiento y de transferencia.
- b) *Para la contribución a la formulación de proyectos de investigación tanto internos y externos y el aumento de la productividad acorde a los indicadores de excelencia MinCiencias.* Dos (2) planes para la asignación de horas para docentes investigadores con proyectos en formulación inicial y para profesores nuevos con proyección investigadora que conlleven a la consecución de recursos externos en fases posteriores. El primer plan incluye la convocatoria interna de proyectos de Investigación, y específicamente el plan de mentoring implica docentes que quieran iniciarse y proyectar su proceso investigativo al interior de la Fundación en proyectos ya formulados y en desarrollo, visibilizando en el corto plazo la producción investigativa bajo el enfoque de producción MinCiencias.
- c) *Para aumentar sostenidamente la excelencia investigativa MinCiencias del tejido investigador.* Un (1) plan que proyecta la categorización de los docentes investigadores y los grupos de investigación bajo criterios de excelencia investigativa alineada a los requisitos de MinCiencias y a los de renovación del MEN. El plan es bianual, e incluye la liberación de horas de investigación bajo las políticas institucionales para proyectar la categorización en el modelo MinCiencias del docente investigador y su aporte en el mismo fin al grupo de investigación.
- d) *Para la visibilización de la formación en investigación del recurso humano ante MinCiencias.* Un (1) plan que proyecta la conformación, el mantenimiento y la proyección del crecimiento del tejido investigador inscrito en semilleros como “Plan de Investigación Formativa”, en el cual se incluyen estudiantes de pregrado y posgrado como auxiliares de investigación, y jóvenes investigadores adscritos a proyectos de investigación.
- e) *Para atracción, retención del tejido investigador y la solidificación de sus competencias.* Dos (2) planes para la contratación, formación, retención y mejora de las competencias investigativas del tejido investigador docente y de sus

condiciones contractuales para que impacten en los indicadores de excelencia investigativa MinCiencias.

- f) *Para el mejoramiento de la potencia investigativa y el impacto curricular, en semilleros y grupos de investigación – el uso tecnológico.* Un (1) plan de uso de los recursos y medios tecnológicos existentes al servicio de la formación y la producción investigativa que permee los programas, los semilleros y los grupos de investigación, haciendo uso en la actividad investigativa de software, laboratorios y plataformas tecnológicas como por ejemplo la biblioteca, entre otras libres.

Figura 19 Alineación de los Planes del Plan Estratégico de Investigación a los requerimientos del MEN y la excelencia investigativa MinCiencias.



La función sustantiva de investigación busca el efectivo posicionamiento de la investigación y la innovación basada en la excelencia investigativa establecida por MinCiencias, a través del reconocimiento de un centro de investigación institucional, como mecanismo articulador y acelerador de los objetivos definidos y explicados anteriormente, apoyando a la creación de nuevos programas y la formación de alto nivel.

5.2.1 Objetivo estratégico eje investigación e innovación

Consolidar una cultura de investigación en la Fundación siguiendo un modelo de excelencia investigativa soportado en el estándar MinCiencias, el cual está alineado a la transferencia de la I+D+i en el contexto de apropiación social territorial y del conocimiento, el desarrollo económico colombiano, y el cumplimiento de los requisitos e indicadores de calidad en la investigación en la Educación Superior.

5.2.2 Estrategias eje investigación e innovación

- Fortalecer los mecanismos para aumentar la productividad investigativa.
- Impulsar y divulgar el trabajo con estudiantes en semilleros de investigación, jóvenes investigadores y auxiliares en investigación adscritos a proyectos de investigación internos o en cooperación externa.
- Publicar una convocatoria interna de investigación (CIPI) alineada con el modelo de medición MinCiencias.
- Impulsar el programa de mentoring en investigación para que los profesores investigadores de alto nivel y categorizados MinCiencias apalanquen a los profesores en formación investigativa.
- Facilitar a los investigadores pertenecientes a los grupos de investigación la categorización MinCiencias.
- Fortalecer las capacidades investigativas de los profesores y las relaciones con otras instituciones para impulsar la consecución de proyectos con financiación externa en la Fundación.
- Generar las condiciones para atraer y retener a los profesores que tengan labores de investigación en la Fundación.
- Fortalecer al claustro en competencias investigativas de: a) formulación de proyectos de impacto social y empresarial; b) producción científica, de formación y apropiación social del conocimiento; c) orientación a consecución de recursos externos.
- Incentivar el uso de software, laboratorios y la biblioteca en la formación en investigación del tejido investigador y en los proyectos de investigación.

5.2.3 Proyectos e indicadores eje investigación e innovación

Los proyectos diseñados para implementar las estrategias previamente mencionadas en el eje de investigación e innovación se encuentran detallados a continuación, ver Tabla 11.

Tabla 11 Matriz de proyectos eje investigación e innovación

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Investigación e innovación	Plan de traducción y publicación de artículos científicos	Número de artículos publicados en revistas de alto impacto
	Plan de I+D+i: transferencia y patentes	Número de registros de software, innovación, patentes, desarrollo de tecnología, plataformas tecnológicas

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Plan de apoyo - Congresos	Número de productos de apropiación social del conocimiento.
		Número de eventos de divulgación científica
	Plan de Investigación Formativa (Semilleros)	Cantidad de estudiantes que pertenecen a semilleros
		Cantidad de estudiantes vinculados a proyectos de investigación internos
		Cantidad de productos investigativos categorizados MinCiencias generados por estudiantes en trabajos de grado o semilleros de investigación
		Cantidad de capítulos de libro de formación en investigación con sello UNIR publicado
		Productos de divulgación en congresos reconocidos presentados por estudiantes en semillero de investigación y/o jóvenes investigadores
		Cantidad de estudiantes graduados en Modalidad de semillero o como joven investigador
		Número de jóvenes investigadores presentados a la convocatoria Minciencias
	Plan de asignación de horas (CIPI)	Cantidad de proyectos multidisciplinares presentados a CIPI
	Plan de mentoring	Cantidad de profesores en proyectos de mentoring
	Plan de Categorización MinCiencias	Cantidad de profesores nuevos categorizados
		Cantidad de profesores adscritos a los grupos de investigación

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Plan de captación de recursos externos e internacionales para la Investigación	<p>Cantidad de capacitaciones en formulación de proyectos para presentar a convocatorias externas</p> <p>Cantidad de convenios específicos en investigación firmados / proyectos formulados</p> <p>Cantidad de proyectos multidisciplinares formulados por Facultad presentados a convocatorias externas</p> <p>Cantidad de proyectos multidisciplinares financiados por convocatorias externas, en los que se participa como coinvestigador (invitado)</p> <p>Cantidad de profesores o estudiantes en formación en intercambios, o estancias para la internacionalización de la investigación</p>
	Plan de Contratación, Incentivos y Retención	<p>Investigadores nuevos contratados -de tiempo completo- con experiencia investigativa, con un 70% de tiempo para investigar</p> <p>Porcentaje de retención de investigadores</p> <p>Cantidad de convocatorias ofertadas anualmente para el reconocimiento e incentivos de docentes investigadores por la producción investigadora</p>
	Plan de Formación Docente	<p>Número de capacitaciones realizadas enfocado hacia el conocimiento del sistema de Investigación de la Fundación</p> <p>Número de capacitaciones realizadas enfocado hacia la adquisición y consolidación de competencias investigativas.</p>

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Plan de usabilidad de medios tecnológicos en la investigación	Porcentaje de usabilidad de recursos bibliográficos para la investigación por la comunidad académica.
Porcentaje de usabilidad del software por tipo, en los programas para la formación en investigación.		
Porcentaje de usabilidad de los laboratorios		

5.3 Eje proyección social y extensión

En este eje, se definen y comprometen las acciones encaminadas a vincular a la Institución con el sector externo y nuestros egresados, como parte interesada de alto impacto e influencia en el crecimiento y la evolución institucional. Es por ello, que para La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja UNIR, la promoción e interacción que integra el concepto de Extensión y Proyección Social, están encaminadas a su reconocimiento y desarrollo como función sustantiva y, a facilitar las condiciones de crecimiento personal y profesional de toda la comunidad académica (docentes, estudiantes, egresados y administrativos), por medio de acciones pertinentes como son alianzas y convenios con las diferentes redes académicas y con el sector empresarial, en los ámbitos local, regional, nacional y/o internacional, la prestación servicios de apoyo técnico – solidario, junto con la creación de programas de formación para toda la vida y cualquier otro mecanismo que permita transferir el conocimiento y las capacidades institucionales hacia sus partes interesadas.

Para esto, se diseñan políticas, estrategias, planes y programas de proyección social y extensión que permitan la identificación de las realidades del entorno con el cual se vincula la Institución y que se convierten en las entradas básicas del desarrollo conjunto de las funciones sustantivas y adjetivas de la Fundación, lo que permite aportar y trascender en la realización y actualización de los programas académicos, permitiendo crear espacios de reflexión, coherencia y pertinencia con la misión institucional, por medio de iniciativas que se sustenten en las necesidades identificadas en los distintos sectores con los cuales se relacionan los programas y las facultades.

Para ello se asegura la definición, asignación, apoyo y motivación de un equipo profesoral idóneo para el aseguramiento de dicho relacionamiento y que cuente con las competencias necesarias de concretar necesidades y conocimiento que ingresen a las funciones de investigación y de la docencia en la Institución.

La Institución proyecta estratégicamente la focalización de sus esfuerzos y capacidades para la definición estratégica del alcance de su proyección social y extensión, de tal manera, que se puedan integrar intervenciones a través de proyectos complejos que nos integren interdisciplinariamente y que aseguren el cubrimiento real de las necesidades de nuestras partes interesadas, para ello, realiza las socializaciones necesarias y pertinentes sobre el funcionamiento e impacto de las iniciativas de proyección social y extensión, no solo en sus entornos, sino también, como mecanismo para fortalecer el desempeño laboral de los estudiantes y egresados.

En la función sustantiva de Proyección Social y Extensión se han definido cinco ejes que se articulan con la función sustantiva los cuales se podrán evidenciar en la Figura 20.

Figura 20 Ejes de proyección social y extensión



Fuente. Proyección Social y Extensión (2023)

5.3.1 Objetivo estratégico eje proyección social y extensión

Generar soluciones de mejoramiento social desde los programas académicos de la Fundación hacia el contexto local, regional, nacional e internacional como ejercicio de integración de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión en beneficio de la comunidad.

5.3.2 Estrategias eje proyección social y extensión

- La Proyección social como herramienta de mejoramiento y desarrollo social, empresarial, comunitario que permita fortalecer la formación inclusiva.
- Prácticas para el entendimiento del entorno social y laboral del estudiante.
- El empleo y el emprendimiento para el trabajo decente y el crecimiento económico.
- La extensión: como transferencia del conocimiento Institucional.
- Acompañamiento al egresado para toda la vida.

5.3.3 Proyectos e indicadores eje proyección social y extensión

Los proyectos que se han diseñado para desarrollar las estrategias mencionadas anteriormente en el eje de proyección social y extensión están detallados en la Tabla 12.

Tabla 12 Matriz de proyectos eje proyección social y extensión

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Proyección Social y Extensión	Formulación y desarrollo de proyectos de impacto social	Número de proyectos desarrollados por año
	Incremento en la dedicación docente en proyectos de PSE	Porcentajes de docentes con horas de proyección social y extensión
	Desarrollo de proyectos de voluntariado	Número de proyectos de voluntariado por año
	Desarrollo de prácticas sociales	Número de proyectos de práctica/trabajo social por año
	Desarrollo plan de formación para el equipo directivo, profesoral asociado y administrativo de PSE.	Porcentaje de docentes, administrativos y directivos formados en competencias para PSE
	Implementación del sistema de gestión de convenios y fidelización empresarial (Para estudiantes en prácticas, nuevos programas y otros convenios relacionados con el área)	Porcentaje de empresas fidelizadas con respecto al número de convenios firmados
	Establecimiento de convenios de docencia - servicio para la facultad de Ciencias de la Salud y el Bienestar	Número de cupos de convenios de docencia servicio

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Desarrollo del modelo de medición de la pertinencia de programas (prácticas académicas: competencias)	Porcentaje de satisfacción sobre las competencias desarrolladas en las prácticas
	Mejora de procesos de gestión de prácticas externas, extracurriculares e internacionales	Porcentaje de satisfacción de los centros de practicas
	Fortalecimiento de la gestión de ARL	Número máximo de incidencias permitidas por semestre
	Implementación del programa de empleo	Índice de empleabilidad de los egresados de Fundación
	Desarrollo de charlas, openclass, seminarios, conferencias, talleres en empleo y emprendimiento	Porcentaje de satisfacción sobre las competencias recibidas en los programas de empleo y emprendimiento
	Desarrollo del programa de emprendimiento y la feria de emprendimiento	Número de ideas de negocio que culminan el programa
	Implementación del programa de relacionamiento empresarial para la empleabilidad y el emprendimiento	Número de empresas participando en las actividades de los programas de empleabilidad y emprendimiento
		Índice de permanencia de las empresas en la participación
	Implantación plataforma de educación continuada - Proyecto Griky	Índice de participación en los programas de educación continuada: Número de participantes/usuarios asignados
	Desarrollo de modelo de medición de la pertinencia de los programas de extensión	Porcentaje de satisfacción de los programas de educación continuidad y extensión
	Desarrollos de programa de insignias digitales	Índice de participación en el programa de insignias digitales (sobre el número de usuarios disponibles)
	Desarrollo de portafolio de servicios de PSE desde la investigación y los programas académicos	Número de servicios prestados

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Creación del diplomado en desarrollo humano para personas en condición de discapacidad auditiva.	Diplomado creado en desarrollo humano para personas en condición de discapacidad auditiva.
	Desarrollar programa de seguimiento, acompañamiento y apoyo a la empleabilidad y emprendimiento del egresado	Índice de participación de egresados en los programas de empleo y emprendimiento
		Porcentaje de egresados con datos en la caracterización
	Modelo de aprendizaje para toda la vida del egresado	Porcentaje de participación de los egresados en los programas de educación continuada
	Implementación del modelo y plataforma del observatorio de conocimiento (España)	Índice de satisfacción con los programas para egresados
	Desarrollo de un sistema de información para la gestión y seguimiento de graduados	Sistema de información desarrollado para la gestión y seguimiento de graduados.

5.4 Eje bienestar

La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR, seguirá promoviendo en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2024 - 2030, una política y un modelo de Bienestar Universitario integral y estructurado para facilitar la satisfacción de las necesidades de la comunidad académica, tendientes a la creación de ambientes apropiados para la permanencia y el desarrollo del potencial individual y colectivo de estudiantes, profesores, graduados y personal administrativo.

Los objetivos, proyectos, planes y acciones para el futuro del bienestar institucional tienen un carácter integral que dignifica y promueve el desarrollo humano como actor esencial de una institución universitaria. Asimismo, establecen acciones tendientes al fomento de la calidad de vida, con estrategias y temas que abarcan la dimensión cultural, la promoción socioeconómica, la recreación y el deporte, la salud física y la salud mental.

Para esto, la Fundación cuenta con un equipo de profesionales especializados e idóneos para el desarrollo de sus áreas de gestión y de sus planes estratégicos, tácticos y operativos. Como reto de evolución se prevé que los programas de bienestar en salud, cultura, recreación y deporte, promoción socioeconómica y retención, acompañamiento, permanencia y graduación se integren a las dinámicas investigativas para profundizar en la

identificación de estrategias y soluciones pertinentes y acordes con la caracterización de los estudiantes, cuyo mayor impacto sea en la permanencia y graduación oportuna. Dada la identidad institucional, este equipo debe tener capacidades de mediación tecnológica y especiales competencias estratégicas y de análisis crítico para el mejoramiento continuo en pro del éxito estudiantil y el desarrollo integral de la comunidad académica en general.

Por lo tanto, el modelo de bienestar adoptado por la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja- UNIR mantiene y fortalecerá la concepción de seguimiento integral y permanente a las variables asociadas a la deserción y a las estrategias orientadas a disminuirla, a través de su modelo de tutorías o mentorías. Los sistemas de monitoreo, de alertas tempranas y el apoyo en fuentes de información especializada como el SPADIES, servirán de apoyo para identificar tendencias, amenazas, diseñar intervenciones tempranas e implementar estrategias que favorezcan la permanencia y graduación.

5.4.1 Objetivo estratégico eje bienestar

Promover la permanencia y graduación estudiantil mediante un modelo fortalecido que contemple estrategias de articulación con todas las áreas.

5.4.2 Estrategias eje bienestar

- Seguimiento.
- Servicios para el bienestar.
- Investigación aplicada.

5.4.3 Proyectos e indicadores eje bienestar

Los proyectos que se han elaborado para llevar a cabo las estrategias previamente mencionadas en el eje de bienestar se detallan En la Tabla 13:

Tabla 13 Matriz de proyectos eje bienestar

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Bienestar	Fortalecimiento del Sistema de retención y acompañamiento	Índice de graduación por cohorte posgrados
		Índice de retención por periodo
	Fortalecimiento de los servicios ofrecidos por el departamento de tutorías	Índice promotor neto (IPN)
	Implementación del Sistema de alertas tempranas de deserción	Índice de deserción por cohorte (pregrados).
Índice de graduación por cohorte posgrados		

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Implementación de alternativas de financiación con entes externos.	Acuerdo con entes externos establecido
	Fortalecimiento la consejería estudiantil	Porcentaje de incremento de los servicios del modelo de permanencia y graduación
	Aumento del Portafolio de servicios dirigidos a la comunidad académica	Índice de participación en actividades
		Índice de participación en actividades
		Número de sesiones de bienvenida con familias
	Implementación de tutorías multidisciplinares.	Piloto de Servicio Implementado
	Desarrollo de Proyectos I+D+I que contribuyan en el fortalecimiento del modelo de bienestar	Número de proyectos I+D+I

5.5 Eje internacionalización

La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja UNIR, ha definido la internacionalización como un eje integral fundamentado en sus principios institucionales pretendiendo alinear a la Fundación en todos sus procesos académicos y administrativos, con el objetivo de fortalecer los vínculos y lazos académicos e interinstitucionales, que por medio del diseño y mejora de programas académicos, permiten contribuir con la generación del impacto social que tengan coherencia con la misión y los objetivos institucionales

Es por ello, que se ha definido también como una función adjetiva, que se compromete con el desarrollo de todos los aspectos estratégicos que aseguran el posicionamiento y el reconocimiento institucional de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, como una institución de educación superior que vive de manera natural la articulación, la socialización y la creación de nuevo conocimiento y el desarrollo de sus funciones sustantivas en el marco de su identidad institucional y corporativa.

Así mismo, la internacionalización es un eje clave en el potenciamiento de las capacidades de las funciones sustantivas en la Institución y en sus programas, y de la articulación, principalmente, con las otras instituciones a nivel Iberoamérica que hacen parte del grupo educativo, que permite generar espacios de movilidad entrante y salientes a toda la comunidad académica (docentes, investigadores, estudiante, egresados y administrativos), por medio de acciones pertinentes, fortaleciendo vínculos con las redes académicas internacionales, así como, la generación de espacios de movilidad internacional y convenios

interinstitucionales con el sector empresarial y educativo en pro del fortalecimiento institucional.

En este eje, se normalizan y se incrementan los objetivos y mecanismos de posicionamiento de la comunidad universitaria y los programas académicos con sus homólogos a nivel internacional, en la búsqueda permanente de la excelencia académica y educativa. Para esto, la Fundación establece procesos de gestión y una taxonomía detallada, que permiten planear, diseñar, ejecutar y mejorar planeaciones estratégicas específicas desde el alcance institucional, de cada facultad y de sus programas asociados, al igual que de las unidades administrativas.

5.5.1 Objetivo estratégico eje internacionalización

Promover la interacción del cuerpo docente y estudiantil con referentes internacionales sobre sus fortalezas académicas e investigativas a través de acciones de intercambio y socialización.

5.5.2 Estrategias eje internacionalización

- Movilidad académica.
- Formación docente.
- Internacionalización del currículo.
- Bilingüismo.
- Participación en convocatorias internacionales de investigación.
- Reconocimiento de la producción internacional.
- Participación en redes internacionales.
- Desarrollo de proyectos de impacto social
- Internacionalización de estrategias de extensión, educación continuada, empleo y emprendimiento.
- Internacionalización de las actividades de bienestar.
- Programa de becas y descuentos en instituciones internacionales.
- Articulación institucional para la internacionalización.

5.5.3 Proyectos e indicadores eje internacionalización

Los proyectos elaborados para implementar las estrategias mencionadas anteriormente en el eje de internacionalización están detallados en la Tabla 14:

Tabla 14 Matriz de proyectos eje internacionalización

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Internacionalización	Fortalecimiento de la movilidad de docentes y estudiantes por medio de alianzas con instituciones y centros internacionales.	Número de docentes participantes en eventos académicos, conferencias, etc.
		Número de estudiantes participantes en eventos académicos, conferencias, etc.
	Fomentar la formación de docentes en centros o instituciones internacionales, para que puedan poner ese conocimiento al servicio de la comunidad académica de la Institución.	Número de becas de maestría y/o doctorado aprobadas para docentes de la Fundación
	Actualización de los contenidos curriculares teniendo en cuenta los referentes internacionales que le brinden a la comunidad contextos globales	Porcentaje de bibliografía actualizada con currículo internacional
	Gestión de convenio para acreditación, certificación y/o titulación de doble programa para los programas de la Fundación	Porcentaje de contenidos curriculares en segunda lengua
	Gestión de convenio para acreditación, certificación y/o titulación de doble programa para los programas de la Fundación	Número de programas certificado y/o acreditados a nivel internacional
		Número de programas con doble titulación
	Gestión de convenios con expertos internacionales o entidades de educación internacional.	Número de convenios para clase espejos
	Fortalecimiento del uso de segunda lengua en estudiantes, docentes y administrativos.	Número de docentes desarrollando estudios en una segunda lengua
	Fortalecimiento de la participación en convocatorias internacionales para proyectos de	Número de proyectos con convocatoria internacional

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	investigación que contribuyan con el desarrollo social, productivo, cultural y ambiental de las comunidades	
	Reconocimiento de la experiencia y productividad investigativa, mediante el plan "Aflorados".	Número de docentes certificados del Plan Aflorados
	Fortalecer la gestión de convenios internacionales para el desarrollo de estrategias conjuntas de fortalecimiento de las funciones sustantivas y adjetivas	Número de participantes (docentes, administrativos, estudiantes) en la socialización de redes internacionales
Número de convenios, alianzas y/o redes internacionales		
Número de participantes (docentes, administrativos, estudiantes) en redes internacionales		
	Fortalecimiento de la movilidad docente.	Número acumulado de movilidades docentes hacia el exterior por semestre
Número acumulado de movilidades docentes desde el exterior por semestre		
	Proyectos de mejoramiento social que permitan el impacto social	Número de proyectos de mejoramiento social
	Desarrollo de programas de extensión en cooperación con otros centros o instituciones internacionales para la promoción de estrategias de extensión, educación continuada empleo, prácticas empresariales, así como emprendimiento para estudiantes y egresados	Número de actividades desarrolladas por facultad de educación continuidad
Número de servicios de consultorías y capacitaciones		
Número de actividades de empleo y/o emprendimiento desarrolladas		
Número de estudiantes y/o egresados participantes en las		

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
		actividades de empleo y emprendimiento
	Desarrollo de actividades de Bienestar Universitario en cooperación con centros o instituciones internacionales	Número de proyectos y/o actividades de Bienestar Universitario
	Gestionar un programa de becas, descuentos y beneficios para la comunidad académica de la Fundación con centros e instituciones internacionales	Número de becas y/o descuentos para estudiantes y/o egresados
	Desarrollo de estrategias de articulación institucional, con instituciones internacionales para la comunidad académica de la fundación	Número de estrategias articuladas con instituciones internacionales

5.6 Eje buen gobierno y sostenibilidad

Este eje asegura en prospectiva y evolución institucional: el modelo de buen gobierno, la arquitectura de gestión, los procesos de innovación, desarrollo comercial y de crecimiento institucional, la política de gestión de la información y las plataformas asociadas, el sistema de gestión basado en procesos, el modelo de comunicación y los demás aspectos de infraestructura, logística y administración que se requieran.

Para esto, la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR -ha previsto y proyecta una estructura organizativa articulada y soportada en sistemas de información y mecanismos de gestión que permitan el funcionamiento de los procesos administrativos, académicos, evaluativos y de seguimiento de contenidos curriculares, entre otros. Dicha estructura está definida alrededor de unidades académicas y administrativas, debidamente estructuradas en facultades, coordinaciones y otras dependencias. Esto también incluye la definición de los canales de comunicación internos y externos, que permitan un eficiente intercambio de información entre los procesos o las dependencias para dar solución efectiva a los retos y requerimientos que sean necesarios abordar en el marco de la calidad y el crecimiento institucional.

El sistema de gestión por procesos propende por la gestión integral y articulada, el cumplimiento de los requerimientos documentales asociados a dichos procesos, y así, el aseguramiento de su estandarización y normalización. La infraestructura y sistemas de

información de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR -garantizan la conectividad e intercambio de datos entre las distintas dependencias y con los agentes externos como el Ministerio de Educación Nacional. La estructura administrativa está debidamente detallada y establece mecanismos para su revisión y auditoría.

Todo esto llevará a que la Fundación esté siempre preparada para la rendición de cuentas integral sin importar el momento o el referente que así lo requiera, asegurando los principios de transparencia y objetividad en la información presentada.

5.6.1 Objetivo estratégico eje buen gobierno y sostenibilidad

Establecer y consolidar un modelo de buen gobierno, una arquitectura organizacional y la respectiva gestión de procesos que soporte el crecimiento y la calidad de los programas y de las funciones sustantivas, adjetivas y de gestión de la Institución.

5.6.2 Estrategias eje buen gobierno y sostenibilidad

- Fortalecimiento de la arquitectura organizacional y de la gestión de procesos de acuerdo con la identidad institucional.
- Aseguramiento de la integralidad en la definición y seguimiento del plan de desarrollo y de sus proyectos asociados para la toma de decisiones.
- Mejoramiento de la calidad de la información reportada al SNIES.
- Consolidación de la política de gestión de la información.
- Fortalecimiento de la articulación de los procesos académicos y administrativos con la tecnología.
- Crecimiento en estrategias comerciales de la Fundación.
- Posicionamiento como referente en virtualidad.
- Mejoramiento de la efectividad de la admisión en la Institución.
- Estimación detallada de requerimientos de acuerdo con el crecimiento en las estructuras académicas, el portafolio académico, el número de estudiantes y demás variables que inciden en dichas estimaciones.
- Estimación detallada de requerimientos de acuerdo con el crecimiento en las estructuras académicas, el portafolio académico, el número de estudiantes y demás variables que inciden en dichas estimaciones. Articulación con el plan de innovación pedagógica-didáctica a nivel de grupo corporativo.
- Análisis de la infraestructura física y tecnología requerida para establecer la Facultad de Ciencias de la Salud y el Bienestar.
- Levantamiento y validación del mapa de procesos académicos para identificación de requerimientos e identificación de referentes a nivel de grupo o externo para adquisición, desarrollo o transferencia de plataforma.
- Aprovechamiento y recursividad de las capacidades corporativas para la formación integral del equipo institucional.
- Reconocimiento de las buenas prácticas en gestión financiera a nivel nacional e internacional y a nivel corporativo y gestión de conocimiento en la implementación de las buenas prácticas asociadas.

- Levantamiento y validación del mapa de procesos financieros para identificación de requerimientos e identificación de referentes a nivel de grupo o externo para adquisición, desarrollo o transferencia de plataforma.

5.6.3 Proyectos e indicadores eje buen gobierno y sostenibilidad

Los proyectos que se han diseñado para desarrollar las estrategias mencionadas anteriormente en el eje de buen gobierno y sostenibilidad se encuentran detallados en la Tabla 15.

Tabla 15 Matriz de proyectos eje buen gobierno y sostenibilidad

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Buen gobierno y sostenibilidad	Actualización del mapa de procesos de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja	Mapa procesos actualizado
	Divulgación de los procesos y procedimientos de la Fundación	Porcentaje acumulado de unidades administrativas y académicas a las que se les ha divulgado
	Implementación de herramientas de seguimiento a solicitudes entre Tutorías, Organización Docente y PDI	Herramienta de seguimiento a solicitudes implementada
	Implementación de la metodología de gestión monitoreo y seguimiento al plan de desarrollo.	Porcentaje de implementación de la metodología gestión monitoreo y seguimiento al plan de desarrollo
	Desarrollo de estudios de análisis del entorno y de tendencias generales y del sector de educación superior.	Estudio de análisis del entorno y de tendencias generales y del sector de educación desarrollado
	Mejoramiento de la calidad de la información reportada al SNIES	Categoría obtenida de acuerdo con los indicadores de calidad del reporte SNIES
Fortalecimiento de la página Web de la Fundación orientada a los servicios ofrecidos y los públicos de interés	Página Web actualizada	

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Definición de la política de gestión de la información	Política de la gestión de la información definida
	Implementación del sistema de gestión documental de la Fundación	Sistema de gestión documental implementado
	Diagnóstico de la situación del nivel actual de automatización de procesos académicos y administrativos	Documento con diagnóstico y recomendaciones generado
	Definir el mapa de riesgos institucional	Plan de gestión del riesgo definido
	Automatización de procesos	Proceso de inventarios automatizado
		Número acumulado de procesos automatizados
	Implementar el uso de robots para la gestión documental	Robot Implementado
	Elaboración y ejecución del Plan Estratégico de la Fundación durante la vigencia 2024 - 2026 como primera fase de articulación con el Plan de Desarrollo Institucional	Porcentaje de ejecución del plan de desarrollo de negocio
	Impulso de la Estrategia de offline para ser más eficiente el mix de canales y acelerar el crecimiento	Porcentaje de avance de la estrategia offline para ser más eficiente el mix de canales
	Potenciar el reconocimiento de marca a través de la presencia de CSU(s) y Colectivos	Porcentaje de incremento de CSU
	Impulso de la estrategia de offline para ser más eficiente el mix de canales y acelerar el crecimiento	Porcentaje de avance de la estrategia offline para ser más eficiente el mix de canales
	Implementación de la ruta crítica del estudiante	Porcentaje de avance en la implementación de la ruta crítica del estudiante

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Desarrollar el plan de formación y carrera del equipo de negocio, admisiones, atención al estudiante.	Porcentaje de avance en el desarrollo del plan de formación y carrera del equipo de negocio, admisiones y atención al estudiante.
	Definir plan de actualización de infraestructura física.	Documento plan de actualización y seguimiento de la infraestructura física
	Definir plan de actualización, infraestructura tecnológica. + Sistemas de información + Plan de actualización tecnológica para Colombia.	Documento proyecto herramientas tecnológicas institucionales
	Analizar la infraestructura física y tecnología requerida para establecer la Facultad de Ciencias de la Salud y el Bienestar	Documento plan maestro infraestructura Facultad de Ciencias de la Salud y el Bienestar
	Implementación del ERP de apoyo a la integración de los procesos académicos	Documento sistema de gestión integral académica
	Plan de formación en competencias de liderazgo y de gestión para el equipo administrativo.	Sistema plan de formación en liderazgo
	Fortalecimiento de la cultura de identidad universitaria.	Número acumulado de estrategias implementadas
	Implementar un sistema de gestión de conocimiento.	Sistema implementado
	Definición del modelo financiero institucional	Modelo SMART financiero
	Implementación del ERP de apoyo a la integración de los procesos administrativo y financiero	Número de procesos integrados el ERP financiero
	Desarrollo de auditorías financieras internas	Número de auditorías anuales realizadas

5.7 Eje calidad de la educación

En la actualidad y dada la dinámica del entorno y las tendencias nacionales e internacionales en materia de educación superior, el desarrollo sostenible y continuo de las instituciones de educación superior demanda una profunda reflexión y acción estratégica en torno a la calidad educativa.

Esta premisa se convierte en el cimiento sobre el que la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR se compromete a consolidar su crecimiento en el transcurso de los próximos siete años. La calidad en la educación no solo representa un compromiso con el aprendizaje y la formación de nuestros estudiantes, sino que también refleja la adaptabilidad de la institución a los dinámicos estándares nacionales e internacionales y su capacidad para contribuir a objetivos de amplitud global como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En esta línea, el eje de calidad de la educación dentro de nuestro plan de desarrollo no solo es una respuesta a imperativos externos, sino una declaración de nuestra visión de futuro. Reconociendo la trascendencia de la calidad educativa, este eje busca subrayar cómo el compromiso con la excelencia académica puede catalizar el crecimiento institucional, atraer y retener talento, y preparar adecuadamente a nuestros egresados para enfrentar los retos que plantea el siglo XXI.

Al abordar estos desafíos y oportunidades, nuestra institución se alinea con los más altos estándares educativos y con una perspectiva que considera la educación de calidad como el motor primordial para el desarrollo socioeconómico y cultural, tanto a nivel local como global. Por ende, el despliegue de este eje en objetivos, estrategias, proyectos e indicadores concretos responderá a nuestro compromiso con la calidad contribuyendo al posicionamiento de la Fundación como una institución referente en la educación superior virtual.

La cultura de la calidad parte de la consolidación del sistema interno de aseguramiento de la calidad en la Fundación, con base en el reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejora de la Institución. Esto se lleva a cabo a partir de una retrospectiva institucional, así como de programas académicos, apoyado en las políticas, modelos y guías de autoevaluación que involucran a los distintos miembros de la comunidad académica.

La Fundación determina los mecanismos para la discusión, debate, divulgación, identificación e implementación de estrategias que surgen como resultado del proceso a través de un plan de mejoramiento, el cual mediante su ejecución y seguimiento permite el cumplimiento de los indicadores establecidos para alcanzar la mejora continua y la excelencia.

5.7.1 Objetivo estratégico y estrategias eje calidad de la educación

Lograr que la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR sea referente para el contexto universitario colombiano, desde la generación de una oferta de programas innovadores, respondiendo a procesos para la mejora institucional y programática, mediados por un Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

5.7.2 Estrategias eje calidad de la educación

- Radicación de nuevos programas académicos.
- Modificación de programas académicos.
- Ejecutar los modelos de autoevaluación institucional y de programas académicos.
- Implementación de una plataforma tecnológica para soportar el sistema de información institucional.
- Mantener actualizado el SIAC.
- Realización de auditorías internas.
- Definir y poner en marcha los lineamientos para una acreditación de alta calidad.

5.7.3 Proyectos e indicadores eje calidad de la educación

Los proyectos diseñados para desarrollar las estrategias previamente mencionadas en el eje de calidad de la educación están detallados en la Tabla 16.

Tabla 16 Matriz de proyectos eje calidad de la educación

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
Calidad de la educación	Aumento del portafolio de programas académicos	Número de nuevos programas radicados
	Mejora del portafolio de programas académicos	Modificación de programas en plataforma del MEN
	Radicación de solicitudes con fines de renovación de registros calificados.	Número de programas con solicitud de renovación de registro calificado
	Radicación de solicitud de renovación de condiciones institucionales	Condiciones institucionales renovadas
	Fortalecimiento de los sistemas de información institucionales.	Prototipo de plataforma en pruebas

Eje	Proyecto / Plan / Actividad /Acción	Indicador
	Establecimiento y puesta en marcha de la sistemática de revisiones del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	Manual de calidad actualizado (bienal)
	Establecimiento y puesta en marcha de la sistemática de revisiones del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad	100% de procedimientos de calidad actualizados
	Desarrollar auditorías internas	Número de auditorías realizadas por año
	Generar la sistemática y recursos necesarios para implementar un modelo de acreditación de calidad	Modelo de Acreditación de Alta Calidad de programas académicos e institucional aprobado
	Condiciones Iniciales para acreditación de programa académico	Solicitud de CI radicada

6 Recursos Financieros

Si bien el entorno general y específico muestran que hay una presión sobre el sistema de educación superior en general por causa de la disminución de la matrícula, la cual representa en las IES privadas su principal fuente de ingresos para inversión y gastos que aseguren el cumplimiento de sus funciones sustantivas de gestión, la Fundación a lo largo de su historia ha mostrado solidez financiera tanto para la operación como para la inversión. Esta fortaleza ha permitido que la Institución desarrolle sus funciones sustantivas, adjetivas y de gestión en coherencia con la tipología de la Institución y la modalidad en que ofrece sus programas académicos. La figura 21 muestra los indicadores financieros a 2023, los cuales dan cuenta de la capacidad financiera de la Fundación para desarrollar proyectos que garanticen la calidad de servicio educativo y el cumplimiento de su misión y visión.

Figura 21 Indicadores financieros a 2022-2023

INDICADORES FINANCIEROS FUNDACION UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE LA RIOJA					
INFORMACION HISTORICA					
INDICADORES		DICIEMBRE 2023		DICIEMBRE 2022	
INDICADORES DE LIQUEDEZ	FORMULA	CIFRAS	RESULTADO	CIFRAS	RESULTADO
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	34.741.120 / 31.233.088	1.11	20.025.854 / 17.587.235	1.14
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	34.741.120 / 31.233.088	1.11	20.025.854 / 17.587.235	1.14
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	34.741.120 - 31.233.088	3.508.032,09	20.025.854 - 17.587.235	2.438.619,07
INDICADORES DE ACTIVIDAD					
ROTACION DE CARTERA	INGRESOS NETOS OPERACIONALES / DEUDORES	60.295.621 / 30.384.568	1.98	42.103.117 / 17.461.250	2.41
INDICADORES DE APALANCAMIENTO					
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	31.233.088 / 39.593.239	0.79	17.608.133 / 24.031.695	0.73
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	OBLIGACIONES FINANCIERAS + OTRAS OBLIGACIONES / INGRESOS NETOS OPERACIONALES	0 / 60.295.621	0.0000000000	5.393 / 42.103.117	0.0001281
CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	TOTAL PASIVO CORRIENTE / TOTAL PASIVO	31.233.088 / 31.233.088	1.00	17.587.235 / 17.608.133	1.00
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA / INGRESOS NETOS OPERACIONALES	31.980.356 / 60.295.621	0.53	23.045.927 / 42.103.117	0.11
MARGEN OPERATIVO	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL / INGRESOS NETOS OPERACIONALES	1.609.397 / 60.295.621	0.03	4.673.940 / 42.103.117	0.11
MARGEN NETO	UTILIDAD NETA / INGRESOS NETOS OPERACIONALES	1.936.590 / 60.295.621	0.03	4.599.329 / 42.103.117	0.11
REND. DEL ACTIVO	UTILIDAD NETA / TOTAL ACTIVO	1.936.590 / 39.593.239	0.05	4.599.329 / 24.031.695	0.19
REND. DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO LIQUIDO	1.936.590 / 8.360.152	0.23	4.599.329 / 6.423.562	0.72
REND. DEL CAPITAL TRABAJO	UTILIDAD NETA / INDICADOR CAPITAL DE TRABAJO	1.936.590 / 3.508.032	0.55	4.599.329 / 2.438.618	1.89
EBITDA	UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL + DEPRECIACION + AMORTIZACION		4.125.357		6.519.152
% CRECIMIENTO EBITDA	EBITDA AÑO CERRE / EBITDA AÑO ANTERIOR	4.125.357 / 6.519.152	0.63	6.519.152 / 1.956.068	3.33

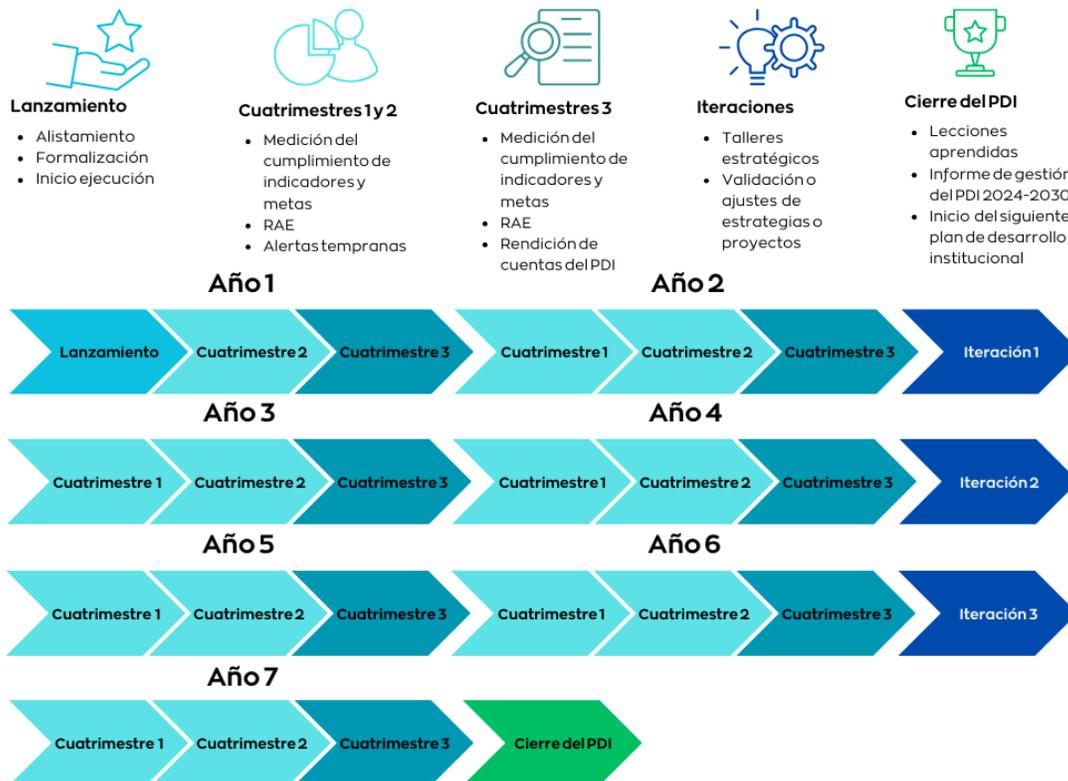
En coherencia con la política financiera de la Fundación, la Institución se compromete a asegurar los requerimientos financieros determinados por el Plan de Desarrollo Institucional que garanticen la sostenibilidad institucional y la misionalidad de la IES (Fundación Universitaria Internacional de La Rioja, 2023). En este sentido, la financiación del plan de desarrollo durante las vigencias 2024 – 2030 se hará con parte de los excedentes financieros anuales, al igual que con recursos propios de la Fundación.

7 Mecanismos de Seguimiento

Con el fin de monitorear la ejecución de la estrategia frente a las metas establecidas, se realizarán dos tipos de revisiones periódicas. La primera, consiste en evaluar cada cuatro meses el nivel de avance de la ejecución de la estrategia, de acuerdo con los indicadores y metas definidas por cada uno del proyecto. El resultado de la tercera medición cuatrimestral de cada año será uno de los insumos para el proceso de Rendición de Cuentas y Balance Social de la Fundación.

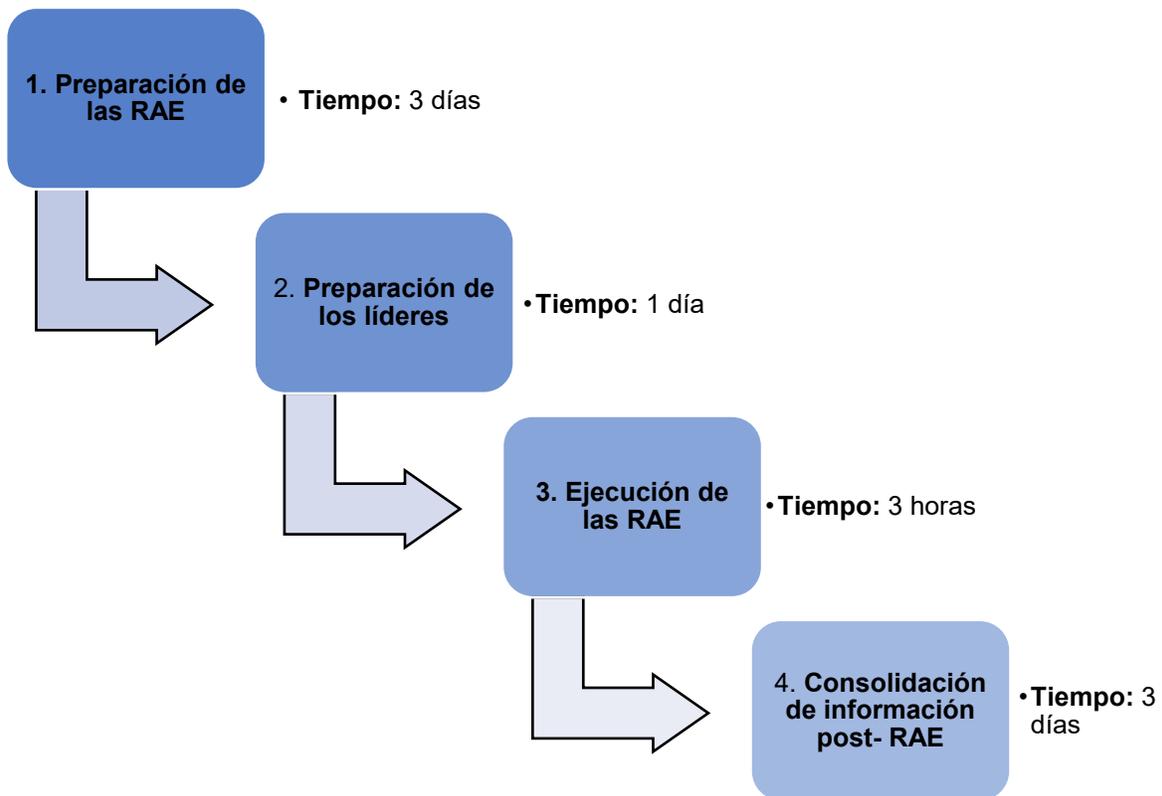
La segunda medición, se fundamenta en que los entornos globales, nacionales y locales actuales cambian muy rápidamente lo que hace necesario la revisión periódica general de la estrategia, lo que en este plan se ha denominado iteración, la cual se hará cada dos años. Las iteraciones se basan en un principio incremental, en el sentido de que se reafirma y capitaliza lo avanzado, no obstante, también se consideran las nuevas oportunidades, desafíos y capacidades internas para replantear las estrategias o proyectos el PDI a que haya lugar. En esta medición, al igual que se hizo en la etapa de alineación, se realizarán talleres con las partes interesadas clave con el fin de establecer oportunidades de mejorar la efectividad del plan. En la Figura 22 se describen las actividades generales de monitoreo del cumplimiento de la estrategia.

Figura 22. Monitoreo del PDI 2024-2030



Las revisiones periódicas del PDI se harán mediante la consolidación de evidencias documentales y estadísticas que soporten el avance de la estrategia, al igual que con su socialización en las reuniones de análisis estratégico – RAE. Para la consolidación de evidencias y determinar el progreso de la estrategia se hará uso intensivo de herramientas tecnológicas. En relación con las RAE, dada la interdependencia existente entre las estrategias del PDI, previa consolidación de la información entregada por los responsables de los proyectos, cada líder de eje estratégico muestra con evidencias el grado de cumplimiento de la estrategia. El proceso general y responsabilidades se describe en la Figura 23.

Figura 23 Proceso general RAE



En la Figura 24 se describen los roles de los actores principales de la RAE.

Figura 24 Responsabilidades por actor



Alta dirección

- Analizar las actas de las RAE.
- Establecer acciones a tomar de acuerdo con el desempeño de cada estrategia.
- Definir mensajes clave de comunicación a la comunidad educativa, de acuerdo con los resultados de las RAE.
- Asignación de responsabilidades de acuerdo con decisiones tomadas a partir de los resultados de las RAE.



Oficina de Planeación

- Desarrollar los instrumentos para las RAE.
- Organizar la logística de las RAE.
- Solicitar y consolidar evidencia de avance de los ejes estratégicos.
- Elaborar la Agenda de la RAE.
- Establecer acciones a tomar de acuerdo al desempeño de la estrategia.
- Analizar y consolidar información para las Reuniones de Análisis Estratégico.
- Generar informes con los resultados de las RAE.



Líderes de ejes estratégicos

- Consolidar las evidencias y los resultados de los indicadores asociados al respectivo eje estratégico.
- Análisis de desempeño de la estrategia y de los indicadores.
- Preparar presentación para informar sobre el desempeño de su estrategia en las RAE.
- Solicitar evidencias asociadas a los proyectos del respectivo eje estratégico.



Responsables de proyectos

- Desarrollo de las actividades asociadas a los respectivos proyectos en que participan.
- Consolidar evidencias asociadas a los proyectos.

8 Acrónimos

CNA - Consejo Nacional de Acreditación.

CONACES - Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

CSU – Centro de servicio universitario

DOFA – Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

IES - Instituciones de educación superior.

IPN – Índice promotor neto. Mide en una escala de 0 a 10 el grado de satisfacción de los estudiantes.

MEN - Ministerio de Educación Nacional.

Minciencias - Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación.

PDI - Personal docente e investigador.

PDI - Plan de Desarrollo Institucional.

PESTEL – Factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

PGA - Personal de gestión administrativa.

RAE - Reuniones de análisis estratégico.

SANEE - Servicio de atención a las necesidades especiales.

VUCA – En ingles volatility, uncertainty, complexity and ambiguity

Bibliografía

- Adecco Group. (2022). *7 Trends in the World of Work in 2023*. Obtenido de <https://www.adecgroup.com/future-of-work/latest-insights/7-trends-in-the-world-of-work-in-2023>
- CESU. (2020). *Acuerdo 02 de 2020 por el cual se actualiza el modeo de acreditación en alta calidad*. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1779/articles-402848_documento.pdf
- DANE. (2024). *eEstadísticas por tema*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/nacimientos-y-defunciones>
- Fundación Universitaria Internaciona de La Rioja. (2016). *Estatutos*. Obtenido de https://static.unir.net/fundacion_colombia/documentos/insitucionales/ESTATUTO S.pdf
- Fundación Universitaria Internacional de La Rioja. (2017). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://unir.edu.co/universidad-online/nuestra-historia/>
- Fundación Universitaria Internacional de La Rioja. (2020). *PEI*. Obtenido de https://static.unir.net/fundacion_colombia/documentos/PEI-2020.pdf
- Fundación Universitaria Internacional de La Rioja. (2023). *Política Financiera*. Obtenido de https://static.unir.net/fundacion_colombia/documentos/Politica-Financiera.pdf
- Golddaman Sachs. (2023). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth (Briggs/Kodnani)*. Obtenido de <https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2023/03/27/d64e052b-0f6e-45d7-967b-d7be35fabd16.html>
- Kumar, S., Gokhale, A., Bhattacharya, S., & Mathai, V. (2018). *University of the Future: Bringing Education 4.0 to life*. New Delhi: FICCI, Ernst & Young LLP, 60.
- Lion, C., Kap, M., & Ferrarelli, M. (2023). Universidades desafiadas: alfabetismos fluidos, hibridaciones y nuevas estrategias de enseñanza. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 35(2), 130-155. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 35, 130-155.
- Mckinsey. (2022). *What is CX?* Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cx>
- Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Decreto 1330 de 2019*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-387348_archivo_pdf.pdf
- National Intelligence Council. (2017). *Trends, G. Paradox of Progress*. URL: <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>.
- ONU. (2024). *Objetivos de Desarrollo Sostenibles*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Prakash, A., Haque, A., Islam, F., & Sonal, D. (s.f.). Exploring the Potential of Metaverse for Higher Education: Opportunities, Challenges, and Implications. *Metaverse Basic and Applied Research [Internet]*. 2023 Apr. 26 [cited 2024 Apr. 16];2:40. Available from: <https://mr.saludcyt.ar/index.php/mr/article/view/40>.
- Sabzalieva, E., & Valentini, A. (2023). *ChatGPT and artificial intelligence in higher education: quick start guide*. UNESCO.
- UNESCO. (2023). *ChatGPT and Artificial Intelligence in Higher Education*.

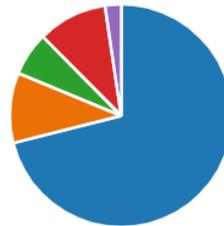
ANEXOS

Anexo A. Participación de la comunidad académica en la definición de los ejes y proyectos iniciales

1. Su relación actual con la Fundación Universitaria Internacional de la Rioja es: (0 punto)

[Más detalles](#)

● Estudiante	697
● Egresado	100
● Profesor	62
● Colaborador / Empleado	99
● Empleador / Externo	23

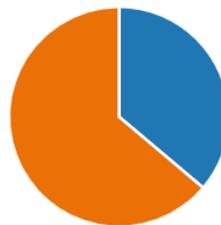


2. ¿Sabe usted qué es el Plan de Desarrollo Institucional y conoce la versión actual 2018-2023? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

● Sí	355
● No	627



3. ¿A través de cuál medio conoció o tuvo acceso al Plan de Desarrollo Institucional 2018-2023? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Inducción	72
● Página web	87
● Reunión o evento con directivos...	45
● Email	117
● Otro medio	34



4. Lea la Misión que se describe a continuación y califique ¿En qué nivel considera que la **Misión institucional** representa la razón de ser de la institución? De **1 a 5**. (Siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta). (0 punto)

Misión de la Fundación: *“La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR, mediante educación virtual, busca la formación integral de personas con pensamiento global, en las competencias profesionales y tecnológicas que le demanda la sociedad actual”.*

[Más detalles](#)

[Información](#)

1	3
2	6
3	49
4	338
5	586



5. ¿Cuál aspecto importante o prioritario sugeriría incluir para la actualización de la "Misión institucional"? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

980
Respuestas

Respuestas más recientes

"La veo muy completa"

"esta correcta"

"ir innovando en la mision ya planteada, para tener una mejor vision a cort..."

[Actualizar](#)

106 encuestados (11%) respondieron **Los** para esta pregunta.



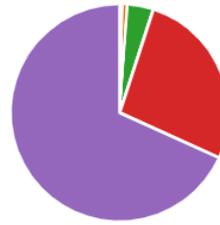
6. Lea a continuación la Visión de la Fundación y califique ¿En qué nivel considera que la **Visión Institucional** proyecta el futuro institucional al año 2030? De 1 a 5. (Siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta). (0 punto)

Visión: "La Fundación Universitaria Internacional de La Rioja-UNIR será reconocida por la calidad en la formación virtual de sus estudiantes y su compromiso con el desarrollo regional y nacional, ofreciendo programas académicos pertinentes que haciendo uso de tecnologías educativas innovadoras faciliten la interdisciplinariedad, disminuyan las barreras para el aprendizaje-enseñanza y se articulen en contextos regionales y globales."

[Más detalles](#)

[Información](#)

● 1	4
● 2	7
● 3	38
● 4	263
● 5	670



7. ¿Cuál aspecto importante o prioritario sugeriría incluir para la actualización de la "Visión institucional"? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

980
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Incluye elementos importantes como el contexto"
 "esta correcta"
 "tener un enfoque global mas amplio "

[Actualizar](#)

160 encuestados (16%) respondieron **El** para esta pregunta.



8. Teniendo en cuenta los siguientes 7 ejes que se proponen para el nuevo Plan de desarrollo 2023-2030 (ver gráfica) ¿En qué nivel ud está de acuerdo en que estos **7 ejes** aseguran **una vista integral** para la evolución de la institución al 2030? **Califique:** (Siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta).

[Más detalles](#)

[Información](#)

● 1	5
● 2	4
● 3	50
● 4	266
● 5	657



9. Organice o especifique el orden de importancia y prioridad que se le deba otorgar a estos 7 ejes para su ejecución en los próximos 8 años. (Siendo 1 el de mayor prioridad y 7 el de menor prioridad: usando las flechas de subir y bajar cada eje).

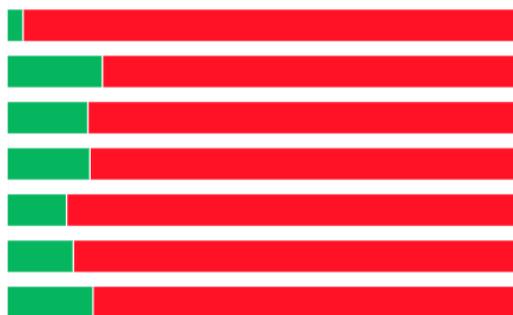
Un 1 % de los usuarios que completaron el cuestionario (8 de 982) respondió correctamente a esta pregunta.

[Más detalles](#)

Clasificación **Porcentaje**

Docencia	3%
Investigación	18.3%
Proyección social y extensión	15.5%
Bienestar	15.9%
Internacionalización	11.4%
Gestión administrativa y buen g...	12.7%
Calidad de la educación	16.5%

■ Correcto ■ Incorrecto



10. ¿Considera que se deba tener en cuenta algún **eje o aspecto estratégico adicional** para el Plan de Desarrollo de la Fundación al 2030? (0 punto)

[Más detalles](#)

● Sí	194
● No	788



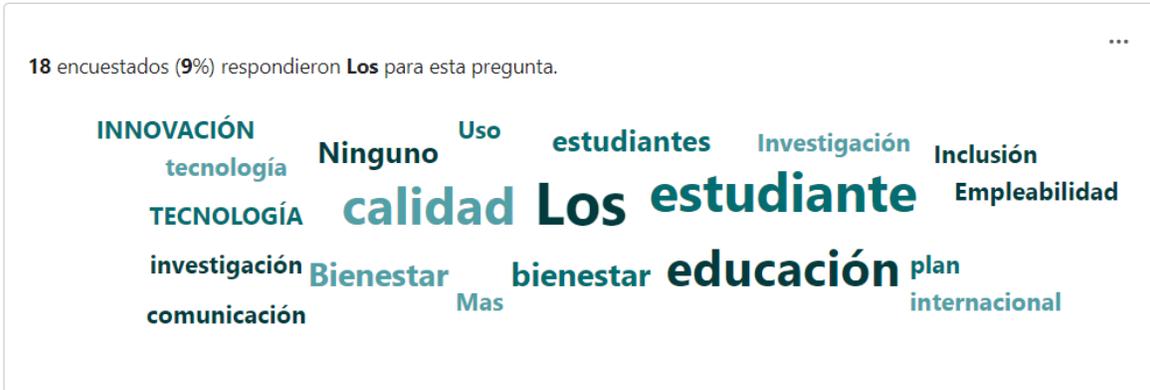
11. ¿Cuál eje o aspecto prioritario adiconaría? (0 punto)

[Más detalles](#)

[Información](#)

194
Respuestas

Respuestas más recientes
"Práctica"



Anexo B. Herramientas para el taller de co-creación

Áreas: _____

Integrantes: _____

Conociendo las fortalezas del equipo 🤝

Compartamos nuestros nombres y hablemos sobre las habilidades o 'superpoderes'. Estos no necesitan ser logros académicos o profesionales tradicionales. En lugar de eso, animémonos a explorar una variedad de habilidades, como **habilidades creativas, habilidades de resolución de problemas, capacidades de liderazgo, talentos artísticos o habilidades sociales, entre otras.**

Nuestros superpoderes

The graphic features a central brain icon surrounded by a circular arrangement of smaller icons, including a lightning bolt, a shield, a lightbulb, and a gear, symbolizing diverse human capabilities.

Oficina de Planeación **unir** FUNDACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE LA RIOJA

Áreas: _____

Integrantes: _____

Reconociendo los ejes estratégicos 🕒

Seleccionen en equipo dos ejes estratégicos a los cuales su área puede aportar al Plan de Desarrollo institucional 2024-2030.

Oficina de Planeación **unir** FUNDACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE LA RIOJA

Áreas: _____

Integrantes: _____

Creando Ideas | Use la fórmula para redactar una idea de proyecto detallada -- considerando los ejes del punto anterior --. Busque que cualquier persona pueda leerla, entenderla y saber cómo funciona. Presente a su equipo las ideas al finalizarlas.

<p>Idea de proyecto</p> <p>Plantee una solución a las problemáticas, necesidades u oportunidades de la Fundación. Recuerden que estas deben apalancar la misión y aportar a realización de la visión de la Fundación.</p>	para	<p>Partes interesadas</p> <p>Escriba el individuo o grupo que se verá afectado por la idea de proyecto.</p>	que permita/ mejore/facilite/ optimice	<p>Beneficios</p> <p>¿Qué obtiene la parte interesada si usa la idea propuesta?</p>
--	------	--	--	--

Idea 1

Idea 2

Idea 3

Oficina de Planeación **unir** FUNDACIÓN UNIVERSITARIA INTERNACIONAL DE LA RIOJA

Áreas: _____

Integrantes: _____

Describiendo las ideas del proyecto 🐼

01 Acerca de la idea	¿Cuál es la idea de proyecto que desarrollarán?	02 Justificación	¿Qué problema solucionarás? ¿A quienes beneficiará el proyecto?	03 Objetivo	¿Qué esperan lograr con tu proyecto?
04 Responsables del proyecto y áreas	¿Qué área lideraría el proyecto y en que áreas debe apoyarse?	05 Duración	¿Cuál es un estimado de tiempo en el que se podría implementar el proyecto?	06 Indicadores	¿Cómo se podría medir el progreso o desempeño del proyecto?

Oficina de Planeación

unir FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
INTERNACIONAL DE LA RIOJA