

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: RENDICIÓN DE CUENTAS

UNIVERSIDAD DE SANTANDER



RESULTADOS DE CUMPLIMIENTO DE ACCIONES MEGA ESTRATÉGICAS PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2013-2018.

La Universidad de Santander, UDES, recopilando la experiencia y trayectoria de la institución y apoyada en el Plan de Desarrollo Institucional anterior, 2008-2013, tomó la decisión de elaborar un nuevo plan estratégico para los próximos cinco años (PDI 2013-2018), con el objeto de avanzar en los procesos más significativos de la Universidad y buscar la calidad, la pertinencia y la consolidación de sus políticas. Para ello, se procedió con la construcción colectiva, fijando metas y estableciendo indicadores de gestión para que la comunidad académica tenga clara su misión y visión, y acompañe en el logro de los objetivos propuestos, cumplimiento de planes de mejora y al desarrollo estratégico de procesos y objetivos misionales acordes a los retos y necesidades del entorno a nivel local, regional y nacional, asegurando la eficiencia en el manejo de los recursos, la sostenibilidad financiera, la excelencia académica y la calidad en su gestión administrativa.

El Plan de Desarrollo Institucional pretende un crecimiento organizacional con calidad y excelencia, mediante un conjunto de estrategias y líneas de acción que se articulan con los planes de mejora y de acción de las unidades académica-financiera de la universidad, esto, permite observar la gestión de los programas y por consiguiente de las facultades.

El Plan de Desarrollo Institucional - PDI 2013-2018 fue aprobado mediante el acuerdo 006 de 2013 y su implementación y socialización ante las diferentes instancias académico administrativas se realizó en este mismo año. Esta construcción colectiva se fundamentó en los procesos de autoevaluación, evaluación y planeación estratégica, con el objetivo de consolidar una Cultura de Calidad en la Institución, que permita un mejor ejercicio de la Autonomía Universitaria, reflejada en los pilares descritos en capítulo anterior como son: evaluación, autoevaluación, mejora y rendición de cuentas. Esto garantiza la autoevaluación, que es la etapa inicial del modelo conducente a la acreditación, compromiso que asume la comunidad académica como mecanismo establecido y entendido en la capacidad que tiene la UDES de generar sus propios cambios, de adoptar los planes de mejoramiento y de tomar decisiones para buscar el fortalecimiento de la calidad a través del mejoramiento continuo, esto consigna fortalezas y oportunidades de mejora que se deben ejecutar.

El PDI contiene los lineamientos de direccionamiento estratégico para los próximos 5 años, constituyéndose en guía que orienta las acciones y decisiones institucionales, que más allá de los deberes y competencias, intereses o necesidades, facilite un cambio de actitud que haga compatible la intención (Planeación), con la acción (funciones sustantivas) y el producto (resultados) sea aporte a la sociedad del conocimiento, para que la unión de saberes, capacidades, experiencias del trabajo en equipo, permita ganar confianza, credibilidad y reconocimiento de la comunidad académica y la sociedad en general para el logro de la visión compartida al año 2018. Los procesos de planeación estratégica permiten a las organizaciones transformarse con una visión de largo plazo. Para anticiparse al cambio y ser proactivos se deben vislumbrar escenarios para definir la apuesta estratégica deseable con una ruta que genere valor y se oriente a alcanzar una ventaja competitiva.

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: RENDICIÓN DE CUENTAS-UNIVERSIDAD DE SANTANDER.

"No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define".

William Edwards Deming (1900 – 1993).

Introducción.

En la búsqueda de una metodología que permita desarrollar una herramienta de control para monitorear el grado de avance del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y registrar la gestión de las unidades académicas y administrativas frente a los planes de acción correspondiente al direccionamiento estratégico que establece el PDI, se implementa un cuadro de mando integral - tablero de comando. A través de esta metodología, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar seguridad a la comunidad académica y a la sociedad en general del grado de cumplimiento de nuestra misión y visión.
- Tener una herramienta que permita el desarrollo de la autoevaluación del avance del PDI.
- Lograr una articulación entre los ejes, la política, las metas, los proyectos y los planes de acción
- Articular el avance del plan de desarrollo institucional y el presupuesto.

El presente documento ha sido desarrollado para presentar de manera sintética la gestión en cuanto a logros obtenidos, la herramienta de control establecida para conocer detalladamente el grado de avance del PDI 2014-2018.

En el primer aparte se presenta la contextualización de que es un indicador; en el segundo el desarrollo de la estrategia del "tablero de mando o control" para el seguimiento del PDI; en el tercer aparte están los elementos de implementación de la propuesta, en el cuarto aparte la metodología y los resultados del cumplimiento de los indicadores estratégicos por eje.

1. QUE ES UN INDICADOR

Según el DANE, un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

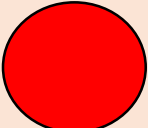
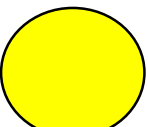
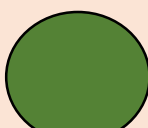
Según Pardo (2007), los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia,

por esto podemos decir que son, ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que, al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular que para el caso de las IES permiten en sus informes de rendición de cuentas adoptar decisiones confiables y sostenibles.

2. TABLERO DE MANDO O DE CONTROL.

Es una herramienta gráfica que permite llevar el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, que muestra el indicador general de avance, la ejecución por eje estratégico del PDI. Institucionalmente se estableció un rango porcentual en el grado de avance del cumplimiento de las acciones: las unidades evaluadas reportan a la Oficina de Planeación y Calidad Institucional, qué actividades han alcanzado las metas propuestas. Este control a la gestión institucional es un sistema de mejoramiento continuo basado en indicadores numéricos sobre unos factores claves y/o estratégicos de desempeño que dejan ver las fortalezas y debilidades y para lo cual se busca una efectividad de esfuerzos a través de un trabajo en equipo. Se presenta en la Tabla 1 la escala del nivel de cumplimiento de indicadores PDI.

Tabla 1. Escala del Nivel de cumplimiento de Indicadores PDI UDES 2014-2018.

Semáforo	Estado del avance	Clase del nivel	Interpretación
	Menor o igual al 75%	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente no se ha avanzado como se esperaba en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas urgentes.
	Entre 76% y 90%	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.
	Entre 91% y 100%	Nivel del indicador que cumple las expectativas	El cumplimiento es satisfactorio, se requiere gestión institucional y monitoreo permanente

Fuente: Elaboración propia

3. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Para el logro de un esquema de medición coherente y aceptada por la institución, el Cuadro de Mando, debe ser implementado a través de un proceso de cambio alineados en los ejes del Plan de Desarrollo (Figura 2), el cual se desarrolla en tres fases, así (Figura 1):

Figura 1. Elementos de implementación para la medición de indicadores de gestión.



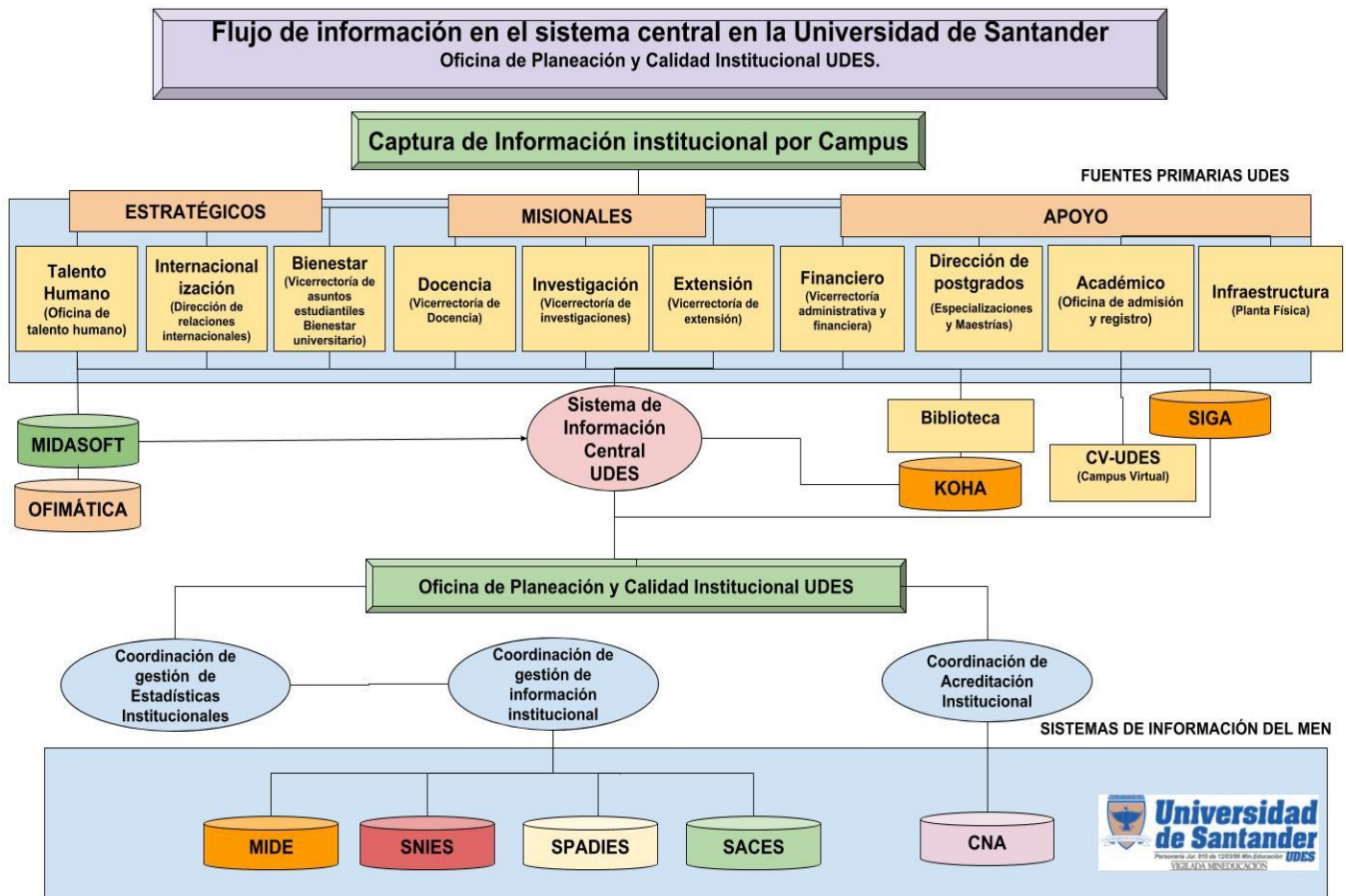
Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Ejes Estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2018



En la Figura 3, se presenta el esquema general del flujo de la información institucional, que están formada en su primera línea por las *fuentes primarias* que son las que proveen la información de calidad para los siguientes procesos. Estas fuentes son conformadas por: *macro procesos estratégicos* (Talento Humano, Internacionalización, Bienestar), *macroprocesos misionales* (Docencia, investigación y Extensión) y los *macroprocesos de apoyo* (Gestión financiera, postgrados, académico, infraestructura, biblioteca, CV-ULES). El sistema de recolección de información permite redireccionar a los diferentes sistemas tanto del Ministerio de Educación como el seguimiento de la gestión institucional alineados al Plan de Desarrollo y las condiciones de calidad propuestos por el CNA a través de las coordinaciones de gestión de estadísticas institucionales, gestión de la información y coordinación de acreditación institucional.

Figura 3. Flujograma de información institucional para los reportes del MEN



Fuente: Oficina de Planeación y Calidad Institucional UDES, 2018.

La Universidad de Santander, cuenta con un sistema de planeación (Figura 4) y autoevaluación con la definición de unas políticas, una estructura, un modelo y unos procesos. La planeación en la Universidad se regula de acuerdo con lo dispuesto en el acuerdo N° 005, donde se establece el Sistema de Planeación de la Universidad de Santander, que contempla la participación de diferentes niveles en forma articulada (gobierno, operación y apoyo), y que cumple con las siguientes etapas: diagnóstico global y de las unidades en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; diagnóstico del entorno; formulación de políticas; elaboración de planes y presupuestos para Facultades, y demás unidades; elaboración del plan institucional; aprobación de planes y presupuestos, y ejecución, control y evaluación de planes.

Figura 4. Sistema de Planeamiento UDES.

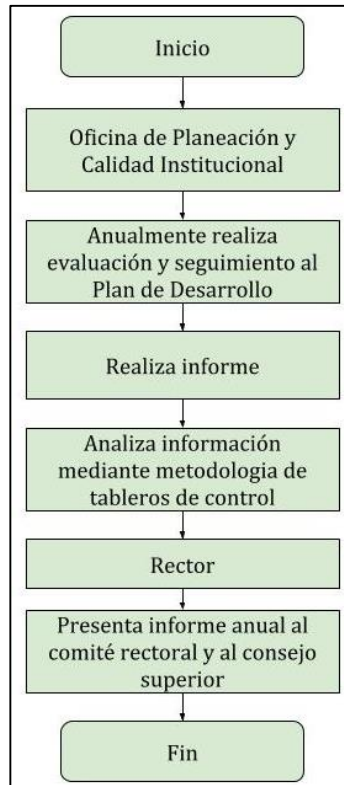


4. RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA UNIVERSIDAD DE SANTANDER.

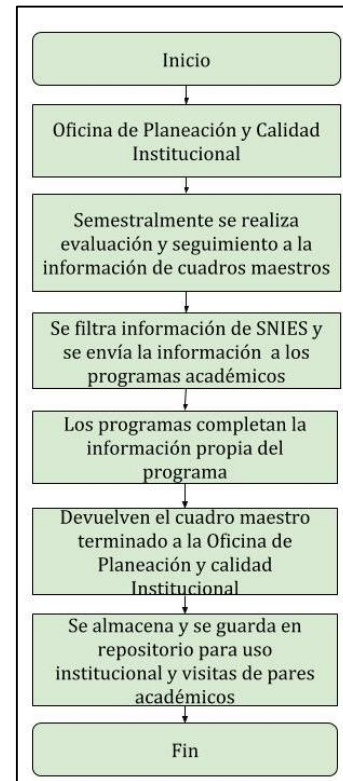
La rendición de cuentas Para el Seguimiento a la gestión Institucional, como se muestra en la Figura 5, la Oficina de Planeación y Calidad Institucional es la encargada de centralizar la información institucional para su gestión y redireccionamiento en los procesos requeridos y el cargo respectivo a los sistemas de información del MEN.

Figura 5. Flujograma de seguimiento de información de PDI, cuadros maestros de los programas, SNIES y SPADIES

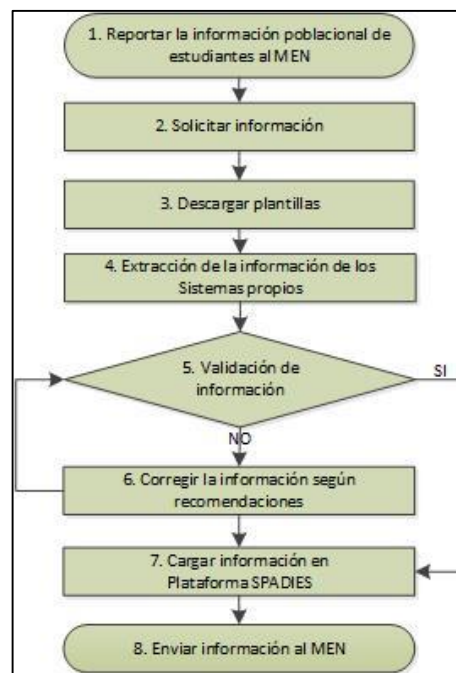
Flujograma para el seguimiento de PDI



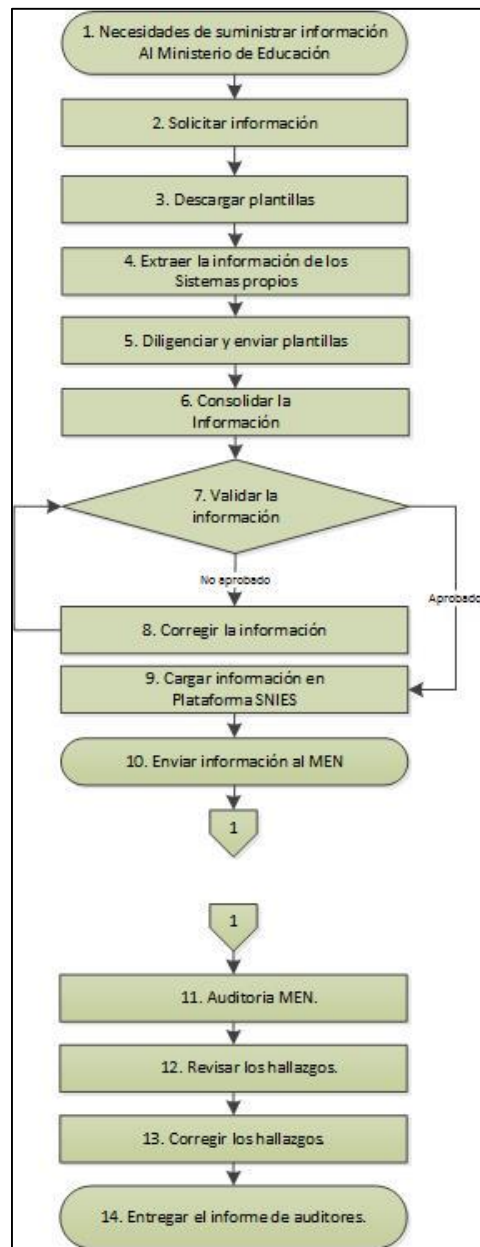
Flujograma para el seguimiento de Cuadros maestros por programa académico



Flujograma para el reporte de información de SPADIES



Flujograma para el reporte de información de SNIES



Fuente: Elaboración propia

4.1 Modelo de control de gestión

Con el propósito de brindar un seguimiento del Plan de Desarrollo 2014-2018 alineado a las políticas de transparencia a la gestión institucional, la periodicidad de rendición de cuentas se hace en el comité rectoral por cada vicerrector responsable de los procesos estratégicos; a nivel global, se hace en los consejos superiores dos veces al año (Mitad y final de año). Los decanos presentan los informes de resultados de los planes de acción en los consejos académicos de manera periódica.

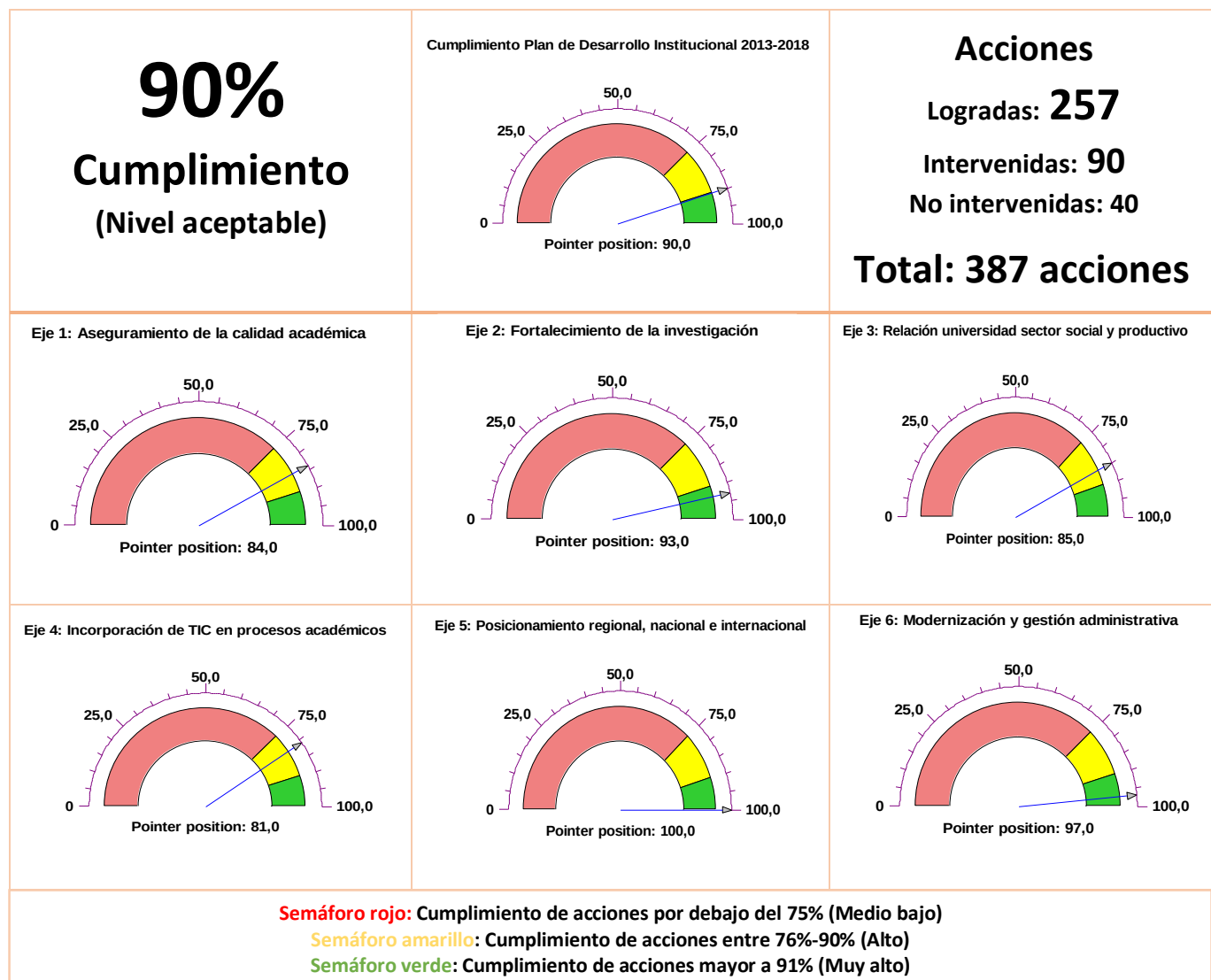
5. METODOLOGÍA

El Plan de Desarrollo de la Universidad de Santander (PDI), plantea el direccionamiento estratégico, estableciendo la Misión y Visión, así como sus valores, propósitos y objetivos generales, con esto se tiene un marco de referencia sobre la situación actual de la Universidad y el avance en la consecución de los objetivos propuestos. Teniendo en cuenta el esquema de funcionamiento planteado por el cuadro de mando integral, se definieron los siguientes controles de mando por eje estratégico, para garantizar un permanente monitoreo y cumplimiento de lo propuesto en el PDI.

5.1 Tablero de control por eje estratégico.

El cumplimiento de los ejes estratégicos se mide en función de 387 acciones, que están medidas en su cumplimiento por cada eje estratégico así: Lograda (si se evidencia total cumplimiento de la acción), intervenida (si tiene un grado de avance significativo, pero no en su totalidad) y no intervenida (no se evidencia un mínimo de cumplimiento de la acción).

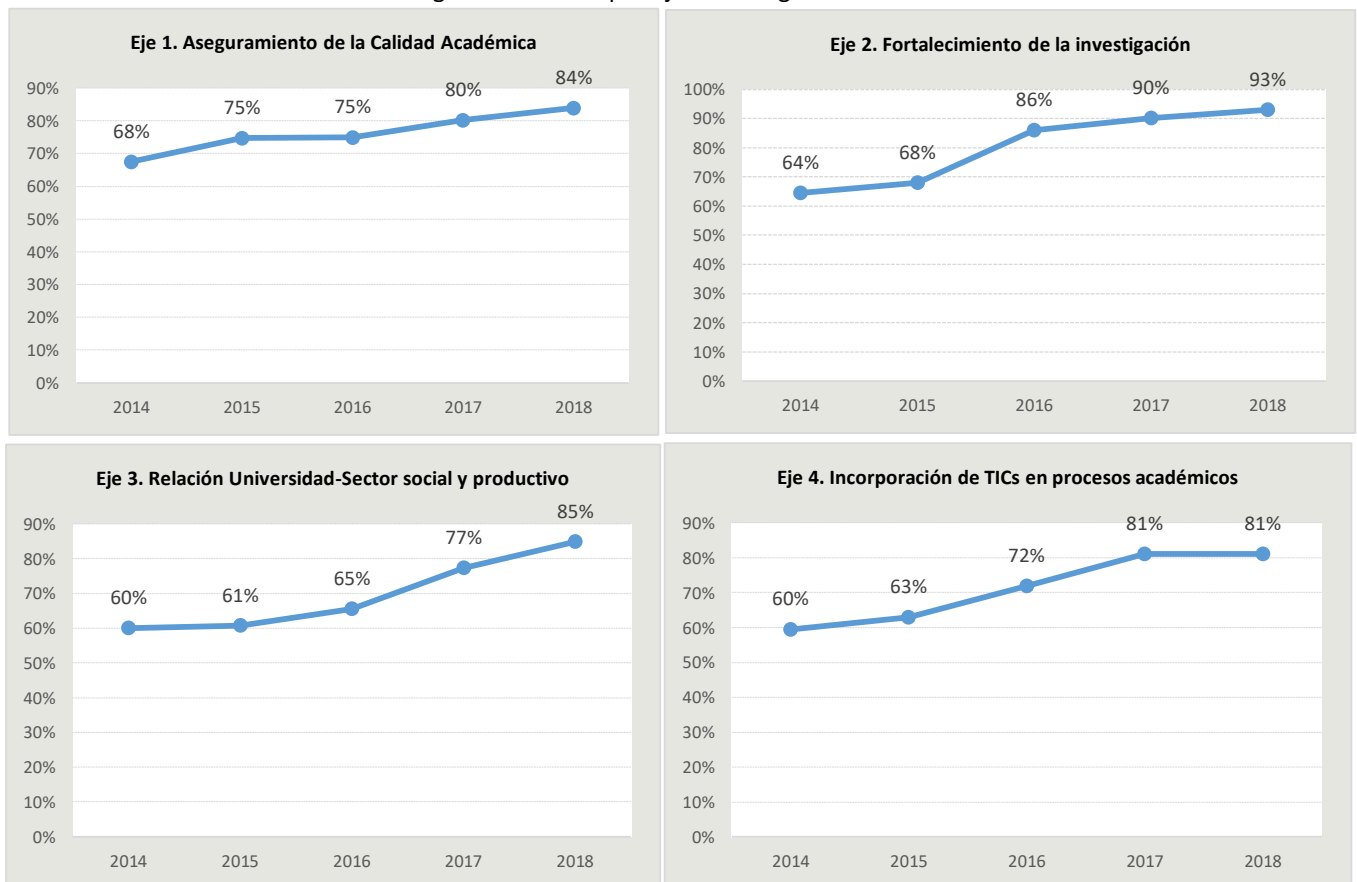
Figura 6. Tablero de control de seguimiento y monitoreo por ejes estratégicos del PDI.

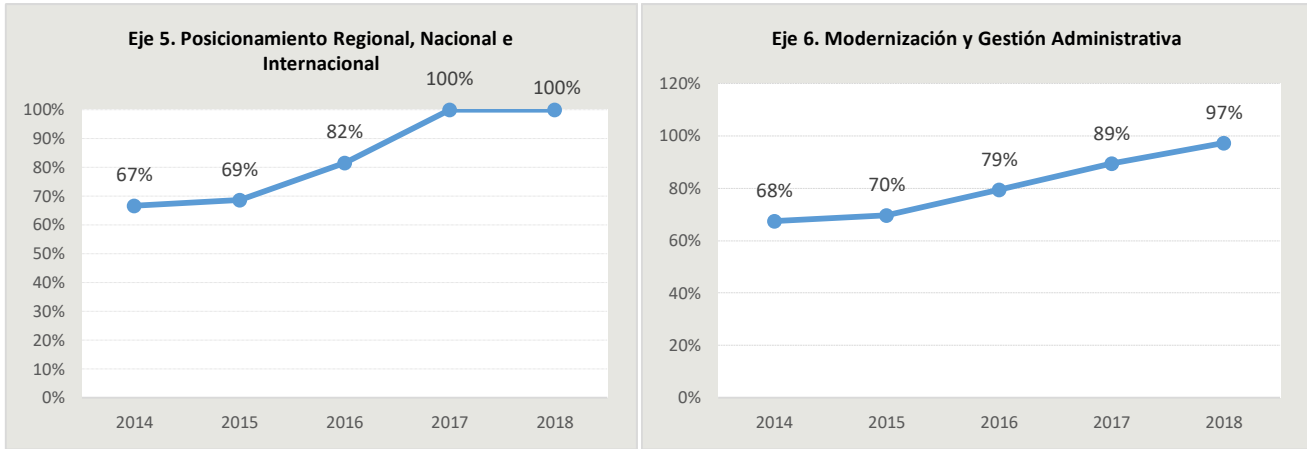


5.2 Avances por eje estratégico.

Con el propósito de evaluar el seguimiento de cada eje estratégico y su avance año a año (Figura 7), se observa que el eje 1 “Aseguramiento de la calidad académica” tuvo un crecimiento significativo, con variaciones del 6%. El eje 2 “fortalecimiento de la investigación” tuvo comportamientos positivos ubicándose en niveles de cumplimientos altos (93%) al cierre del PDI. El eje “Relación universitaria sector social y productivo”, termina con un 85% de cumplimiento con variaciones interanuales de un 8,8%. El eje estratégico “Incorporación de las TIC, resultó con un cumplimiento de un 81%, con una variación interanual de un 2,2%. El eje “Posicionamiento regional, nacional e internacional”, es el eje estratégico con mejor comportamiento, sobrepasando las expectativas iniciales, contando para el 2018 con el 100% de cumplimiento. El eje “modernización y gestión administrativa”, pasa de un 68% en 2014 al 97% en 2018, con variación interanual de un 9.8%.

Figura 7. Avances por ejes estratégicos del PDI.





Ejes Estratégicos	2014	2015	2016	2017	2018
Eje 1. Aseguramiento de la Calidad Académica	68%	75%	75%	80%	84%
Eje 2. Fortalecimiento de la investigación	64%	68%	86%	90%	93%
Eje 3. Relación Universidad-Sector social y productivo	60%	61%	65%	77%	85%
Eje 4. Incorporación de TICs en procesos académicos	60%	63%	72%	81%	81%
Eje 5. Posicionamiento Regional, Nacional e Internacional	67%	69%	82%	100%	100%
Eje 6. Modernización y Gestión Administrativa	68%	70%	79%	89%	97%

Fuente: Elaboración propia

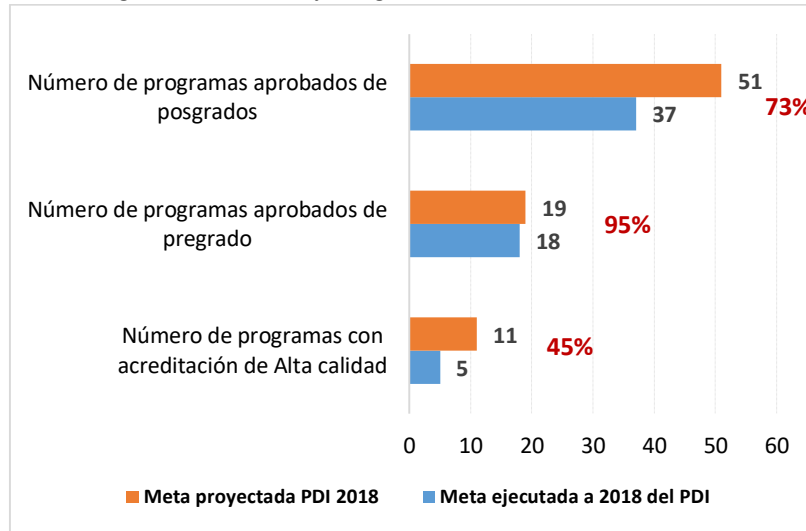
5.3 Batería de indicadores estratégicos de gestión institucional.

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. El indicador estratégico mide el grado de cumplimiento de los planes de desarrollo monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los procesos. Estos indicadores tienen parámetros cualitativos y cuantitativos que definen los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se desarrolla la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planeados en términos de eficiencia, eficacia y calidad para ayudar a la toma de decisiones y corregir y fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos en la organización. Para realizar un seguimiento, monitoreo y control del cumplimiento de los ejes estratégicos a través de acciones, se presentan al Consejo Superior Universitario de la UDES los indicadores estratégicos más representativos por eje, y se analiza el cumplimiento del año actual y el cumplimiento acumulado con su respectiva meta a 2018:

5.3.1 Eje estratégico: Aseguramiento de la calidad Académica.

El propósito de éste eje es garantizar la cultura de la evaluación y regulación permanente y cualificar los procesos de enseñanza-aprendizaje desde la docencia, la gestión del conocimiento, currículos contextualizados y pertinentes, evaluación integral con acciones conducentes para transitar por el camino de la mejora continua (Innovación), en la búsqueda de la calidad institucional. Analizando el cumplimiento acumulado de los indicadores de acuerdo a las metas del PDI a 2018, se tienen los siguientes resultados: presentación de programas nuevos (73%), presentación de nuevos programas de pregrado (95%), número de programa académicos para acreditación (45%). De esta manera, se tiene un cumplimiento del eje general del eje estratégico del 84%.

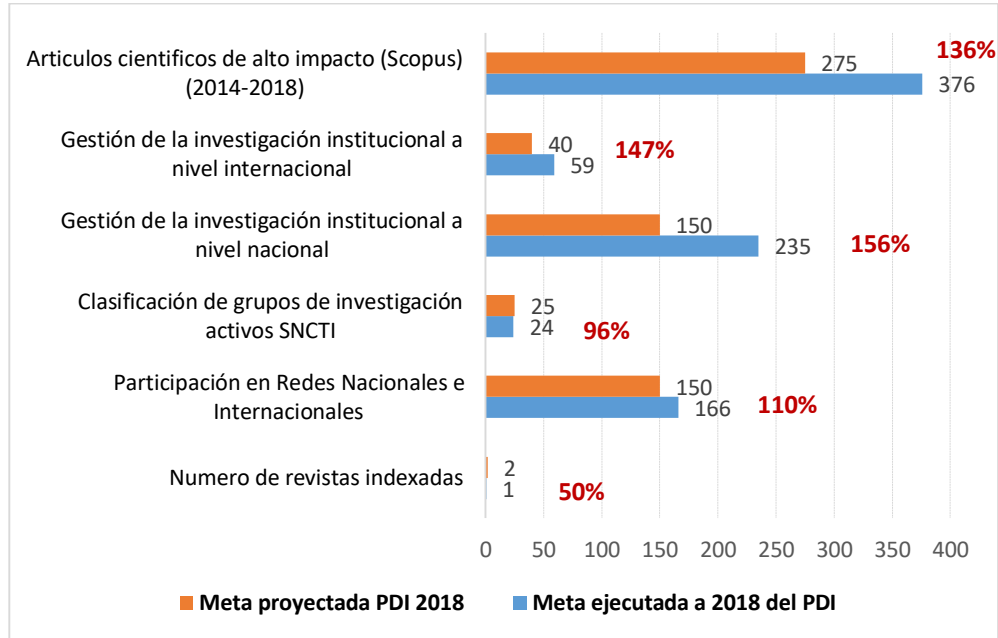
Figura 8. Resultados eje Aseguramiento de la Calidad Académica



5.3.2 Eje estratégico: Fortalecimiento de la investigación Institucional

El propósito de la Universidad de Santander es fortalecer la cultura investigativa dentro de la comunidad académica y lograr que la apropiación del conocimiento y su divulgación sea un elemento fundamental de su quehacer misional, logrando el efecto pedagógico que se da por el progreso científico y tecnológico que contribuyan al desarrollo económico y social. Los logros alcanzados en la vigencia del PDI 2013-2018 en investigación fueron: 24 grupos clasificados en COLCIENCIAS; el índice de publicaciones internacionales en las mejores revistas del mundo está en crecimiento con participación de varios países del mundo y con altos niveles de citación; 376 artículos científicos de alto impacto (Scopus); tres patentes de invención; una revista indexada; 59 investigaciones con universidades extranjeras y 235 a nivel nacional y local; 71 jóvenes investigadores; 59 investigadores categorizados por COLCIENCIAS; 97 semilleros de investigación y más de 1.000 estudiantes vinculados.

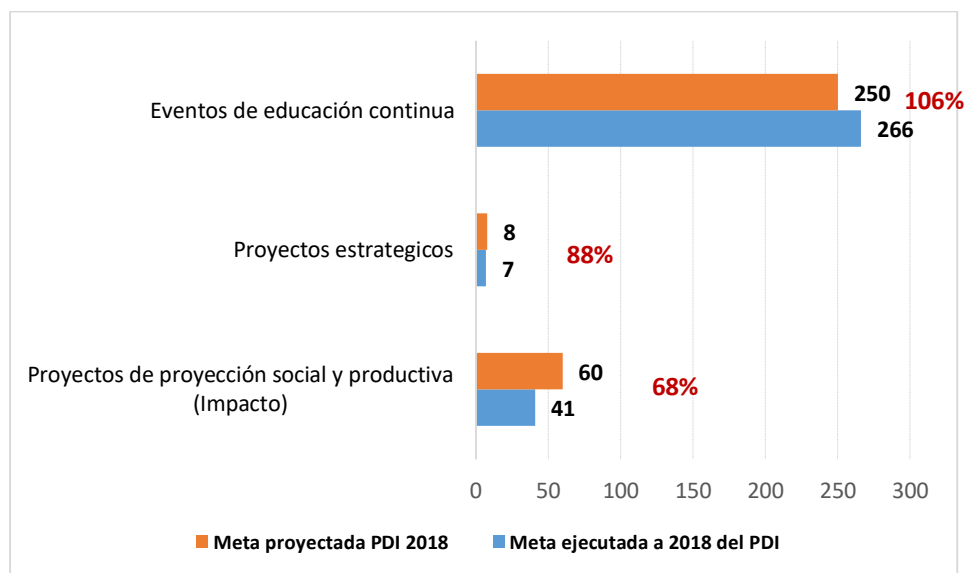
Figura 9. Resultados eje Fortalecimiento de la investigación Institucional



5.3.3 Eje estratégico: Relación universidad sector social y productivo.

En lo fundamental, la Universidad de Santander-UNDES buscará una estrecha interacción Universidad-Sociedad, por medio de los programas de extensión, que se concebirán, diseñarán y llevarán a cabo en diálogo constante con la sociedad y mediante la plena inmersión de la Universidad en la problemática de su entorno socioeconómico. La función de la extensión universitaria buscará la interacción e integración tanto hacia la propia comunidad universitaria como hacia la sociedad. En el sector social y productivo, para el cumplimiento de sus metas proyectadas fue satisfactorio en los tres indicadores estratégicos propuestos; cumplimiento en actividades de educación continua en un 106%, en ejecución de proyectos estratégicos y proyectos de proyección social y productiva alcanzaron cumplimientos del 88% y 68% respectivamente.

Figura 10. Resultados eje: Relación universidad sector social y productivo.

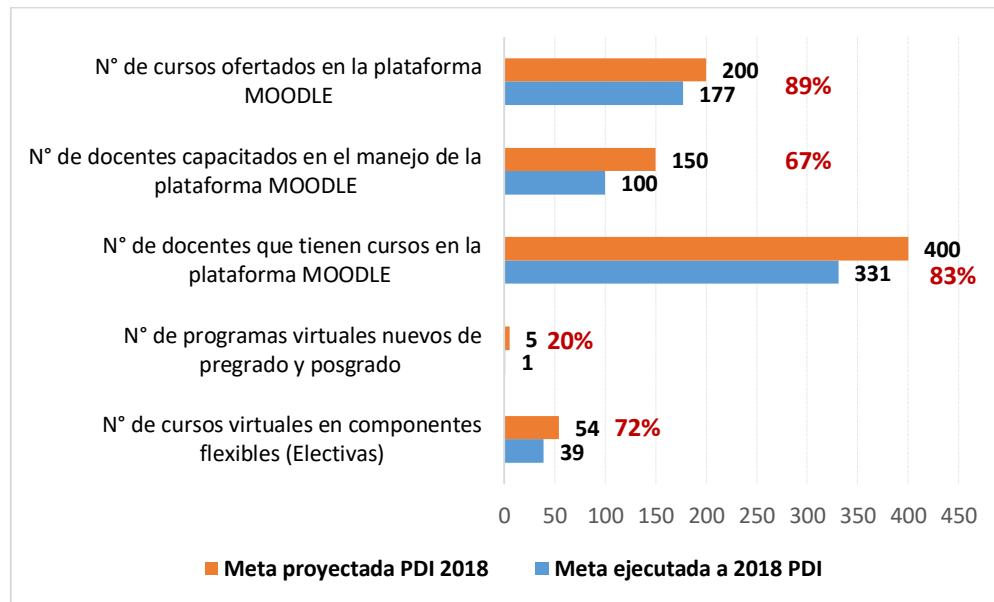


5.3.4 Eje estratégico: Incorporación de TIC en procesos académicos.

La incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en los procesos de formación y del servicio educativo, se viene realizando con el diseño y ejecución de una plataforma para educación virtual. Esta experiencia junto con otras estrategias formuladas, ejecutadas y evaluadas en el uso educativo de TIC, refleja que se está trabajando en la dirección correcta para una integración adecuada de estas tecnologías con los procesos de formación y en general del servicio educativo.

La UDES ha fortalecido su infraestructura física, tecnológica y logística para garantizar el ejercicio de la docencia, la investigación y el bienestar. La Universidad de Santander posee una infraestructura tecnológica apta para la enseñanza (audiovisuales, conectividad, equipos de laboratorio) dedicados a la docencia como un aporte significativo al mejoramiento de la calidad de la educación, además de sus laboratorios, espacios de estudios y trabajo individual o en grupo, recursos bibliográficos (Bases de datos, publicaciones, entre otros), tanto en soporte físico como digital. Así mismo se ha avanzado en el desarrollo de plataformas y campos virtuales y/o programas especializados para el aprendizaje de las asignaturas propias de cada programa.

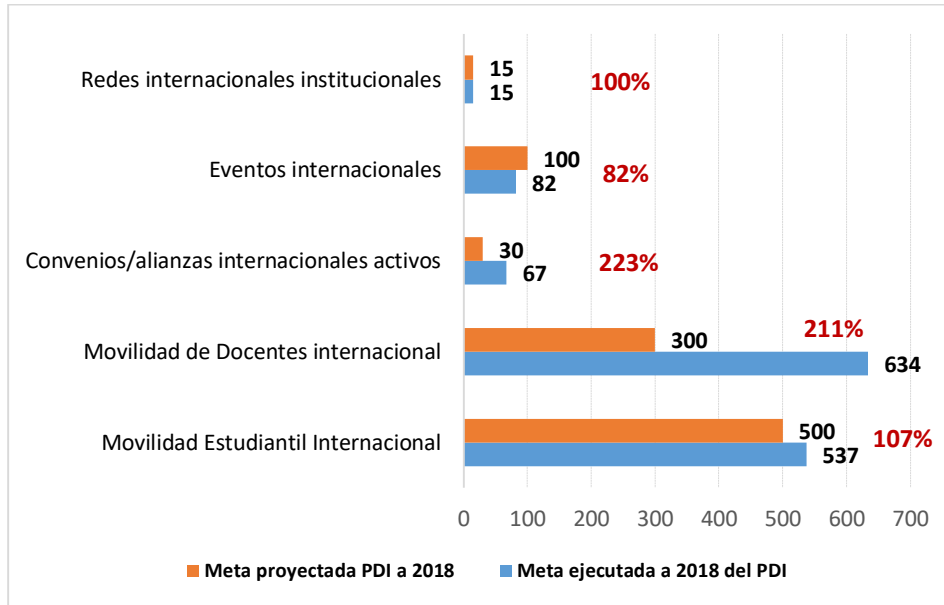
Figura 11. Resultados eje: Incorporación de TIC en procesos académicos.



5.3.5 Eje estratégico: posicionamiento regional, nacional e internacional

La finalidad es garantizar la inserción de la comunidad académica UDES en la comunidad internacional, promoviendo alianzas con socios extranjeros, la exportación de programas de formación, y el fortalecimiento de la política de movilidad con grupos de estudiantes, docentes y administrativos. La internacionalización de la UDES es una prioridad en los avances académicos de calidad y competitividad de la institución en el ámbito global. La internacionalización es el eje más fortalecido en la institución, con cumplimiento de un 100%. Las redes internacionales, los convenios/alianzas internacionales, movilidad docentes y estudiantes en doble vía son indicadores que llegaron y sobrepasaron las expectativas proyectadas en la vigencia del PDI.

Figura 12. Resultados eje posicionamiento regional, nacional e internacional.

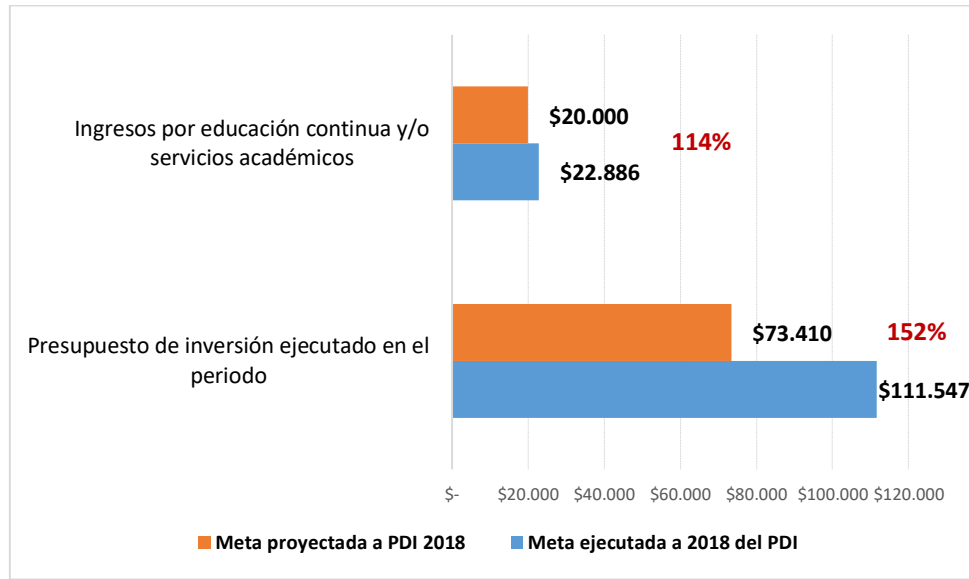


5.3.6 Eje estratégico: Gestión y Modernización Administrativa.

Encaminar a la UDES hacia un modelo de gestión administrativa que optimice costos y gastos de operación, que articule cultura organizacional, estructura orgánica, estructura de procesos y fortalecimiento de competencias de académicos y administrativos, que permita ser creativa en la presentación de propuestas y proyectos que incrementen y diversifiquen las fuentes de ingresos y de financiación, y su gestión logre transformación e impacto social, en el orden regional, nacional e internacional. Complemento imprescindible en la consecución y aplicación de recursos financieros, lo constituye la articulación efectiva de los procesos académicos y administrativos de la UDES para que sean, por tanto, apoyo a los productos y servicios educativos que se ofertan.

Además, la Universidad de Santander asume una cultura de desarrollo Institucional con prevalencia de Informes de Resultados de Gestión a la Sociedad a través de sólidos procesos de autoevaluación, control, evaluación y auditoría; consecuencia de lo anterior, se han realizado planes correctivos encaminados a mantener las fortalezas existentes, y superar las debilidades con mejoramiento continuo, y así garantizar el cumplimiento de su misión, visión y valores institucionales. En relación a gestión y modernización administrativa, los ingresos por conceptos de educación continua y/o servicios académicos sobrepasaron las metas propuestas en un 150%. La ejecución del presupuesto de inversión fue del 153%, esto debido a la dinámica de crecimiento de la institución apostándole a la contribución de soluciones del medio y el fortalecimiento en las funciones sustantivas.

Figura 13. Resultados eje Modernización y gestión administrativa*



*Cantidades expresadas en millones de pesos

Finalmente, el PDI a 2017 tiene un cumplimiento general del 90%, con una escala aceptable en sus cumplimientos los siguientes ejes: incorporación de las TIC en procesos académicos (81%), seguido del aseguramiento de la calidad académica con un (84%), relación entre el sector social y productivo con un (85%). El fortalecimiento de la investigación, la modernización y gestión administrativa y el posicionamiento regional nacional e internacional fueron los ejes con cumplimientos satisfactorios por encima del 90%,

Figura 14. Avance del PDI por eje estratégico (Fecha de corte: noviembre de 2018)

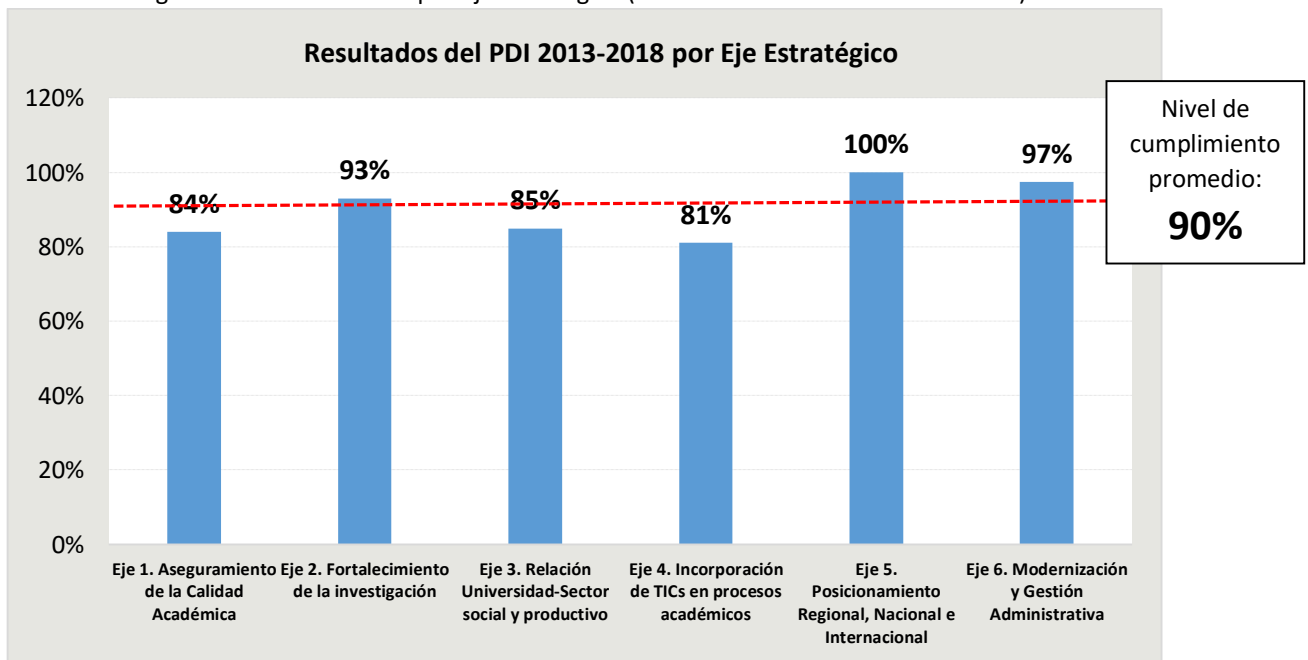
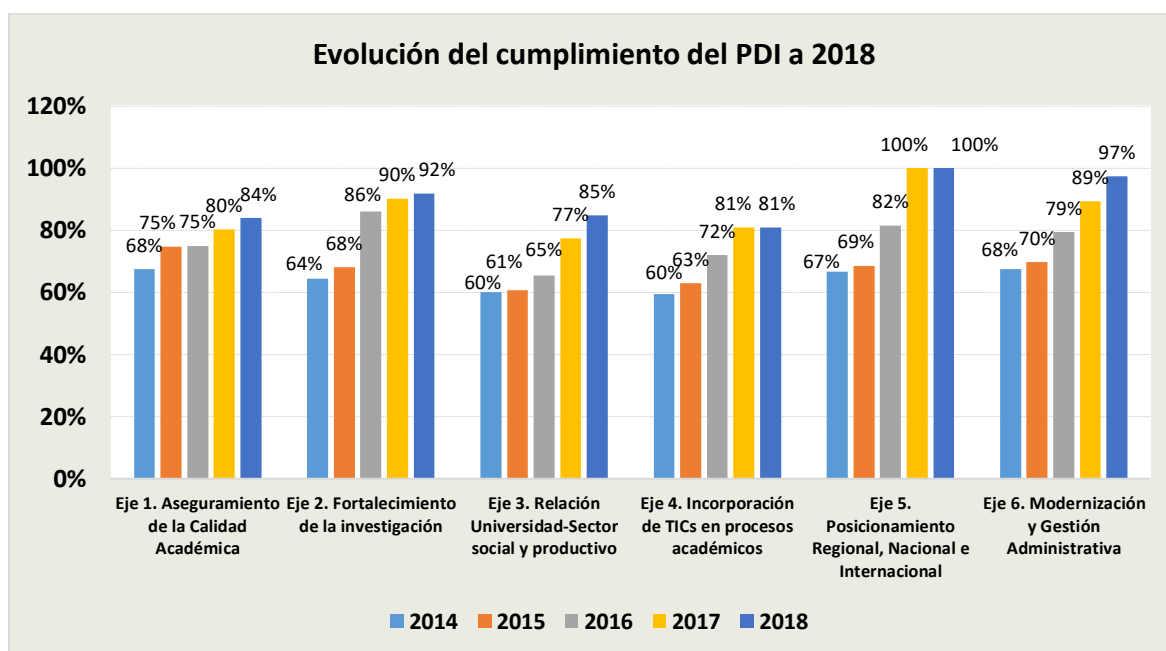


Figura 15. Evolución del cumplimiento de acciones intervenidas del PDI 2014-2017



Los recursos financieros que se han invertido en cada una de estas acciones para el cumplimiento del PDI 2013-2018, han superado las cifras presupuestadas para cada uno con una relación de mayor inversión del 50% adicional, esto producto a dinámicas propias del crecimiento acelerado del último quinquenio de la institución, se formalizarán sobre la marcha de ejecución del PDI como: licencias, permisos, adquisición de terrenos y acciones en Instituciones Prestadoras de Salud.

Tabla 2. Asignación de recursos financieros por eje estratégico

Inversión por eje	Presupuestado	Ejecutado	% Ejecución
Eje 1	\$ 6.960	\$ 14.418	207%
Eje 2	\$ 14.100	\$ 21.125	150%
Eje 3	\$ 16.720	\$ 12.997	78%
Eje 4	\$ 3.420	\$ 7.989	234%
Eje 5	\$ 1.160	\$ 3.624	312%
Eje 6	\$ 31.050	\$ 51.392	166%
Total	\$ 73.410	\$ 111.545	152%

* Cantidades en Millones de pesos.

A partir de estos resultados, la Universidad de Santander- UDES- reconoce el deber de continuar su camino de educar y formar integralmente profesionales en las diferentes áreas del saber, para el cumplimiento cabal de su Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional, que la lleven a fortalecer el compromiso con la calidad desde la cultura del mejoramiento continuo, y su articulación con un entorno dinámico y cambiante, cuyo objetivo sea orientar la gestión con un horizonte de largo plazo, que será la ruta de trabajo que se ha de materializar en acciones, con metas e indicadores específicos constituidos sobre las acciones académicas, administrativas y financieras, que facilitan el procesamiento de datos, fuentes y reducir inconsistencias para la transformación institucional en los próximos 10 años, a través del diseño de un plan de Desarrollo formulado en el periodo comprendido entre 2019 y 2028.

Para el logro de estas apuestas se requiere la consolidación de los sistemas de información lo cual exige previamente realizar un análisis de sus capacidades institucionales y del contexto externo, al igual que de un sistema de control que permita la adopción de una cultura de la información y la evidencia de datos, para la toma de decisiones a nivel estratégico, para facilitar los procesos de cambio.

La evaluación y seguimiento del PDI tiene como pilares centrales dos propósitos:

- Mantener un sistema de información de la universidad en tiempo real con los sistemas nacionales de información en educación superior, y
- Garantizar transparencia en la rendición de cuentas al Estado y a la sociedad.

Para el caso concreto del PDI 2019-2028, el objetivo será identificar en un primer momento, los indicadores claves para los fines de la planeación estratégica que por su impacto representen especial importancia para la toma de decisiones; y un segundo momento, los indicadores por programa académico que distinguen la gestión relevante de cada facultad, que sin duda permitirá analizar tendencias, cambios y evaluación de impactos y de este modo introducir ajustes y correctivos al Plan a lo largo del período de su ejecución y desarrollo.

Estamos seguros de que esta valiosa apuesta gerencial será de gran ayuda para consolidar los procesos de mejoramiento continuo con el propósito de la acreditación institucional, el crecimiento sostenido, los proyectos estratégicos y el posicionamiento de nuestra universidad, como elementos clave de articulación de la gestión institucional con la sociedad en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, p. 13.

PARDO M., Clara Inés. Evaluación del Desempeño Integral del Sector Transporte. Revista de Investigación de la Universidad de la Salle. Volumen 7, 2007