



Fundación  
**Universitaria Cafam**  
Conocimiento con Responsabilidad Social

# Plan de Desarrollo Institucional

## 2017 - 2027

*Crecimiento con Sostenibilidad*

# Índice

<b>1. Antecedentes</b> .....	3
1.1. Reseña institucional .....	3
1.2. Unicafam hoy, grandes indicadores institucionales .....	5
<b>2. Análisis del contexto</b> .....	11
2.1. Tendencias del entorno nacional e internacional .....	11
2.2. Datos de crecimiento y evolución del sector .....	21
<b>3. Diagnóstico estratégico</b> .....	23
3.1. Perfil de capacidades internas .....	23
3.1.1. Directivos .....	23
3.1.2. Estudiantes .....	25
3.1.3. Egresados .....	27
3.1.4. Sector productivo .....	28
3.2. Síntesis de ejercicios de autoevaluación .....	29
<b>4. Direccionamiento estratégico</b> .....	32
4.1. Misión .....	35
4.2. Visión .....	35
<b>5. Ejes y objetivos estratégicos</b> .....	36
Eje 1. Consolidación de la identidad académica .....	37
Eje 2. Visibilidad y reconocimiento público .....	40
Eje 3. Impacto empresarial y social .....	42
Eje 4. Sostenibilidad institucional .....	44
<b>6. Mapa estratégico</b> .....	46

# 1. Antecedentes

## 1.1. Reseña Institucional

La Fundación Universitaria Cafam es la institución de educación superior creada por la Caja de Compensación Familiar Cafam, con el objetivo de dar continuidad a su sistema educativo y de contribuir a la formación integral del talento humano requerido para impulsar procesos de desarrollo empresarial y social en el país.

Cafam en el desarrollo de su servicio educativo ofrece distintas alternativas de formación acordes con la edad y las necesidades de las personas. En el nivel de la Educación inicial, la Caja administra jardines infantiles que benefician a más de 4.000 niños al año; en nivel de la Educación preescolar, básica y media cuenta con dos colegios propios y cuatro en concesión con una cobertura cercana a los 12.000 niños al año; a través del Centro de Educación para el Trabajo llegan más de 27.000 personas con programas de formación técnica laboral o cursos de actualización, y con su modelo de Educación Continuada ha brindado alternativas de alfabetización, primaria y secundaria a más de un millón de jóvenes y adultos en todo el país.

Con base en esta experiencia acumulada a lo largo de más de 50 años y con el convencimiento de que ofrecer acceso a una educación superior de calidad es un aporte fundamental al desarrollo del país, Cafam diseñó el proyecto de la Fundación Universitaria Cafam, que recoge los elementos exitosos de sus distintos modelos pedagógicos así como su filosofía de la integralidad en el desarrollo del ser humano, la responsabilidad social, la compensación y la equidad.

La Institución universitaria obtuvo su personería jurídica el 12 de diciembre de 2008 y dio comienzo a sus programas de pregrado en enero de 2010. En la actualidad cuenta con nueve programas académicos en las áreas de Administración de Empresas, Administración Turística y Hotelera, Gastronomía, Ingeniería, Enfermería y Educación; así como cuatro programas de especialización. En 2017 la Fundación cuenta con una población de 400 estudiantes en sus programas de pregrado y posgrado.

El portafolio de programas se ha diseñado a partir de la identificación de las necesidades y tendencias del sector empresarial y de acuerdo con las perspectivas de desarrollo regional, nacional e internacional en cada sector. Así, desde la Facultad de Ciencias Administrativas se ofrecen en la modalidad de ciclos propedéuticos, los programas de Tecnología en Gestión Empresarial (6 semestres) y Administración de Empresas (8 semestres). En 2016 obtuvo también el registro del programa de Negocios Internacionales. Estas carreras buscan formar líderes socialmente responsables que respondan a los retos y necesidades del contexto empresarial, implementando estrategias que contribuyan al mejoramiento de los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones colombianas.

La Facultad de Ingeniería dio inicio a sus programas en 2010 y cuenta con el programa de Ingeniería Industrial (9 semestres), y en la modalidad de ciclos propedéuticos, Ingeniería en Telemática, que dio paso en 2016 a la creación de la carrera de Ingeniería en Telecomunicaciones (9 semestres). Con estos programas abordan problemas relacionados con la infraestructura de las Tecnologías de información y comunicaciones TIC's y con la optimización de los procesos de producción.

La Escuela de Turismo y Gastronomía constituida en 2012 oferta los programas de Administración Turística y Hotelera (8 semestres) y de Tecnología en Gestión Gastronómica (6 semestres). Con base en la trayectoria y experiencia de Cafam en el sector de la hotelería, la recreación, la organización de eventos y la gestión turística, se busca formar el talento humano requerido para este sector tan importante del desarrollo nacional.

En 2015 la Fundación dio inicio a su primer programa de postgrado con la Especialización en Gerencia de Sistemas Integrados de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional, programa diseñado en coherencia con la apuesta institucional de ofrecer a las organizaciones herramientas para la competitividad y el mejoramiento continuo.

En 2016 se dio inicio al programa de Enfermería (8 semestres) y a la Licenciatura en Educación Inicial (10 semestres), programas ambas orientadas al cuidado, desarrollo y bienestar de las personas, las familias y las comunidades, que fortalecen el portafolio de programas de pregrado de la Fundación.

Así mismo se obtuvo en 2016 el registro calificado de tres programas de Especialización en las áreas de Seguridad de la Información, Creación y Gestión de Organizaciones Turísticas, y Educación Matemática para Básica Primaria.

A lo largo de estos años la Fundación Universitaria Cafam ha consolidado un enfoque pedagógico caracterizado por los siguientes elementos:

- Formación de ciudadanos integrales a través del desarrollo de competencias para el exitoso desempeño laboral, pero también de la formación para la responsabilidad social, el emprendimiento, la investigación, la autonomía intelectual y ética y la ciudadanía global.
- Diseño de programas académicos con enfoque en competencias con el fin de garantizar la preparación real de los egresados para el desempeño en el ámbito laboral y profesional, así como pertinencia con las necesidades del sector productivo y social.
- Énfasis en un modelo centrado en el aprendizaje que prioriza las competencias pedagógicas del profesor.
- Oferta de rutas flexibles de formación en las que contemplan los ciclos, distintas opciones de horario, así como áreas electivas de permanente actualidad.
- Vinculación con el entorno empresarial de Cafam conformado por más de 40.000 empresas afiliadas a través de pasantías, prácticas empresariales y proyectos de investigación que busquen dar solución a problemas reales de las organizaciones.

En el ámbito de la investigación la Fundación ha considerado importante fomentar una cultura investigativa que alimente y dinamice los procesos pedagógicos y formativos, pero que a la vez permita adelantar proyectos pertinentes que contribuyan a solucionar problemas de las empresas, las organizaciones y las comunidades. En la actualidad la Institución cuenta con dos grupos de investigación reconocidos por Colciencias, que agrupan cerca de diez líneas de investigación que giran en torno a temas como la competitividad y la sostenibilidad empresarial, la gestión y el desarrollo del sector turístico, la formación para el emprendimiento y los ecosistemas del aprendizaje.

La Institución consciente también de la responsabilidad que tiene con su entorno ha diseñado variadas

estrategias de proyección social que contemplan la oferta de educación continuada diseñada para la personas y organizaciones que requieren de constante actualización e innovación de sus procesos, así como proyectos de participación social a través de los cuales los estudiantes de todos los programas tienen la oportunidad de investigar problemáticas sociales y proponer alternativas de solución desde su saber disciplinar.

En síntesis, este proyecto de desarrollo social y humano, que hoy atiende a más de 1300 estudiantes de pregrado y postgrado, es el legado de Cafam para las nuevas generaciones de colombianos, que preparados para el desempeño profesional, la participación social, el emprendimiento, la investigación y el aprendizaje autónomo, conducirán los destinos del país incluyente, solidario y en paz.

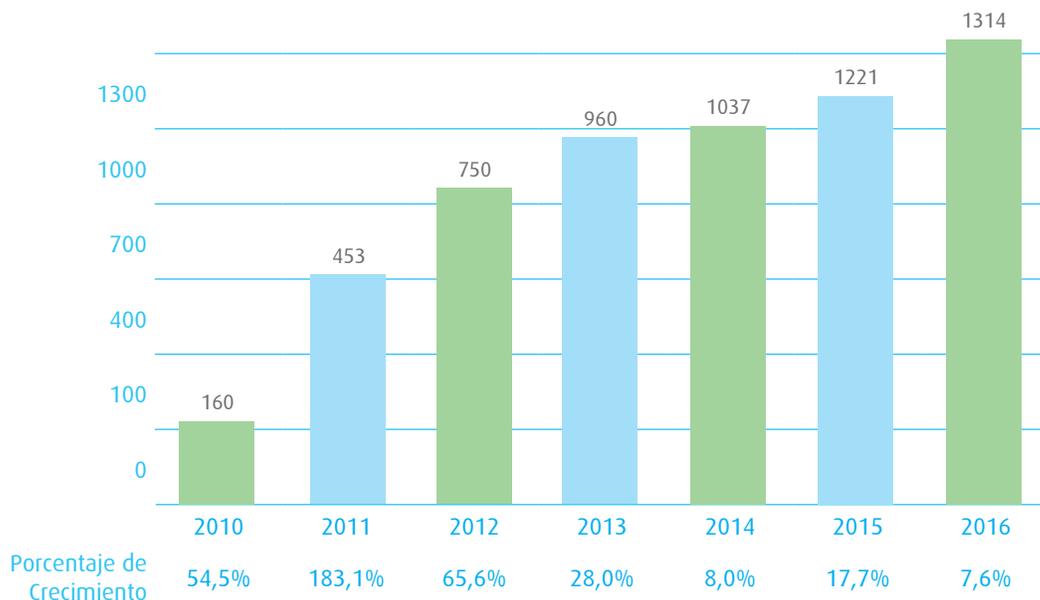
### 1.2. Unicafam hoy, grandes indicadores institucionales

Unicafam inició su oferta de programas de pregrado en el año 2010 con la apertura en el primer semestre de la carrera de Administración de Empresas y en el segundo semestre con las carreras de Ingeniería Industrial, Ingeniería Telemática y Administración Turística y Hotelera. Esto le permitió al final de ese primer año llegar a los 160 estudiantes.

A partir de este punto la institución tuvo una tendencia de crecimiento constante apalancado por la apertura del programa de Tecnología en Gestión Gastronómica en enero de 2012. A partir del año 2014 la tendencia se estabiliza con la llegada a los 1000 estudiantes.

Con la apertura en enero de 2016 del programa de Enfermería y la Licenciatura en Educación Inicial la institución llega a los 1300 estudiantes de pregrado como puede verse en la siguiente gráfica.

Figura 1. Crecimiento de la población estudiantil.



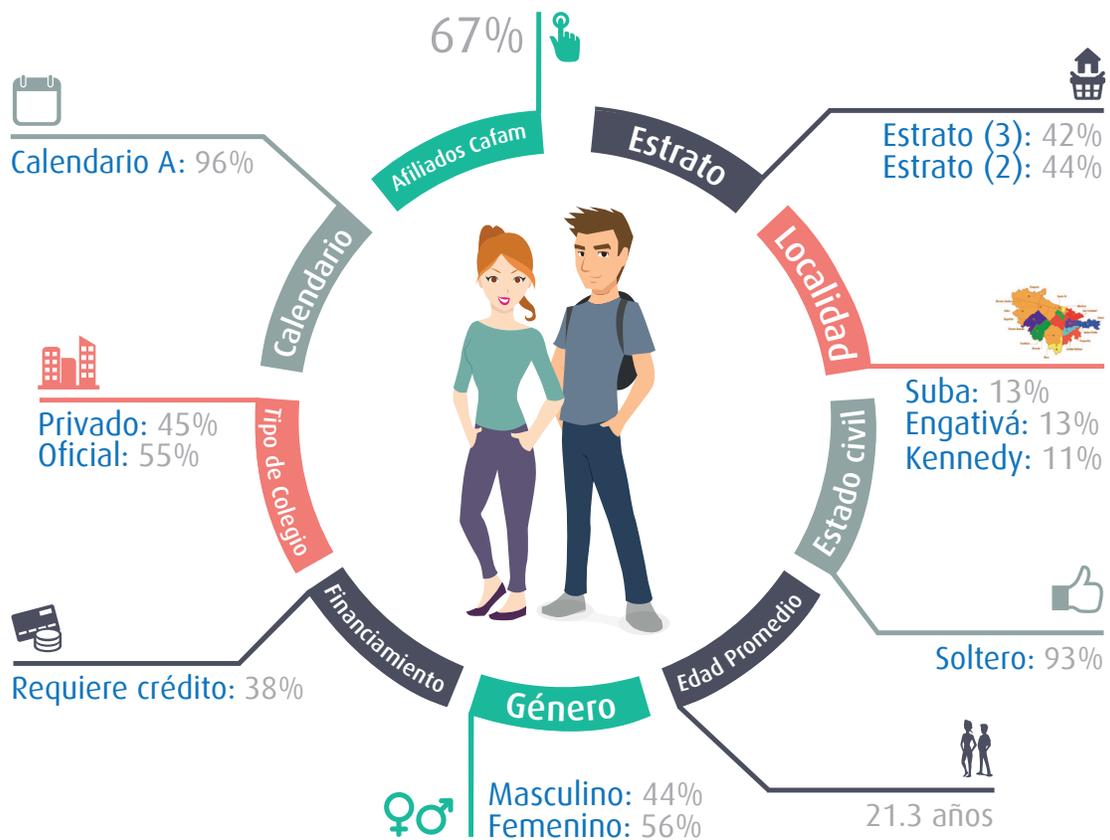
Fuente: Unidad de Registro y Control.

En cuanto a los programas de posgrado, a la fecha se cuenta con tres cohortes de la Especialización en Gerencia de Sistemas Integrados en Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional, con una cobertura de 30 estudiantes.

### Características de la población estudiantil

De manera general la población estudiantil presenta las siguientes características sociodemográficas:

Figura 2. Perfil socioeconómico de la población estudiantil.

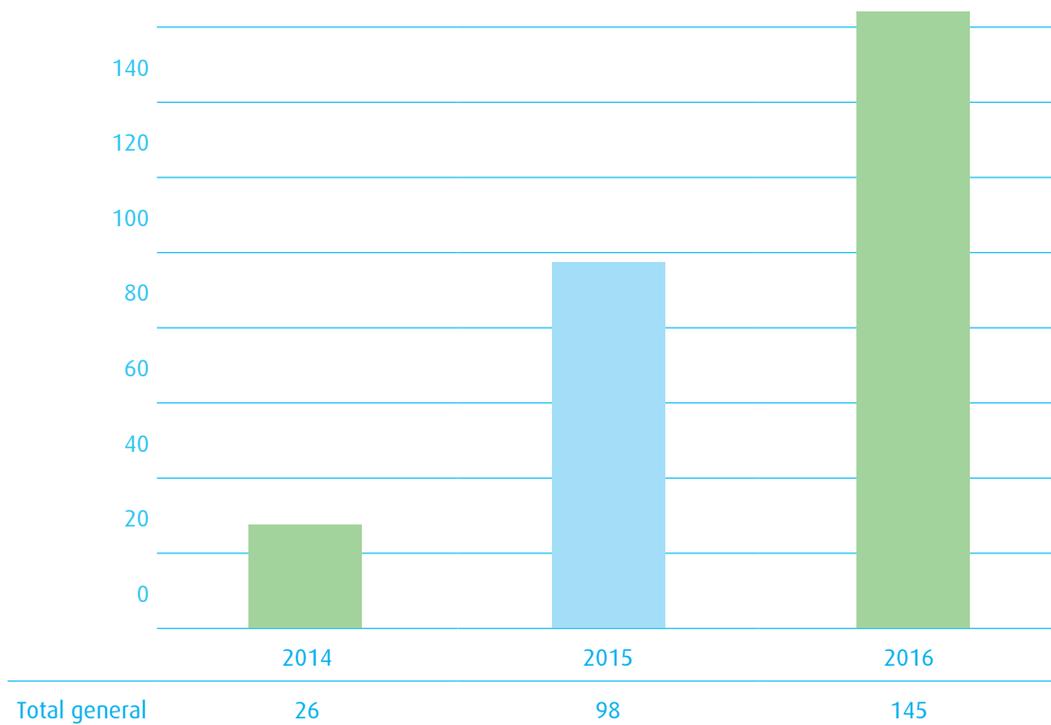


Fuente: Unidad de Mercadeo.

## Graduados

La primera promoción de egresados integrada por 12 estudiantes de Administración de Empresas obtuvo su título en junio de 2014. En la actualidad la institución cuenta con 197 egresados, que se distribuyen de la siguiente manera:

Figura 3. Número de graduados por año.



Fuente: Unidad de Registro y Control.

## Retención estudiantil

En cuanto a los datos de retención estudiantil la institución ha logrado paulatinamente una disminución de la tasa de ausencia intersemestral llegando al 9,68 % en el segundo semestre de 2015, cifra inferior a la del comportamiento del sector de la educación superior.

Figura 4. Tendencia de la ausencia intersemestral.



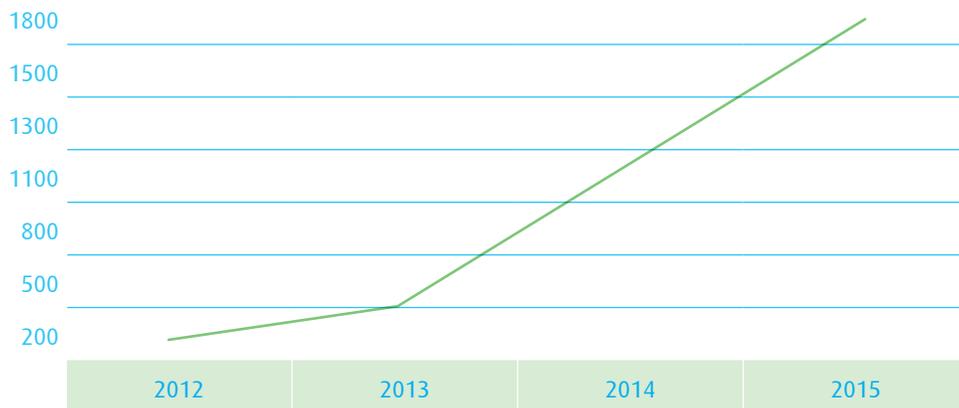
Fuente. Bienestar Universitario.

### Educación continuada

Como complemento necesario a la función de docencia que cumple la Fundación, la función Extensión y Proyección Social ha sido motor importante del crecimiento y afianzamiento del proyecto universitario pues ha permitido ampliar su rango de acción a sectores de la población que requieren de actualización de sus conocimientos y habilidades, así como de intervenciones en la solución de problemáticas empresariales y sociales.

En el área de Educación Continuada, la Fundación ha atendido a más de 2000 participantes en cursos de actualización y diplomados en áreas relevantes para la gestión de la competitividad, sostenibilidad y mejoramiento empresarial así como en programas de capacitación en el área pedagógica.

Figura 5. Evolución del número de participantes en los programas de Educación Continuada. (Incluido Proyecto DIAEGO)



Fuente. Vicerrectoría Académica.

Otras acciones de Extensión entre las que se cuentan la ejecución de contratos de investigación, asesoría y capacitación para importantes organizaciones públicas y privadas tales como en Ministerio de Educación Nacional, la Policía Nacional, la CHEC , la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de la Costa, el Fontur, el IDT, entre otros, han significado ingresos por más de 5.000 millones en estos primeros años de vida institucional.

### Investigación

En el ámbito de la función de investigación la Fundación cuenta con dos grupos reconocidos por Colciencias en categoría D que recogen los intereses investigativos de los programas y facultades.

Grupo	Programas aportantes
Grupo Interdisciplinario de Investigaciones para la Sostenibilidad y la Competitividad Empresarial Unicafam	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Telemática, Administración Turística y Hotelera, Tecnología en Gestión Gastronómica
Grupo Interdisciplinario de Investigaciones Pedagogía para la Innovación y el Desarrollo Unicafam	Licenciatura en Educación Inicial

El número y calidad de los proyectos adelantados por profesores y estudiantes ha crecido en la medida en que se han consolidado los distintos programas académicos, como puede verse en el siguiente gráfico.

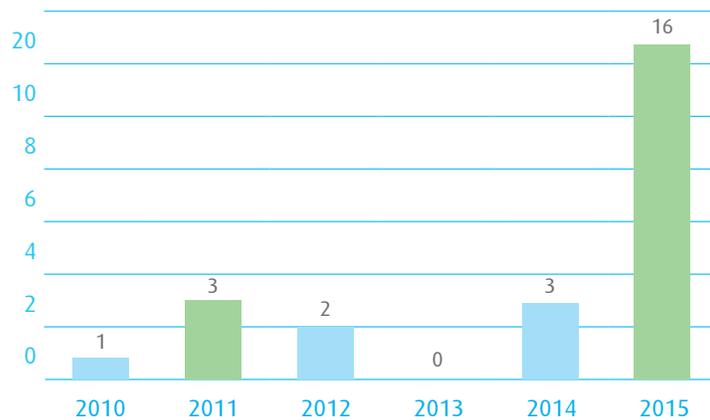
Figura 6. Distribución del número de productos del Grupo Interdisciplinario de Investigaciones para la Sostenibilidad y la Competitividad Empresarial Unicafam (2010-2015).



Fuente: Unidad de Investigación Unicafam.

El número de publicaciones en general, incluyendo libros y artículos científicos, también ha ido creciendo. Pasando de una o dos publicaciones en los primeros años a más de 10 en el último año como puede verse a continuación.

Figura 7. Distribución del número de publicaciones en el período 2010-2015.



Fuente: Unidad de Investigación Unicafam.

### Evolución de la planta de personal

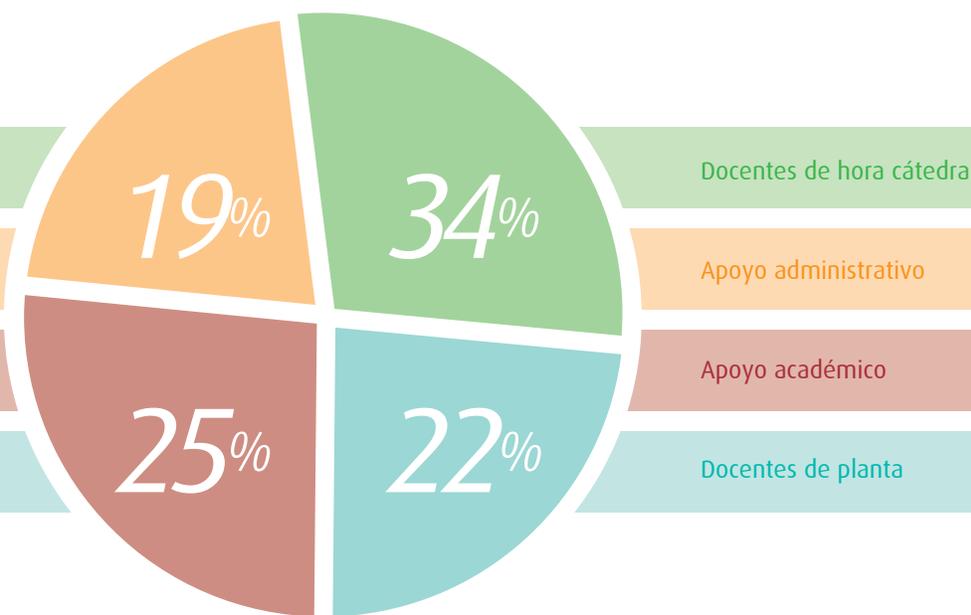
Finalmente, vale la pena destacar que en coherencia con el crecimiento de la población estudiantil y la ejecución de proyectos de investigación y extensión la Fundación ha fortalecido paulatinamente sus unidades académicas y administrativas. En las siguientes gráficas puede verse la tendencia de crecimiento de la planta de personal junto con la distribución entre personal académico y administrativo.

Figura 8. Crecimiento de la planta de personal 2009-2016.



Fuente. Unidad de Talento Humano.

Figura 9 Distribución de la planta de personal a agosto de 2016.



Fuente. Unidad de Talento Humano.

## 2. Análisis del contexto

### 2.1. Tendencias del entorno nacional e internacional

El desarrollo de la Fundación Universitaria Cafam para la próxima década se enmarca en un contexto nacional e internacional de cambios muy rápidos, como los que han caracterizado los últimos veinte años.

A partir de los noventa, en gran parte por efecto del desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el mundo ha experimentado transformaciones muy profundas en la sociedad, la economía y la política. El ser humano ha encontrado nuevas formas de relacionarse, aprender, trabajar y participar en la vida pública y ello implica el desarrollo de nuevas destrezas y habilidades que apenas hace treinta años hacían parte de la ciencia ficción. Pero también se requiere adecuar los mecanismos a través de los cuales se hereda la cultura, los valores que orientan la formación ética y los procedimientos que permitan la formación de nuevas capacidades de adaptación a ecosistemas urbanos, ambientes laborales desestructurados <sup>1</sup>, redes virtuales de producción intelectual, modelos heterogéneos de conformación familiar o formas novedosas de movilización de recursos para la creación de empresas y el desarrollo de proyectos.

La función central de la educación superior se ubica en una tensión permanente entre la conservación de la cultura y la innovación en los diversos campos del qué hacer humano. De esta manera las actividades de

1. Sennett, la corrosión del carácter.

docencia, investigación y extensión tienen siempre —como el dios Janus— que mirar al pasado para recuperar y transmitir a las nuevas generaciones las experiencias y aprendizajes de quienes nos han antecedido en la aventura humana y hacia el futuro para anticipar los tiempos que vendrán y preparar a la sociedad para construirlos y afrontarlos. El presente, por su parte, es apenas una breve oportunidad para examinar a la luz de la historia las herramientas que nos permiten avanzar lo mejor posible hacia la incertidumbre de lo que puede ser.

Hay muchas formas posibles de abordar el análisis contextual para un plan de desarrollo universitario. En nuestro caso lo más pertinente es, probablemente, identificar aquellos elementos que nos permitan enlazar los valores esenciales que determinaron la creación de la Fundación Universitaria Cafam, con las realidades más inmediatas de la ciudad y el país para un período de consolidación institucional.

### La transformación de la sociedad

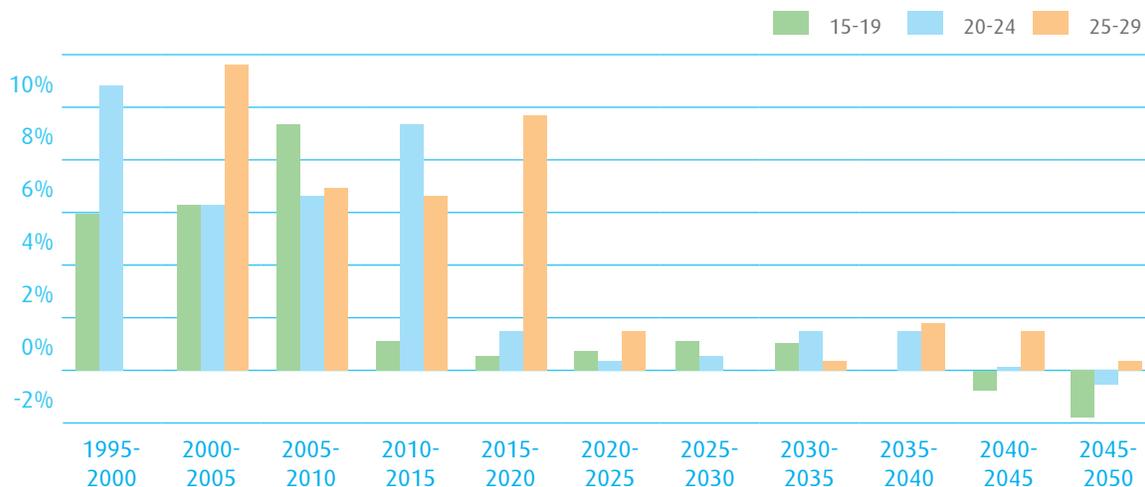
Entre las múltiples transformaciones que ha tenido la sociedad colombiana en los últimos veinte años hay tres que tienen un enorme impacto hacia el futuro inmediato: la irrupción de las tecnologías de la información, la expansión de la oferta educativa y el gradual crecimiento de la clase media. Un capítulo aparte requiere la exploración de lo que puede significar para la educación superior el proceso de paz que se adelanta a partir de la iniciación de los diálogos de La Habana.

Estos factores influyen de manera decisiva sobre los hábitos de consumo, la estructura de las relaciones sociales, las expectativas de vida, la movilidad internacional, el desarrollo empresarial, las comunicaciones individuales e institucionales, el flujo de capitales, las modalidades de trabajo y, desde luego, la participación de los ciudadanos en la vida pública, para mencionar apenas algunos de los cambios más significativos.

### Cambios demográficos

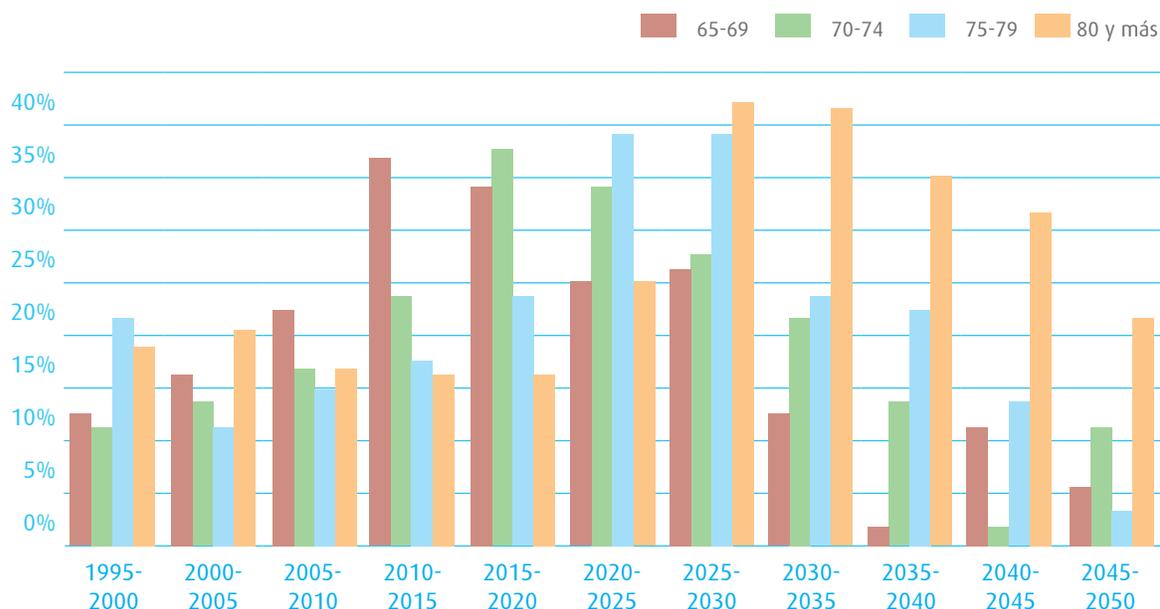
Las estimaciones de los cambios demográficos muestran un descenso en el crecimiento de la población joven, llegando a tasas negativas en el 2050 mientras que el crecimiento de la población mayor a 65 años se mantendrá en tasas cercanas al 20%. También se debe mencionar la reducción del tamaño de las familias y una concentración del 76% de la población en áreas urbanas.

Figura 10. Crecimiento de la población de jóvenes 14-29 años. Estimaciones y proyecciones



Fuente. CELADE (2004), Boletín Demográfico No. 73; Naciones Unidas (2004).

Figura 11. Crecimiento de la población mayor de 65 años. Estimaciones y proyecciones



Fuente. CELADE (2004), Boletín Demográfico No. 73; Naciones Unidas (2004).

Las transformaciones demográficas estarán marcadas, además, por las migraciones internas que convierten a las ciudades más grandes en polos de atracción que conducen a la expansión urbana y la consiguiente expansión de los servicios que demandan los ciudadanos.

En el caso de Bogotá, se encuentra que a través del tiempo la población tiende a reducir su ritmo de crecimiento, lo cual implica transformaciones en los diferentes grupos de edad. La pirámide de población bogotana es cada vez más regresiva: la base donde se encuentran las edades menores es más estrecha que el centro donde se encuentran los jóvenes y los adultos, y la cima, adultos mayores, es relativamente más ancha. Lo anterior genera importantes cambios en la vida social y económica de la capital, ya que a medida que estas poblaciones se transforman, también lo hacen sus necesidades y demandas particulares<sup>2</sup>.

El período entre 1993 y el último censo de población en 2005 mostró que la migración ya no tiene un impacto grande en el crecimiento de la ciudad: así como atrae por su condición de metrópoli, también expulsa a nativos que buscan en los municipios de la sabana otras formas de vida y a migrantes y desplazados que no hallan en ella lo que esperaban y la encuentran muy costosa.

Estos datos tienen un particular interés en la proyección de la demanda de educación superior, pues ella no puede hacerse con base exclusiva en datos demográficos de Bogotá, sino con base en los datos demográficos agregados de todos estos municipios vecinos, ya que la oferta efectiva de cupos universitarios se concentra en su mayor parte en el Distrito Capital. Esto explica en buena parte que mientras Bogotá muestra una cobertura de casi el 98% en educación superior, al mismo tiempo tiene un índice de absorción de menos del 50% de los jóvenes que concluyen el bachillerato en la ciudad, como se menciona en el Proyecto de Plan de Desarrollo del alcalde Enrique Peñalosa.

2. Demografía, población y diversidad. Secretaría de Planeación de Bogotá, 2014

## El cambio en educación

Al comenzar este siglo Colombia todavía mostraba un considerable atraso en sus tasas de cobertura, especialmente en básica secundaria y media. En educación superior para la misma época estábamos con una cobertura del 13,18%<sup>3</sup>, muy por debajo de casi todos los países de la región.

La siguiente tabla muestra la evolución de la cobertura bruta en los diversos niveles de educación básica en la década comprendida de 2002 a 2012.

Aparecen cifras altas, que incluso superan el 100%, porque se incluye el total de la matrícula sin tener en cuenta la edad. Se puede apreciar que la educación primaria tiende a ajustarse hacia abajo, mientras secundaria y media vienen creciendo. El dato de preescolar solamente incluye un grado obligatorio a partir de la Ley 115 de 1994.

Tabla 1. Tasa de cobertura neta por nivel educación preescolar, básica y media.

Año	Preescolar	Primaria	Secundaria	Media
2002	58,27%	89,93%	57,10%	29,48%
2003	54,03%	87,68%	57,94%	29,59%
2004	51,28%	88,43%	57,93%	29,07%
2005	62,40%	91,11%	62,33%	33,97%
2006	61,83%	91,56%	64,75%	36,03%
2007	60,14%	89,68%	66,54%	37,96%
2008	62,85%	90,07%	68,38%	38,21%
2009	61,78%	90,47%	70,49%	39,83%
2010	61,80%	89,66%	70,81%	41,65%
2011	62,23%	89,35%	72,31%	42,53%
2012	63,39%	87,10%	71,48%	40,98%

Fuente: Matrícula 2002 certificada por las Secretarías de Educación 2003-2012 MEN, SIMAT.

Al comparar las tasas brutas de cobertura con las netas, que cruzan la matrícula con la edad que corresponde a cada grado, se encuentra una realidad muy diferente que tiene mucho que ver con la calidad y con la eficiencia del sistema. Las cifras de preescolar bajan en un porcentaje cercano al 30% en todos los niveles y en todos los años. Esto se explica especialmente por las altísimas tasas de repitencia y como consecuencia de esta por la deserción.

Sin embargo, se puede apreciar que el aumento porcentual de jóvenes que concluyeron su educación media en 2012 es mucho mayor que el de aquellos que lo hicieron en 2002. Si se tiene en cuenta que la tasa de escolaridad promedio del país en 1990 era de 6,1 años y que hoy se ha elevado a 9,4, puede entenderse la importancia social de este crecimiento de la cobertura, y por ende del nivel educativo de la población.

3. [http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com\\_content&](http://www.universidad.edu.co/index.php?option=com_content&)

Tabla 2. Tasa de cobertura bruta por nivel educación preescolar, básica y media

Año	Preescolar	Primaria	Secundaria	Media
2002	75,7%	114,1%	79,5%	57,4%
2003	89,0%	115,6%	84,2%	60,5%
2004	87,7%	117,3%	85,9%	61,7%
2005	95,4%	118,1%	89,0%	64,9%
2006	93,7%	120,2%	93,0%	68,9%
2007	90,3%	119,2	95,6%	70,7%
2008	94,0%	120,1%	98,0%	71,3%
2009	90,8%	121,3%	102,0%	75,8%
2010	89,4%	117,5%	103,7%	78,6%
2011	88,5%	114,5%	105,2%	80,3%
2012	97,1%	111,0%	101,9%	75,5%

Fuente: Subdirección de Desarrollo Sectorial. Ministerio de Educación Nacional.

Es evidente que el incremento gradual de jóvenes que concluyen sus estudios de bachillerato presiona de manera significativa sobre la educación superior. Esa presión ha sido atendida en la última década a través de tres mecanismos centrales que han permitido pasar de una cobertura del 14% en 2000, al 45.5% en 2015. En primer lugar el gobierno nacional instó a las universidades públicas a incrementar sus cupos a partir del 2003; se incluyó una buena parte de los estudiantes del SENA en la estadística; y las universidades privadas multiplicaron su oferta incursionando de manera muy dinámica en modalidades a distancia y virtuales, con gran capacidad de ampliación de la matrícula.

Tabla 3. Tasas de crecimiento matrícula por sector

Sector	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pública	11,7%	5,5%	6,3%	7,4%	2,1%	7,2%	4,8%	2,3%
Privada	6,8%	8,4%	3,6%	15,7%	5,6%	9,9%	7,5%	4,4%

Fuente: Subdirección de Desarrollo Sectorial. Ministerio de Educación Nacional.

Tabla 4. Tasas de cobertura de pregrado.

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Matrícula en pregrado	1'305.665	1'427,147	1'513.990	1'587.760	1'745.983	1'812.500	1'967.053	2'080.440	2'149.504
Población 17-21 años	4'125.881	4'187.317	4'241.585	4'284.916	4'319.415	4'342.603	4'354.649	4'356.453	4'349.823
Tasa de cobertura	31,6%	34,1%	35,7%	37,1%	40,4%	41,7%	45,2%	47,8%	49,4%

Fuente: Subdirección de Desarrollo Sectorial. Ministerio de Educación Nacional.

Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el mayor crecimiento de la matrícula se ubica en el segmento de la educación tecnológica, que es precisamente la que ofrece el SENA.

Tabla 5. Matrícula total instituciones según nivel de formación

Nivel de formación	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Técnica profesional	207.188	224.026	150.641	92.941	82.358	78.555	83.016	96.466	93.970
Tecnológica	188.249	239.954	347.741	449.686	504.113	515.129	587.914	614.825	623.551
Universitaria	910.228	963.167	1'015.608	1'045.133	1'159.512	1'218.816	1'296.123	1'369.149	1'431.983
Especialización	41.020	46.216	57.734	60.116	80.429	81.279	82.550	87.784	86.280
Maestría	14.393	16.624	19.681	23.819	30.360	32.745	39.488	48.000	52.608
Doctorado	1.431	1.541	1.806	2.326	2.920	3.063	3.800	4.428	5.158
<b>Total</b>	<b>1'362.509</b>	<b>1'491.531</b>	<b>1'593.211</b>	<b>1'674.021</b>	<b>1'859.692</b>	<b>1'929.587</b>	<b>2'092.891</b>	<b>2'220.652</b>	<b>2'293.550</b>

Fuente: MEN - SNIES. Cifras Sena ajustadas a diciembre de 2015.

En total casi se duplica el número de estudiantes matriculados durante el período, pero la tasa de deserción se mantiene muy elevada y eso se aprecia en la tabla siguiente que registra la tasa de graduación.

Tabla 6. Tasas de graduación por nivel de formación.

2014	%
Técnica profesional	34,5%
Tecnológica	24,0%
TyT Agregado	27,0%
Universitaria	34,5%

Fuente: MEN. SPADIES. Abril de 2016.

En el caso de Bogotá la mayor parte de los indicadores son superiores a los del promedio nacional, lo cual se explica en gran parte por el mayor nivel de inversión en el sector y por la concentración de capital humano con mayores niveles de formación.

Algunos datos que se incluyen en el proyecto del plan de desarrollo de la administración del alcalde Peñalosa resultan muy ilustrativos en lo referente a la educación superior en Bogotá, donde se concentra:

- El 40% de las instituciones de educación superior del país (115).
- El 39% de las acreditadas.
- El 31% de los programas con registro calificado (3.467).
- El 37% de los programas de alta calidad (315).

En educación para el trabajo la ciudad cuenta con 408 instituciones, de las cuales solamente hay 51 con certificación de calidad.

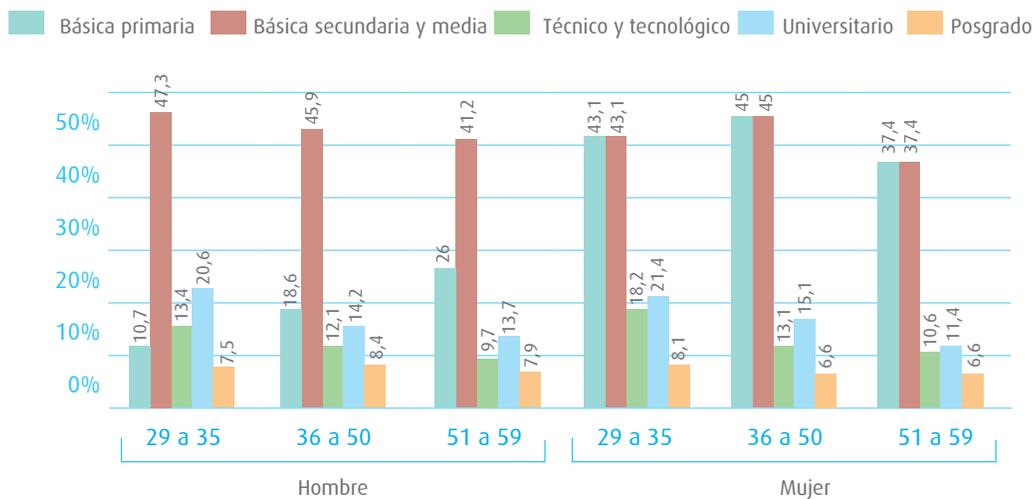
Estos pocos indicadores permiten vislumbrar que existe un amplio espacio de desarrollo para aquellas instituciones de educación superior que tengan la capacidad de consolidar programas de alta calidad a precios accesibles para una población creciente en el conjunto de municipios que generan demanda educativa en la ciudad. La combinación de los factores demográficos que explican el incremento de la demanda de educación superior, contrasta con la dificultad cada vez mayor de la movilidad entre estos conglomerados urbanos que requieren el servicio educativo. Probablemente esto sugiere la necesidad de que las instituciones de educación superior diseñen estrategias para acercarse a los centros urbanos vecinos mediante estrategias diversas, entre las cuales pueden generarse valiosas innovaciones de carácter organizativo y pedagógico.

En el trabajo ya mencionado de la Secretaría de Planeación de Bogotá (2014), se recogen los datos de la encuesta multipropósito en la cual 16,9% de los adultos informó estar matriculado cursando estudios de educación formal, de los cuales el 22,4% está cursando estudios universitarios, el 8% estudios de posgrado, el 6,8% carreras tecnológicas y el 3,8% estudios técnicos. El grupo de edades en el cual se encuentran las mayores proporciones de adultos asistiendo a educación formal es de los 29 a los 35 años, con un 11,7% de hombres y un 11,9% de mujeres.

El 44% de los adultos alcanzó como nivel más alto la básica secundaria y media, el 18,4% la de básica primaria, el 16% universitario, el 13% técnico o tecnológico y el 7,5% posgrado.

Las mayores proporciones del nivel educativo alcanzado las tiene la básica secundaria y media para todos los grupos de edad y por sexo, con proporciones entre el 37 y el 47%; la básica primaria y la básica secundaria y media tienen similares proporciones para las mujeres en todos los grupos de edad; el grupo de 29 a 35 años tanto en hombres como en mujeres presenta las mayores proporciones de nivel universitario. El posgrado tiene las mayores proporciones en los hombres de 36 a 50 años y en las mujeres de 29 a 35 años.

Figura 12. Población adulta por nivel educativo más alto alcanzado, según sexo y grupos de edad en Bogotá.



Fuente. DANE, SDP, Encuesta multipropósito para Bogotá 2011. Elaboración SDP - Dirección de Estudios Macro.

Como puede observarse, hay un gran segmento de población cuyo nivel educativo no supera la educación secundaria y que seguramente puede mejorar significativamente sus condiciones de vida si encuentra una oferta de formación que le permita retomar sus estudios. Esto sugiere un reto muy atractivo, tanto de carácter académico como pedagógico, para diseñar programas a los cuales pueda acceder esta población adulta que aún tiene grandes capacidades de progreso personal.

En el contexto económico de la ciudad, cada vez más exigente y competitivo, adquiere una enorme importancia la formación para el trabajo, sea en el campo de las modalidades de calificación laboral como en las modalidades de formación superior técnica, tecnológica y profesional. Sin duda alguna el proceso de articulación entre las diversas modalidades de formación que se vienen trabajando en el Ministerio de Educación y que constituyen la base del Sistema Nacional de Educación Terciaria (SNET) constituye una muy atractiva oportunidad para el diseño de instituciones que aborden el conocimiento desde nuevas perspectivas.

### El crecimiento de la clase media

En la presentación de su segundo Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, el presidente Juan Manuel Santos señaló que más de la mitad de los colombianos pertenece a la clase media. El mandatario citó un reciente estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), según el cual “el 55 por ciento de la población

colombiana ya pertenece a la clase media”, avance que, según dijo, se ha logrado gracias al desarrollo de diversos programas sociales.

Aunque la cifra del BID ha suscitado críticas, ya que otros métodos de medición podrían reducirla levemente, el estudio refleja una realidad que ningún conocedor del tema pone en duda. Colombia ha empezado a dejar de ser un país pobre y se está convirtiendo en uno de clase media.

En un trabajo elaborado en 2013 por Roberto Angulo, Alejandro Gaviria y Liliana Morales ya se señalaba que “la clase media –definida, en términos absolutos, como el porcentaje de hogares con ingresos diarios por persona entre 10 y 50 dólares– creció de manera significativa en Colombia. Entre 2002 y 2011, la participación de la clase media en la población total pasó de 16% a 27%. Adicionalmente, un análisis multidimensional sugiere que los hogares pertenecientes a la clase media mejoraron sus condiciones de vida y que el progreso social fue generalizado, benefició a todos los grupos sociales, desde los más pobres a los más ricos. A pesar del aumento reciente, el tamaño de la clase media en Colombia sigue siendo relativamente menor. En Chile supera el 50% y en México el 40%, en Colombia está por debajo del 30% de la población”<sup>4</sup>.

La comparación entre las cifras propuestas por el documento de la Universidad de los Andes en 2013 y las señaladas por el informe del BID en 2015, hacen pensar que el progreso de la clase media en Colombia se está dando relativamente rápido.

Pero lo más importante de este fenómeno de progreso social es que ha empezado a cambiar la mentalidad de los colombianos. Quienes han logrado dejar atrás los niveles de subsistencia e informalidad que caracterizan a los segmentos más pobres de la sociedad, mejorando sus ingresos y sus expectativas personales y familiares no aceptarán regresar a los niveles de pobreza anteriores.

Disponer de un excedente de los ingresos para acceder a mejores condiciones de educación, recreación y uso de bienes que incrementan las oportunidades de visualizar nuevas perspectivas de vida, permite nuevos niveles aspiracionales. Quienes han logrado mejorar sus ingresos a pesar de un bajo nivel educativo, no desean que sus hijos perpetúen esta situación y hacen enormes esfuerzos para lograr que vayan a la universidad y se hagan profesionales, pues perciben que este es el camino para acceder a mejores condiciones de ingresos y a mejor posición social. Esto explica que cerca del 50% de la matrícula superior en el país sea financiada por las familias, a pesar del alto costo que esto representa. En el caso de Bogotá, este porcentaje puede estar cerca del 70%, pues la mayor parte de la oferta de Educación Superior es privada.

Tanto el BID como diversos expertos en el tema coinciden en que la llamada revolución de la clase media conlleva también riesgos importantes, pues una tercera parte de ese 55% corre el peligro de caer nuevamente en la pobreza, generando un malestar social que ya se hace evidente en otros países como Chile y Brasil, donde las protestas más fuertes provienen de estos grupos humanos más educados y más exigentes en relación con la calidad de los servicios públicos, de la educación, de la justicia. A la vez que la gente progresa económicamente, también adquiere nuevas expectativas sobre la confiabilidad de las instituciones, el rechazo a la corrupción o el mal uso de los dineros públicos.

---

4. Roberto Angulo, Alejandro Gaviria, Liliana Morales. “La década ganada: evolución de la clase media y las condiciones de vida en Colombia, 2002-2011”. Serie Documentos Cede, 2013-50. ISSN 1657-7191 Edición electrónica. Octubre de 2013.

En la base del progreso asociado al crecimiento de la clase media está la educación superior, pues de ella depende no solamente la formación profesional y el desarrollo de mayores capacidades en la productividad y la gestión de las instituciones públicas y privadas, sino el desarrollo de otros valores de carácter lúdico, estético y político que se transfieren a la vida individual y familiar.

Por eso las Instituciones de Educación Superior no pueden limitarse al desarrollo de las competencias profesionales específicas, ya que ellas por sí solas no aseguran el progreso humano. Se requiere hacer un enorme esfuerzo colectivo por elevar el nivel cultural de los jóvenes y adultos que por sus condiciones de pobreza no han tenido desde la infancia la oportunidad de acceder a la literatura, el arte, la historia o el disfrute estético de los bienes culturales que se tienen a la mano. Todo esto tiene una relación profunda con la concepción de la política, la proyección al resto del mundo, el acceso a otras culturas a través del aprendizaje de idiomas. El fortalecimiento de quienes han superado la pobreza en una etapa inicial requiere el diseño de modelos educativos cuya excelencia sea evaluada por su capacidad de generar nuevos liderazgos sociales.

### Una sociedad en paz

Como se mencionó al comienzo, la terminación del conflicto armado entre el Estado colombiano y las FARC, le plantea al país un horizonte enormemente complejo para las próximas dos décadas.

Es indispensable comenzar a reconocer las oportunidades que se abren para el país en este nuevo contexto. Colombia ha sacrificado por décadas sus posibilidades de desarrollar una excepcional potencialidad turística, pues la percepción internacional del país como destino de alto riesgo no fue propicio. Pero tampoco se ha avanzado en toda la cadena económica asociada con este sector, especialmente en lo que se refiere a la formación de capital humano.

Otro tanto podría decirse del decaimiento del sector agropecuario, cuya productividad es pobrísima en relación con sus posibilidades. Esto se ha debido no solamente a la inseguridad que durante las últimas décadas se apropió de grandes extensiones de nuestro territorio, sino de la incapacidad del Estado para regular la propiedad y uso de la tierra. Pero seguramente la construcción de una paz duradera tendrá que llegar a grandes reformas de este sector para desarrollar la capacidad del país en la producción alimentaria, con atención al cuidado del medio ambiente y con estrategias encaminadas a la repoblación de zonas rurales que permitan la ampliación de la frontera agrícola.

Para poder incorporar a grandes grupos de población a la economía formal, condición indispensable para mejorar los deplorables índices de desigualdad que seguimos teniendo y que son incompatibles con una verdadera pacificación del país, es indispensable mejorar el acceso a la educación técnica y profesional que permita consolidar el sector industrial. Ciencia y tecnología son ingredientes indispensables de un país que tiene que dejar de ser un simple proveedor de materias primas en los mercados internacionales.

La participación en la construcción de una paz duradera no se puede reducir a medidas inmediatas, desde luego indispensables, tales como la capacitación de unos miles de reinsertados. Se trata de un proceso de transformación cultural complejo y prolongado que haga éticamente imposible que la gente vuelva a aceptar la violencia como mecanismo de progreso. Pero eso implica también formar gente con capacidad de liderazgo político y social para transformar las realidades que en el pasado condujeron a buscar las vías de la guerra.

## 2.2. Datos de crecimiento y evolución del sector

Un aspecto importante para la comprensión del entorno de desarrollo de Unicafam en el análisis de las tendencias de crecimiento y evolución de instituciones universitarias de reciente creación. Los datos del SNIES muestran que de las 287 instituciones de educación superior existentes para el año 2015, 55 se crearon después del año 2000, 20 de la cuales ofrecen programas en la ciudad de Bogotá, las cuales se listan en la siguiente tabla.

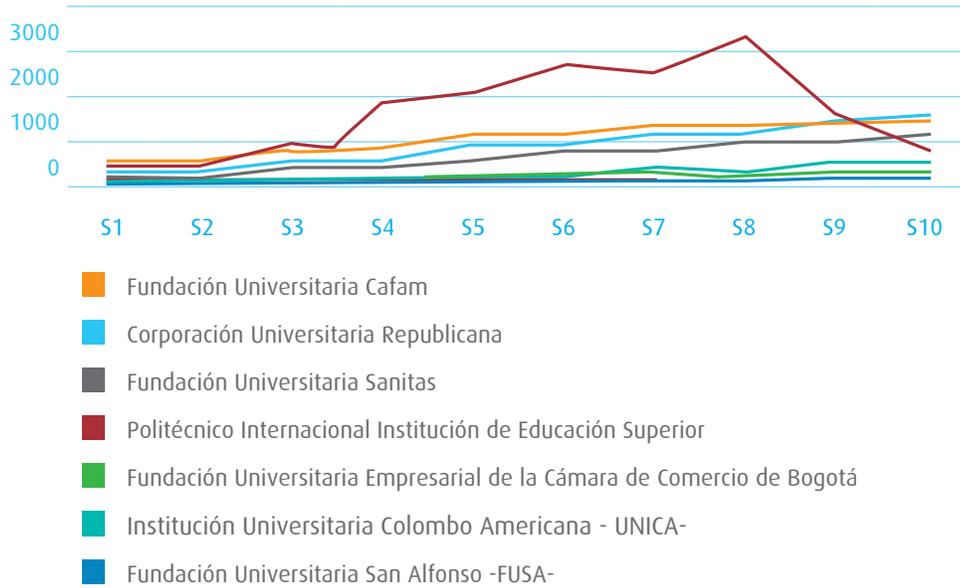
Tabla 7. Listado de Instituciones de Educación Superior por año de creación.

Nombre Institución	Registro en SNIES
Corporación Universitaria Republicana	2000
Fundación Universitaria San Alfonso -Fusa-	2001
Fundación Universitaria Empresarial de la Camara de Comercio de Bogotá	2001
Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo - UDI*	2002
Institución Universitaria Colombo Americana - Unica	2003
Fundación Universitaria Sanitas	2004
Fundación Tecnológica Alberto Merani	2005
Politécnico Internacional Institución de Educación Superior	2005
Corporación Politécnico Marco Fidel Suárez*	2006
Fundación Politécnica - Corpo	2007
Fundación Universitaria Cafam	2009
LCI - Fundación Tecnológica	2009
Fundación Universitaria Cervantina San Agustín - Unicervantina San Agustín	2010
Institución Universitaria de Colombia - Universitaria de Colombia	2010
Corporación de Educación Tecnológica Colsubsidio EADS	2011
Fundación Tecnológica Colombo Germana	2011
Fundación Tecnológica de Madrid	2011
Fundación Universitaria Cio - UNICIEO	2011
Corporación Regional de Educación Superior-Cres-de Cali*	2014
Elite - Escuela Latinoamericana de Ingenieros, Tecnólogos y Empresarios	2014

Fuente: Elaboración propia a partir de datos SNIES 2015.

Al analizar los datos de crecimiento de estudiantes en los diez primeros semestres de instituciones creadas entre el 2000 y el 2009, se puede observar que con excepción del Politécnico Internacional, ninguna creció por encima de los 1000 alumnos. En esta comparación Unicafam aparece como la segunda en crecimiento, tal como puede verse en la siguiente gráfica.

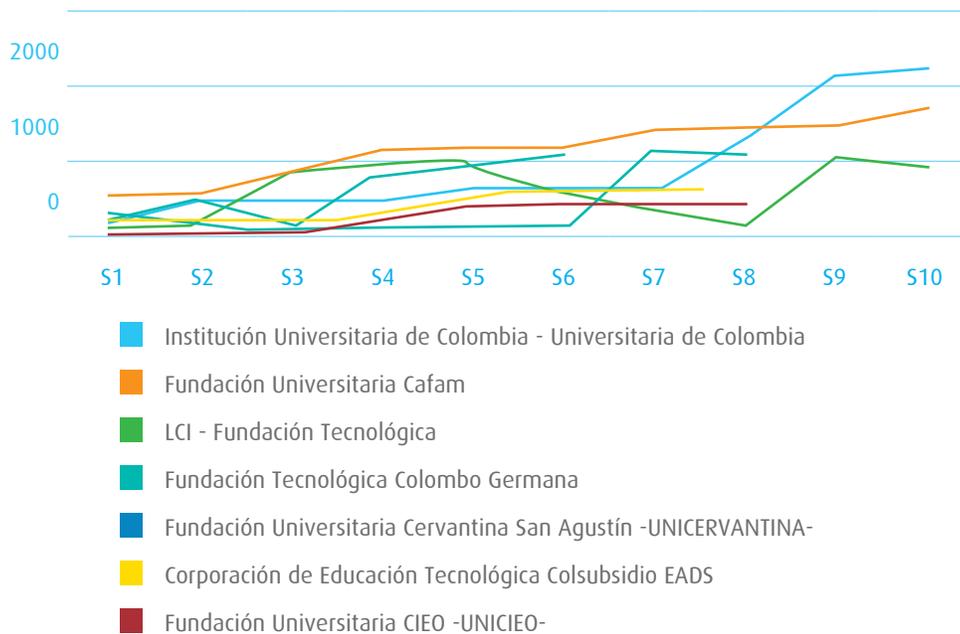
Figura 13. Comparativo de crecimiento primeros 10 semestres instituciones creadas entre el 2000 y 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SNIES 2015.

Al hacer el mismo análisis comparativo entre Unicafam y las 6 creadas después del 2009 vemos que solo la Institución Universitaria de Colombia creada en 2010 tiene un crecimiento de estudiantes superior a Unicafam superando los 1600 en 2015.

Figura 14. Comparativo de crecimiento instituciones creadas en el período 2000 - 2009



Fuente: Elaboración propia a partir de datos SNIES 2015.

# 3. Diagnóstico institucional

## 3.1. Perfil de capacidades internas

El diagnóstico de capacidades internas es insumo fundamental de la formulación de un plan de desarrollo, pues permite identificar las fortalezas con las que se cuenta para afrontar los retos del futuro, así como los puntos débiles que se deben atender de manera prioritaria.

En el marco de la elaboración de este ejercicio la Fundación acudió a la consulta de distintos estamentos de la comunidad educativa a través de talleres y grupos focales que buscaban además de la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, construir un ideal conjunto de la “universidad que queremos”. A continuación se sintetizan los elementos centrales expresados por cada estamento.

### 3.1.1. Directivos

El grupo directivo de la Fundación realizó distintos ejercicios de análisis enfocados a identificar fortalezas, y oportunidades de mejora y crecimiento para la Fundación. A continuación se sintetizan los aspectos más relevantes de estos análisis.

Figura 15. Matriz DOFA





### 3.1.2. Estudiantes

El grupo focal realizado con estudiantes de distintos programas académicos arrojó interesante información acerca de sus percepciones sobre elementos diferenciales y puntos a potenciar en el proyecto universitario.

La mayoría de los asistentes estuvo de acuerdo en tener cierta prevención al inicio con el nombre "Unicafam", principalmente por ser Fundación, ya que relacionan esto con algo de caridad, o de ayuda a comunidades y no tanto con Universidad.

Sin embargo todos coincidieron que al conocer la institución encontraron valores muy importantes tales como la amabilidad y la calidez que se reflejan en un interés real por cada estudiante y en el acompañamiento y escucha constante.

La aparente desventaja de ser una institución joven es percibida por los estudiantes como una oportunidad. Si bien la trayectoria y experiencia son uno de los elementos que más inciden en la decisión sobre en qué universidad estudiar, los estudiantes manifiestan que al llegar a la institución se sorprendieron por la calidad y la exigencia, así como por la invitación a participar en la consolidación del proyecto universitario. Así mismo, vale la pena destacar más el respaldo de Cafam y sus modelos educativos como factor que puede equilibrar la percepción de falta de experiencia en el sector.

*"Nadie se inscribe a una universidad que no esté entre la voz a voz de los jóvenes y menos con el título de "Fundación", sin embargo Unicafam es más que eso.*

*"Es una universidad muy enfocada a los estudiantes, que realmente da una seguridad de que si están trabajando por algo, no es un negocio"*

*"El primer día fue diferente a lo que esperaba, encontré calidad humana y me sorprende cómo te tratan"*

*"Cuando entré a la Universidad ésta no tenía trayectoria, al pasar de los años, me di cuenta que la universidad la hacen los estudiantes, hay que aprovechar los espacios, esta es la clave para ser profesionales exitosos, hay que romper paradigmas! "*

*"La Universidad acoge bien las iniciativas estudiantiles y suelen acompañar las ideas que se propongan, por ejemplo la creación de grupos de participación estudiantil en deportes, danzas y asociadas a la carrera".*

*"Tienes voz y voto en la universidad, creces con la universidad, aprendes y creces".*

*"Todos, no importa su clase social u orientación de género, somos tratados dignamente y nos convocan para las oportunidades y beneficios por igual".*

### Unicafam, sus elementos diferenciadores desde la óptica de los estudiantes

Respecto de los elementos diferenciadores que identifican de Unicafam, con relación a las otras instituciones, donde han estudiado o donde estudian sus amigos, están de acuerdo en los siguientes elementos:

## Relación Universidad - Estudiante

Un aspecto muy valorado por los estudiantes es poder tener cercanía con sus administrativos y docentes pues en otras universidades se perciben como figuras lejana con las que no hay oportunidad de comunicarse o interactuar. Esta relación cercana despierta en los estudiantes un sentido de pertenencia único pues muchos estudiantes se comprometen a proponer y desarrollar actividades por el crecimiento de su universidad.

## Modelo Educativo: Responsabilidad Social y enfoque teórico-práctico

El principio de conocimiento con responsabilidad social es visto como una realidad y no solo como discurso pues desde los primeros semestres se comprende la importancia de trabajar para y por las personas en proyectos sociales. El énfasis en la responsabilidad social hace sentir que hay valor agregado en la formación.

Del mismo modo se valora que el modelo pedagógico no se queda en la exposición de teorías sino que combina lo teórico con lo práctico formando para el mundo laboral. Esta preparación se ve reflejada en la búsqueda acompañada de las facultades para prácticas empresariales en las que los estudiantes puedan desarrollar sus competencias al máximo.

## Oportunidades de participación y flexibilidad

La Fundación es percibida como una institución que escucha a los estudiantes y apoya sus ejercicios de liderazgo y procesos que llevan a beneficios colectivos. Así mismo se destaca la oportunidad de horarios flexibles y el apoyo para estudiantes que participan de asociaciones o eventos y nuevas ofertas para enriquecer el perfil, por ejemplo el apoyo a los grupos de representación o a la conformación de capítulos institucionales.

## Igualdad y equidad

Los estudiantes perciben un trato igualitario sin importar el origen social o tendencias política, religiosas o de género. El espacio universitario se percibe como incluyente y con igualdad de oportunidades para todos.

## Apoyo económico

Las facilidades de pago, los convenios que se tienen con entidades financieras y las oportunidades de becas, son un plus para los estudiantes respecto a la forma que ven a la institución.

## El futuro de Unicafam

Los estudiantes participantes en el grupo focal formularon algunas visiones sobre aspectos que consideraban importantes para proyectar el futuro de la Institución:

- Cambio de carácter de fundación a universidad.
- Acreditación de alta calidad.
- Campus y sede propia.
- Presencia regional.
- Crecimiento de la oferta de posgrados.
- Departamento de Idiomas propio.
- Ludotecas para niños de diferentes edades e hijos de empleados y alumnos.
- Biblioteca más equipada tecnológicamente.

- Hotel Escuela / Restaurante escuela (administrada por la Escuela de Turismo y Gastronomía) a partir de un programa de Gastronomía profesional.
- Mayor disposición de espacios físicos para bienestar universitario.
- Becas deportivas y culturales.

### 3.1.3. Egresados

A través de la técnica del focus group se abordó un grupo de egresados de distintos programas académicos a los que se les preguntó inicialmente por la expectativa que tenían al ingresar a la Fundación. Los participantes manifestaron que tenían una buena percepción pues aunque no sabían que Cafam tenía universidad, consideraban que tenía que ser una muy buena institución dada la trayectoria y el respaldo de la Caja de Compensación Familiar. La ubicación de la sede también fue un factor importante a la hora de tomar la decisión.

Para los que ya conocían algo de Cafam se identificaba institución pequeña, con modelos pedagógicos de atención personalizada al estudiante.

Cuando hicieron su primer acercamiento a la universidad los pensum fueron atractivos y competitivos pero en especial las facilidades de pago y los precios de las matrículas, así como los descuentos; el factor económico se convirtió en la mayoría el aspecto decisorio para estudiar en Unicafam.

Al contrastar la expectativa contra la realidad, en general afirmaron que el crecimiento de la institución ha sido importante, que la calidad humana del personal administrativo y docente es muy valiosa y genera valor agregado. Así mismo destacan la calidad de los profesores, su experiencia y el hecho de que muchos vengan de instituciones reconocidas. Algunos manifestaron que sus expectativas se vieron superadas por la metodología, la calidad de los talleres y la preparación que obtuvieron para el mundo del trabajo, que incluso se ha visto reflejada en ascensos y mejoras salariales.

Sin embargo, hay expectativas no cumplidas en el caso de la ubicación de sitios de práctica en las empresas afiliadas a Cafam, así como sobre la posibilidad de hacer intercambios. Igualmente se considera que la formación en inglés podría ser mejor de la que se ofrece actualmente.

En general se considera que la relación calidad-precio es beneficiosa para el estudiante y puede ser una ventaja competitiva para la Institución.

#### Percepción actual

Frente a este aspecto los egresados en general consideran que:

- Las carreras podrían tener un poco más de enfoque práctico que les permita acercarse más a su realidad profesional.
- La infraestructura de la universidad empieza a ser insuficiente.
- Debe preverse el riesgo de que la calidad disminuya al aumentar el número de estudiantes de forma no controlada.
- La ventaja competitiva de hacer parte de Cafam está poco aprovechada.

- En el caso de electivas y prácticas deben generar más opciones.

## Percepción futura

Los egresados ven la Fundación Universitaria Cafam a futuro:

- Comprometida con la mejora de la calidad académica.
- Con mejor infraestructura, un campus que permita que cada facultad tenga su propia sede.
- Con estudiantes de todo tipo de colegios.
- Aplicando procesos de selección más exigentes a los aspirantes.
- Más especializada en sus programas.
- Con sedes en otras ciudades.
- Con mayor reconocimiento y con muchos egresados trabajando en el sector empresarial.
- Con más programas y estudiantes, incluyendo la modalidad virtual.
- Con más convenios nacionales e internacionales.
- Con más estímulos para los estudiantes como becas por semestre a los mejores promedios.
- Generando espacios de apoyo y asesoría para ingresar al mundo laboral.
- Realizando procesos de seguimiento a los egresados.
- Con un mejor proceso de comunicación interna y externa.
- Reconocida por su orientación a la responsabilidad social.

### 3.1.4. Sector productivo

A través de la estrategia de grupo focal se indagó la percepción de un grupo de empresarios acerca de las expectativas, debilidades, fortalezas y retos hacia el futuro de la Institución. En este ejercicio participaron básicamente empresas que han recibido estudiantes en práctica o empresas con las que hay suscrito algún convenio cooperación tales como Cotelco, Efecty, BASC, Transaéreo y MCE NET Solutions.

Acerca de las expectativas de los empresarios sobre los practicantes se encontró que esperan alta capacidad de aprendizaje y valoran que la Fundación trabaje el desarrollo de competencias blandas que produce “buenas personas”, “personas íntegras”.

Sobre aspectos a mejorar se evidenció la necesidad de reforzar el nivel de competencia en el idioma inglés, el manejo de paquetes de office, dar mayor importancia al tema de la investigación y la innovación.

Este grupo también identificó la importancia de hacer más visible la Fundación en el ámbito externo y no solo en el entorno de afiliados a Cafam. Se consideró que hay calidad en la educación ofrecida pero falta mayor visibilidad.

A la pregunta sobre cuál podría ser el sello distintivo de los estudiantes Unicafam, los empresarios dieron respuestas como las siguientes:

*“El estudiante Unicafam es ingenioso con un fuerte componente social”*

*“Bueno técnicamente, capaz y competente”*

*“Calidad humana, entusiasmo y proyección”*

*“Innovadores en cuanto a la solución de problemas que se presentan durante dicho proceso”*

*“Los estudiantes de Unicafam se caracterizan por ser personas integra, con amplios conocimientos y capacidad de aprendizaje”*

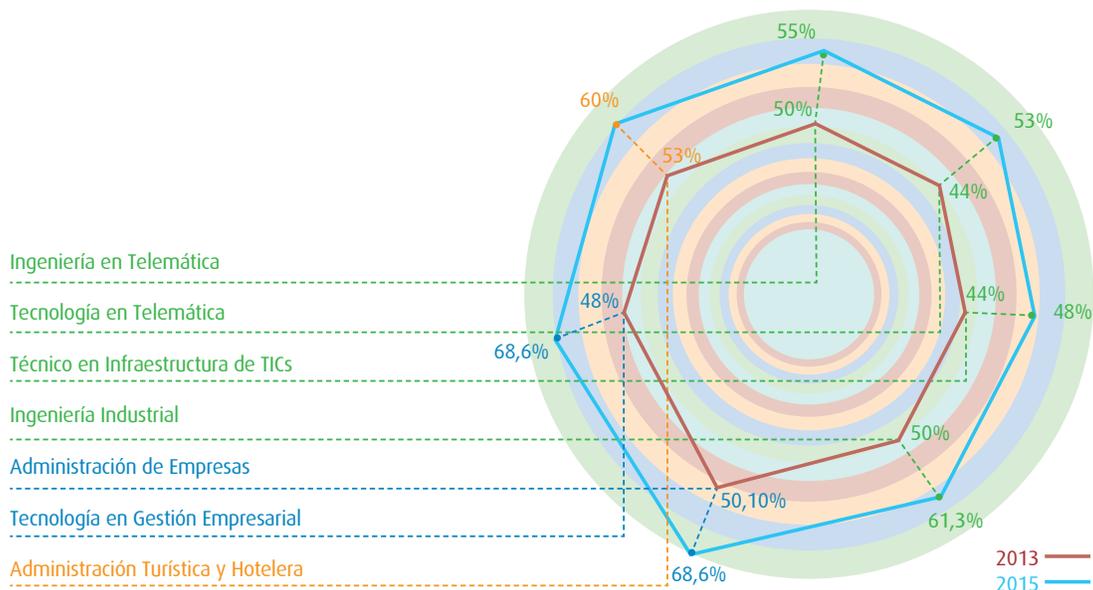
### 3.2. Síntesis de ejercicios de autoevaluación

El compromiso con la calidad, vista no como un punto de llegada sino como un proceso continuo, ha inspirado a la Fundación a hacer una mirada reflexiva de estos primeros años de vida institucional a través del concepto de autoevaluación.

La institución ha adelantado a la fecha dos ejercicios de autoevaluación de programas, el primero en 2013 y el segundo en 2015. Estas dos experiencias han permitido la construcción de un modelo adecuado a las necesidades de la institución y han arrojado valiosa información consolidada en los planes de mejora de cada programa. La autoevaluación se ha realizado tomando como referencia los factores y características propuesta por el Consejo Nacional de Acreditación.

La comparación entre los resultados del año 2013 y 2015 nos muestra avances en la mayoría de los factores de evaluación pero muestra también importantes oportunidades de mejora. La siguiente gráfica muestra los resultados promedio de la calificación de factores por cada uno de los programas en los mencionados años.

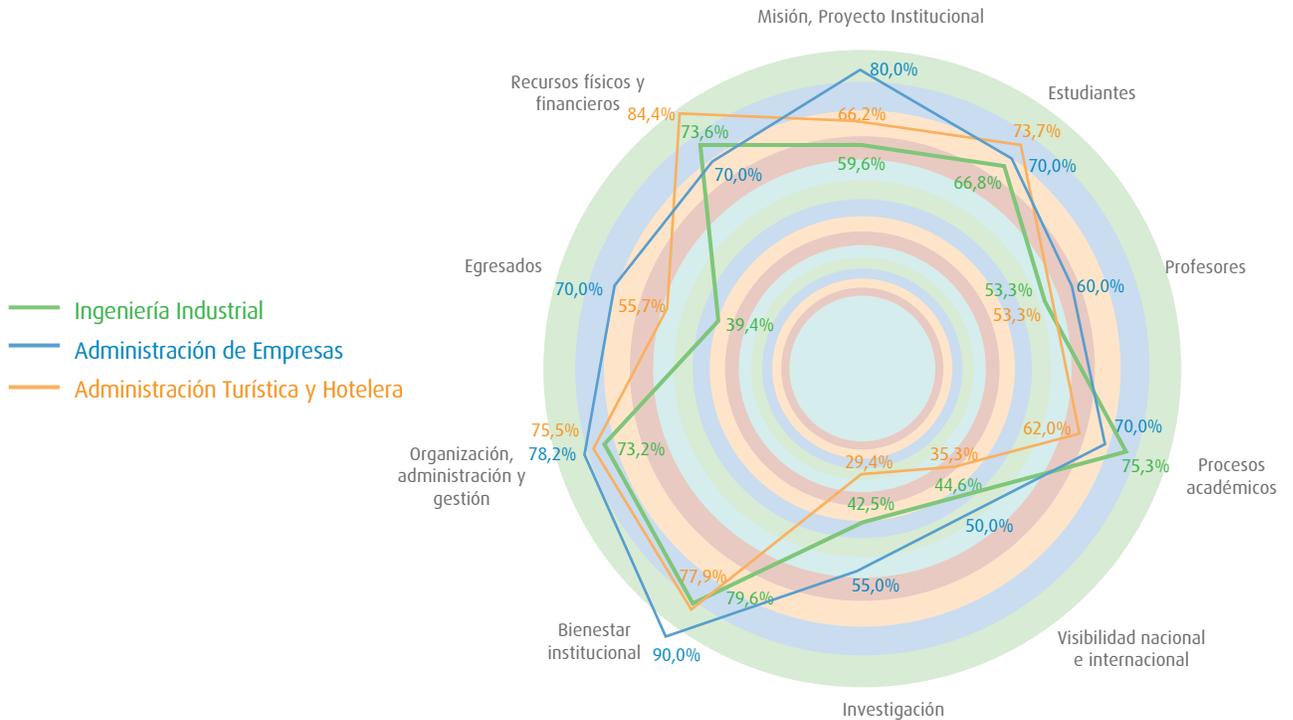
Figura 16. Comparación de resultados del proceso de autoevaluación 2013 - 2015



Fuente: Elaboración propia.

La siguiente gráfica permite evidenciar los avances en la calificación de cada uno de los factores de evaluación que se lograron en 2015 a partir de la aplicación de los planes de mejoramiento formulados en 2013.

Figura 17. Calificación del proceso de autoevaluación del 2015



Fuente: Elaboración propia.

En un ejercicio síntesis de los planes de mejora formulados en 2015 se han identificado los temas transversales y prioritarios que la institución debe tener en cuenta al momento de formular su Plan de Desarrollo Institucional. A continuación se presenta una síntesis de los mismos agrupada por componentes que permitan su mejor organización.

- **Componente normativo y reglamentario:** incluye la actualización del Estatuto, del Reglamento del estudiante y del Reglamento del profesorado con el fin de tener en cuenta nuevas realidades que afectan a estos estamentos, así como los retos de calidad de la Institución. También se formula como meta de mejoramiento la ampliación de los mecanismos de divulgación permanente de estas herramientas normativas.
- **Componente de gestión:** se identifica la necesidad de fortalecer el modelo de gestión institucional a través de la estandarización de procesos, la actualización y ampliación de políticas y la implementación de un sistema institucional de gestión documental.

- **Componente pedagógico:** en él se agrupan acciones que van desde el fortalecimiento del Plan de Desarrollo Profesional y su proyección al futuro hasta la identificación de estrategias para aumentar los porcentajes de retención estudiantil. Cabe destacar la importancia de fortalecer los estímulos a los estudiantes ya existentes en la institución tales como monitorías y pasantías.

Se incluyen también las acciones necesarias para garantizar que la comunidad académica cuente con los recursos bibliográficos, tecnológicos y de infraestructura requeridos para implementar el modelo pedagógico en condiciones de calidad.

- **Componente investigativo:** como elementos centrales se identifican el fortalecimiento a la investigación a través de la definición de estímulos y el aumento en las estrategias de visibilidad de los resultados de las investigaciones que en la actualidad se adelantan en la institución. De la mano de lo anterior se identifica la necesidad de contar con un reglamento de propiedad intelectual.
- **Componente de Internacionalización:** se incluyen aquí las acciones relacionadas con la búsqueda de oportunidades de movilidad nacional e internacional de profesores y docentes, así como de participación en redes que lleven a visibilidad institucional.
- **Componente de comunicaciones:** agrupa las metas que tienen que ver con la construcción y mejora de mecanismos de comunicación interna y externa de la institución.
- **Componente de relaciones con los egresados:** si bien la institución cuenta a 2016 solo con 260 egresados, correspondientes a sus primeras cohortes de graduados, es una acción de mejora prioritaria disponer de las adecuadas estrategias de seguimiento y contacto con este importante grupo poblacional que se convierte en importante fuente de retroalimentación del modelo institucional.

## 4. Direccionamiento estratégico

La formulación del direccionamiento estratégico de Unicafam para los próximos diez años ha partido del análisis del entorno, del diagnóstico de sus capacidades estratégicas así como de la reflexión conjunta de sus estamentos acerca de cuál debe ser el carácter de la institución en el futuro, sus áreas de trabajo, sus campos de acción y ámbitos de desarrollo.

Para el Consejo Superior Universitario el plan de desarrollo debe ir enfocado al crecimiento de la institución garantizando su sostenibilidad y expresando su compromiso irrenunciable con la calidad.

El logro de estas grandes directrices pasa desde luego por una relación sinérgica con Cafam basada en una articulación adecuada y estratégica con el modelo y programas de la Caja de Compensación. En coherencia con lo anterior, la Fundación Universitaria Cafam, por su origen en el sistema de compensación familiar colombiano debe contribuir, a través de todos los mecanismos y herramientas de que dispone la educación superior, al desarrollo integral y a la satisfacción de las más altas expectativas de los trabajadores y sus familias, así como al desarrollo de las empresas de las cuales hacen parte.

El desarrollo integral del trabajador no se limita al desarrollo de competencias básicas que le permitan insertarse en el mundo laboral. Por el contrario, la educación que se le ofrezca debe contribuir a estimular sus expectativas de crecimiento intelectual, cultural y político de manera que pueda acceder plenamente a todas las oportunidades de progreso y liderazgo en la sociedad, con altos estándares éticos y con una clara proyección de servicio a los demás. Por esto la más alta calidad en los programas es un imperativo ético que constituye una condición de equidad. La educación para los jóvenes de más bajos recursos no puede ser inferior a la de aquellos que están en los niveles privilegiados de la sociedad. Este seguramente es el mejor sistema de compensación de la desigualdad, pues resulta mucho más económico y más durable que un subsidio transitorio.

De igual manera, la proyección familiar de la educación superior no se limita a ofrecer estudios universitarios a los hijos de los trabajadores, sino que debe, en lo posible, ofrecer la oportunidad de mejoramiento a otros miembros del grupo familiar, mediante cursos de extensión, educación para el trabajo, actividades culturales para adultos mayores y otras estrategias propias de la universidad.

Finalmente, el desarrollo de las empresas es esencial para conseguir la mayor productividad posible en las condiciones más justas de generación de empleos decentes. Para ello es indispensable contar con trabajadores, profesionales y empresarios de muy alto nivel en su compromiso social, su capacidad de innovación y sus modelos de gestión.

### Reflexiones sobre el carácter y ámbitos de acción al 2025

La Fundación Universitaria Cafam se constituyó como Institución Universitaria de acuerdo con la Ley 30 de 1992 y como lo contemplan sus estatutos su labor principal es el desarrollo de programas que conduzcan a título universitario de nivel técnico profesional, tecnológico, profesional y de especialización. También está previsto en los estatutos que la Fundación podrá ofrecer programas de Formación para el Trabajo en las condiciones previstas por la ley.

Bajo las premisas anteriores la Fundación Universitaria debe proyectarse en la próxima década hacia la adquisición del carácter de Universidad, para lo cual tendrá que realizar gradualmente los procesos que le permitan cumplir con los requisitos que la legislación colombiana exige para eso. El carácter de Universidad abre la puerta al diseño y oferta de maestrías y doctorados.

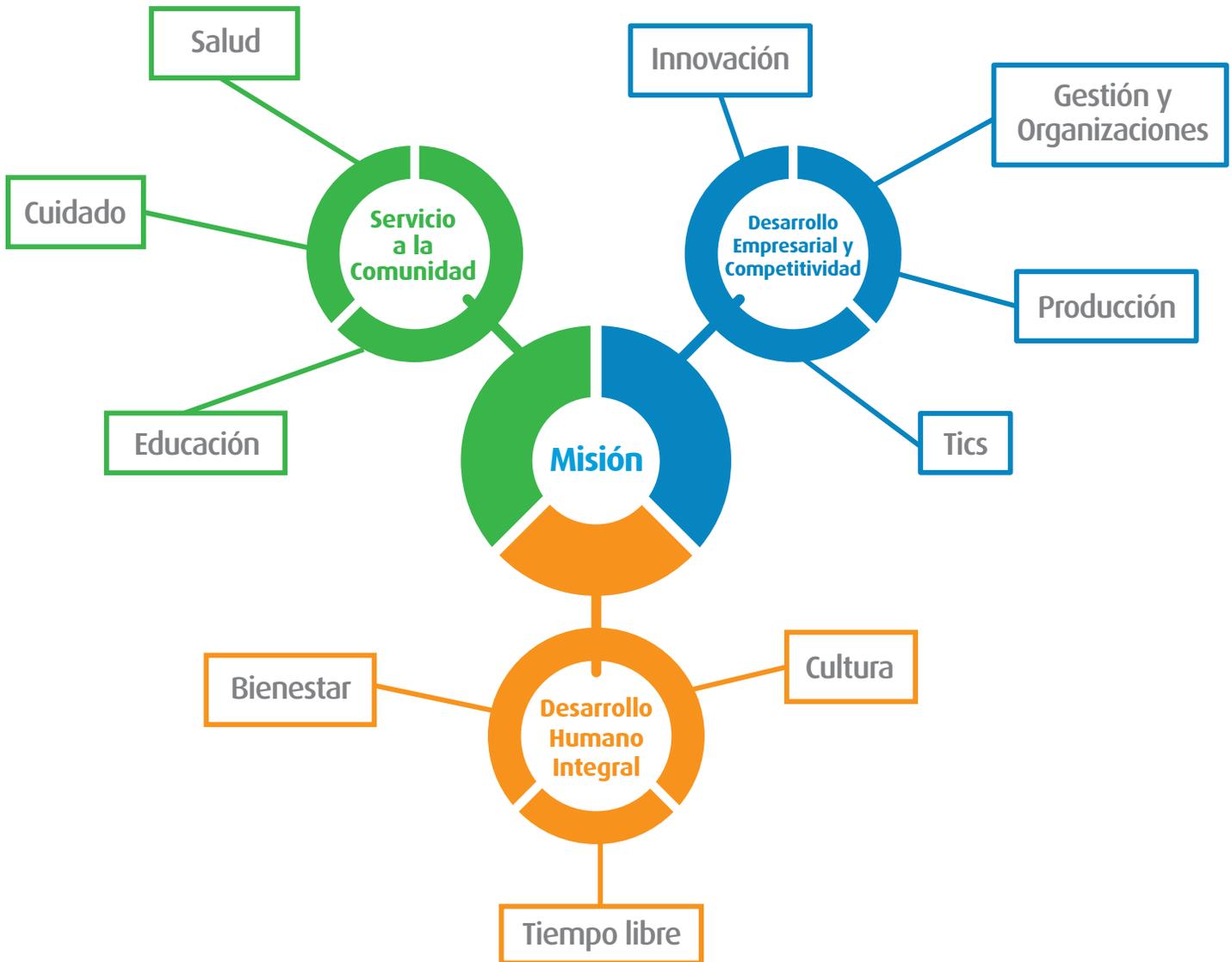
En coherencia con lo anteriormente expuesto el crecimiento institucional debe corresponder a unas criterios de desarrollo académico para priorizar el tipo de programas que se ofrecen y estructurar el desarrollo y la visión de la universidad en torno a unos ejes temáticos que le den un carácter propio y permitan construir una identidad diferenciada tanto para quienes trabajan en ella como para la ciudadanía en general.

En el marco de este plan de desarrollo se proponen los siguientes ejes temáticos articuladores:

- Formación de profesionales orientados al servicio social en asuntos que constituyen derechos fundamentales.
- Formación de profesionales orientados al desarrollo del bienestar y crecimiento de las personas en relación con la cultura, las humanidades, la recreación y las relaciones humanas.
- Formación de profesionales orientados al desarrollo y competitividad de las empresas en sus aspectos de administración, producción e innovación.

Un modelo de este tipo puede verse de la siguiente forma:

Figura 18. Campos de acción



Fuente: Elaboración propia

De esta manera la concepción del conocimiento no se confunde con la estructura administrativa y permite imaginar nuevas maneras de diseñar los programas, de establecer sinergias y flexibilidades, de romper modelos extremadamente lineales y conseguir otras formas de presentarse ante los usuarios. En vez de diseñar cadenas secuenciales de entrenamiento profesional se pueden lograr núcleos comprensivos de conocimiento que articulen los saberes prácticos propios de la técnica con los saberes teóricos que corresponden a la academia.

**A partir del análisis de los referentes de entorno y del análisis DOFA se estructura un nuevo direccionamiento que incluye la misión, visión, ejes estratégicos y objetivos que orientarán la gestión para garantizar el crecimiento con sostenibilidad de la institución.**

## **Misión**

Unicafam es la Institución de Educación Superior creada por Cafam que con base en sus principios de autonomía y responsabilidad social busca formar ciudadanos integrales a través de programas de educación superior de calidad, que contribuyan a estimular en ellos altas expectativas de desarrollo personal, intelectual, profesional y cultural, de manera que puedan acceder a las oportunidades de progreso y liderazgo que ofrece la sociedad.

Unicafam fundamenta su formación en los principios de autonomía intelectual y ética, actitud investigativa y emprendedora, proyectados hacia el servicio y el desarrollo de las personas, las familias, las empresas y las comunidades, en contextos locales y globales.

## **Visión**

Unicafam será reconocida en el 2027 por su liderazgo en áreas de desarrollo humano, empresarial y social a partir de modelos pedagógicos innovadores que dan la máxima importancia al crecimiento personal de todos los miembros de la comunidad educativa.

## 5. Ejes y objetivos estratégicos

La institución ha definido cuatro ejes estratégicos que agrupan y priorizan los temas de desarrollo institucional que garantizarán a futuro el cumplimiento de su misión y visión.

Figura 20. Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia



## CONSOLIDACIÓN DE LA IDENTIDAD ACADÉMICA

Unicafam como una institución en fase de maduración, requiere fortalecer su oferta de programas con el fin de complementar sus núcleos de desarrollo académico en atención a unos ejes temáticos que le den carácter propio y le permitan construir una identidad diferenciada.

Dicho crecimiento tiene como pilares fundamentales mantener el compromiso con la innovación pedagógica y con la búsqueda de opciones y modalidades que fomenten el acceso y la permanencia de los estudiantes. Estos objetivos tienen como requisito contar con un cuerpo académico adecuadamente formado y comprometido con el proyecto institucional.

Como tema transversal a la consolidación académica se encuentra el aseguramiento de la calidad, entendido como un proceso continuo de mejoramiento que orienta la toma de decisiones.

OBJETIVOS Y ACCIONES										
<b>1.1</b>	<b>Formar profesionales competentes en sus áreas de conocimiento con proyección hacia la sociedad y altos valores éticos</b>									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.1.1 Revisar de manera periódica las competencias de los programas en cuanto a su pertinencia y proyección</td> <td>Informe de revisión Curricular por programa</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">1.1.2 Ampliar los espacios de formación ciudadana (ética pública, política e histórica)</td> <td>Estudiantes beneficiados de las actividades de formación ciudadana (Cátedra Unicafam, Cátedra de paz, Conferencias de líderes empresariales y sociales, etc.) realizadas.</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo de un portafolio de electivas de formación humanística y contexto ofertadas por semestre.</td> </tr> <tr> <td>1.1.3 Fortalecer la participación de los estudiantes en la vida universitaria</td> <td>Porcentaje de participantes en actividades de bienestar universitario por semestre y por programa.</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	1.1.1 Revisar de manera periódica las competencias de los programas en cuanto a su pertinencia y proyección	Informe de revisión Curricular por programa	1.1.2 Ampliar los espacios de formación ciudadana (ética pública, política e histórica)	Estudiantes beneficiados de las actividades de formación ciudadana (Cátedra Unicafam, Cátedra de paz, Conferencias de líderes empresariales y sociales, etc.) realizadas.	Desarrollo de un portafolio de electivas de formación humanística y contexto ofertadas por semestre.	1.1.3 Fortalecer la participación de los estudiantes en la vida universitaria	Porcentaje de participantes en actividades de bienestar universitario por semestre y por programa.
Acción	Indicador									
1.1.1 Revisar de manera periódica las competencias de los programas en cuanto a su pertinencia y proyección	Informe de revisión Curricular por programa									
1.1.2 Ampliar los espacios de formación ciudadana (ética pública, política e histórica)	Estudiantes beneficiados de las actividades de formación ciudadana (Cátedra Unicafam, Cátedra de paz, Conferencias de líderes empresariales y sociales, etc.) realizadas.									
	Desarrollo de un portafolio de electivas de formación humanística y contexto ofertadas por semestre.									
1.1.3 Fortalecer la participación de los estudiantes en la vida universitaria	Porcentaje de participantes en actividades de bienestar universitario por semestre y por programa.									
<b>1.2</b>	<b>Mejorar los indicadores de permanencia estudiantil</b>									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">1.2.1 Fortalecer estrategias de apoyo psicosocial y académico que conduzcan a mejorar el índice de retención intersemestral</td> <td>Índice de retención intersemestral</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje de alertas tempranas atendidas</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento del plan de retención semestral</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	1.2.1 Fortalecer estrategias de apoyo psicosocial y académico que conduzcan a mejorar el índice de retención intersemestral	Índice de retención intersemestral	Porcentaje de alertas tempranas atendidas	Cumplimiento del plan de retención semestral			
Acción	Indicador									
1.2.1 Fortalecer estrategias de apoyo psicosocial y académico que conduzcan a mejorar el índice de retención intersemestral	Índice de retención intersemestral									
	Porcentaje de alertas tempranas atendidas									
	Cumplimiento del plan de retención semestral									

1.2.2 Fortalecer estrategias de apoyo financiero que conduzcan a mejorar el índice de retención intersemestral	Porcentaje de estudiantes beneficiarios de descuentos por convenios por semestre.
	Porcentaje de estudiantes beneficiarios de becas por semestre.
	Porcentaje de estudiantes monitores con beneficio económico por semestre.
	Porcentaje de estudiantes con crédito educativo por semestre.
<b>1.3</b>	<b>Fortalecer la oferta de programas alrededor de núcleos de desarrollo académico que permitan aportar al desarrollo empresarial, personal y social</b>
Acción	Indicador
1.3.1 Diseñar e implementar nuevos programas de pregrado que fortalezcan los núcleos de desarrollo académico	Nuevos programas de pregrado con registro calificado
1.3.2 Diseñar e implementar nuevos programas de postgrado que fortalezcan los núcleos de desarrollo académico	Nuevos programas de postgrado con registro calificado
1.3.3 Ampliar las modalidades de la oferta educativa para llegar a nuevos segmentos poblacionales	Oferta de programas de educación en modalidad virtual
	Oferta de programas de educación para el trabajo implementados
<b>1.4</b>	<b>Consolidar un modelo pedagógico innovador con base en el aprendizaje autónomo, la investigación y el uso de las nuevas tecnologías de información</b>
Acción	Indicador
1.4.1 Disponer de un PEI actualizado que oriente la funciones sustantivas al logro de la misión institucional	Documento PEI actualizado
1.4.2 Sistematizar y divulgar experiencias pedagógicas exitosas en el logro de la autonomía	Documento de sistematización de experiencias pedagógicas innovadoras (EVIDENCIAS)
1.4.3 Implementar mecanismos que aseguren que la comunidad académica conoce y aplica el modelo pedagógico institucional	Porcentaje de desarrollo del plan de divulgación del PEI
<b>1.5</b>	<b>Contar con un sistema de aseguramiento de la calidad</b>
Acción	Indicador
1.5.1 Diseñar un modelo de autoevaluación de la calidad	Documento de modelo aprobado y socializado
1.5.2 Obtener la acreditación de calidad de los programas de pregrado que cumplan con las condiciones para tal fin	Porcentaje de programas acreditados de alta calidad

1.5.3	Obtener la acreditación de alta calidad institucional	Porcentaje de avance en la implementación del plan de trabajo de acreditación de alta calidad
<b>1.6</b>	<b>Contar con un núcleo de profesores idóneo y de alta productividad académica</b>	
	Acción	Indicador
1.6.1	Implementar un plan de desarrollo profesoral acorde con las expectativas de crecimiento y acreditación de la institución	Porcentaje de docentes de planta participantes en acciones de formación pedagógica
		Disponer de un plan de apoyo postgradual para docentes de planta
1.6.2	Implementar el modelo institucional de evaluación docente	Porcentaje de docentes que obtienen un desempeño alto en la evaluación docente (calificación mayor a 4.0)
1.6.3	Contar con el núcleo adecuado de profesores de planta que soporten el desarrollo con calidad de los programas	Número de estudiantes por docente de planta (equivalentes tiempo completo)
		Porcentaje de docentes de cátedra sobre el total de docentes
		Porcentaje de docentes de planta con maestría o doctorado del total de docentes de planta
<b>1.7</b>	<b>Garantizar los recursos y ambientes de aprendizaje necesarios para mantener una oferta de calidad</b>	
	Acción	Indicador
1.7.1	Disponer de los recursos bibliográficos necesarios para garantizar que el trabajo académico se desarrolle en condiciones de calidad	Número de libros por estudiante
		Bases de datos especializadas por programa
		Publicaciones periódicas especializadas por programa
		Uso de recursos bibliográficos
1.7.2	Disponer de los ambientes de aprendizaje especializados requeridos por cada programa para el desarrollo de las competencias de los estudiantes	Disponibilidad de ambientes de aprendizaje especializados por cada programa
		Uso de ambientes de aprendizaje especializados en cada programa



## VISIBILIDAD Y RECONOCIMIENTO PÚBLICO

Unicafam aspira a lograr en los próximos 10 años liderazgo y reconocimiento en las áreas del desarrollo humano, empresarial y social, a partir de un modelo que da importancia máxima a la persona, estimula sus capacidades como ciudadano y fomenta su movilidad social.

Este reconocimiento requiere de una estrategia de comunicación externa e interna que permita dar a conocer oportunamente los logros institucionales, los impactos sociales que está generando, así como sus avances académicos.

OBJETIVOS Y ACCIONES							
2.1	Ser reconocidos por ejercer liderazgo en áreas del desarrollo humano, empresarial y social, a partir de un modelo que le da máxima importancia a la persona						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.1.1 Definir y priorizar áreas de ventaja competitiva para cada programa que permitan alcanzar diferenciales reconocidos por la sociedad</td> <td>Diferenciales identificados por cada programa</td> </tr> <tr> <td>2.1.2 Establecer mecanismos de seguimiento a egresados que permitan conocer y proyectar sus trayectorias de desarrollo</td> <td>Porcentaje de egresados con información actualizada el último año</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	2.1.1 Definir y priorizar áreas de ventaja competitiva para cada programa que permitan alcanzar diferenciales reconocidos por la sociedad	Diferenciales identificados por cada programa	2.1.2 Establecer mecanismos de seguimiento a egresados que permitan conocer y proyectar sus trayectorias de desarrollo	Porcentaje de egresados con información actualizada el último año
Acción	Indicador						
2.1.1 Definir y priorizar áreas de ventaja competitiva para cada programa que permitan alcanzar diferenciales reconocidos por la sociedad	Diferenciales identificados por cada programa						
2.1.2 Establecer mecanismos de seguimiento a egresados que permitan conocer y proyectar sus trayectorias de desarrollo	Porcentaje de egresados con información actualizada el último año						
2.2	Ser reconocidos por estimular la movilidad social de los estudiantes						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.2.1 Implementar estrategias que permitan mantener el índice de valor relativo por encima de la media nacional</td> <td>Comparativo del índice de valor agregado institucional frente a la media nacional</td> </tr> <tr> <td>2.2.2 Contar con convenios de práctica nacionales e internacionales en empresas y organizaciones de alto impacto en su sector</td> <td>Evaluación cualitativa de los espacios de práctica</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	2.2.1 Implementar estrategias que permitan mantener el índice de valor relativo por encima de la media nacional	Comparativo del índice de valor agregado institucional frente a la media nacional	2.2.2 Contar con convenios de práctica nacionales e internacionales en empresas y organizaciones de alto impacto en su sector	Evaluación cualitativa de los espacios de práctica
Acción	Indicador						
2.2.1 Implementar estrategias que permitan mantener el índice de valor relativo por encima de la media nacional	Comparativo del índice de valor agregado institucional frente a la media nacional						
2.2.2 Contar con convenios de práctica nacionales e internacionales en empresas y organizaciones de alto impacto en su sector	Evaluación cualitativa de los espacios de práctica						
2.3	Ampliar las opciones de cooperación académica y cultural en el ámbito nacional e internacional						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.3.1 Disponer de convenios de movilidad efectivos por programa</td> <td>Acciones de movilidad realizadas</td> </tr> <tr> <td>2.3.2 Incorporar actividades de internacionalización a los planes curriculares</td> <td>Número de estudiantes que participan en actividades de internacionalización Institucional</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	2.3.1 Disponer de convenios de movilidad efectivos por programa	Acciones de movilidad realizadas	2.3.2 Incorporar actividades de internacionalización a los planes curriculares	Número de estudiantes que participan en actividades de internacionalización Institucional
Acción	Indicador						
2.3.1 Disponer de convenios de movilidad efectivos por programa	Acciones de movilidad realizadas						
2.3.2 Incorporar actividades de internacionalización a los planes curriculares	Número de estudiantes que participan en actividades de internacionalización Institucional						

2.3.3	Fomentar el inglés como segunda lengua	Porcentaje de estudiantes que obtienen el resultado exigido en segunda lengua como requisito de grado
2.4	Desarrollar estrategias de comunicación externa e interna orientadas al reconocimiento institucional	
	Acción	Indicador
2.4.1	Implementar la política de comunicaciones que defina los lineamientos para gestionar la comunicación institucional	Documento de política de comunicaciones
2.4.2	Generar el plan anual de comunicaciones que permita establecer las estrategias de comunicación institucional	Documento descriptivo con el número de acciones de comunicación institucional
2.5	Contar con un plan de mercadeo y publicidad de alto impacto	
	Acción	Indicador
2.5.1	Disponer de estudios de mercado actualizados y confiables	Contar con mínimo un estudio de mercado por modalidad y nivel de formación
2.5.2	Ejecutar el plan de mercadeo para los diversos programas, con base en los estudios disponibles	Porcentaje de ejecución del plan de mercadeo
		Costo unitario de traer un estudiante
2.6	Contar con el talento humano capacitado y comprometido para el logro de los objetivos estratégicos	
	Acción	Indicador
2.6.1	Implementar un modelo de evaluación de desempeño para el personal de apoyo académico y administrativo	Modelo de evaluación de desempeño
2.6.2	Contar con un plan de capacitación e incentivos que permita mantener y mejorar los niveles de desempeño de los funcionarios	Porcentaje de implementación del plan de capacitación e incentivos



## IMPACTO EMPRESARIAL Y SOCIAL

Uno de los grandes compromisos misionales de Unicafam es aportar al desarrollo social y empresarial. Esto corresponde a su mandato fundacional y representa una oportunidad de diferenciación institucional.

En este eje se incluyen entonces los objetivos relacionados con el fortalecimiento de relaciones de valor con el entorno empresarial y social, a través de procesos de investigación y extensión.

OBJETIVOS Y ACCIONES								
3.1	Generar relaciones de valor con los grupos de interés							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.1.1 Fortalecer la alianza estratégica con Cafam orientada a complementar su sistema educativo y a la generación de conocimiento útil para sus programas y servicios</td> <td>Programas y servicios desarrollados en conjunto</td> </tr> <tr> <td>3.1.2 Medición del impacto de las prácticas de los estudiantes en las empresas y organizaciones</td> <td>Porcentaje de satisfacción de los empresarios</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	3.1.1 Fortalecer la alianza estratégica con Cafam orientada a complementar su sistema educativo y a la generación de conocimiento útil para sus programas y servicios	Programas y servicios desarrollados en conjunto	3.1.2 Medición del impacto de las prácticas de los estudiantes en las empresas y organizaciones	Porcentaje de satisfacción de los empresarios	
Acción	Indicador							
3.1.1 Fortalecer la alianza estratégica con Cafam orientada a complementar su sistema educativo y a la generación de conocimiento útil para sus programas y servicios	Programas y servicios desarrollados en conjunto							
3.1.2 Medición del impacto de las prácticas de los estudiantes en las empresas y organizaciones	Porcentaje de satisfacción de los empresarios							
3.2	Consolidar modelos de cooperación que conduzcan al desarrollo empresarial y social							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.2.1 Suscribir convenios de cooperación con empresas y organizaciones</td> <td>Convenios suscritos por programa</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">3.2.2 Desarrollar el proyecto de responsabilidad social universitaria como sello y diferencial institucional con organizaciones sociales</td> <td>Personas beneficiarias de las acciones de RSU</td> </tr> <tr> <td>Divulgación de los resultados obtenidos</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	3.2.1 Suscribir convenios de cooperación con empresas y organizaciones	Convenios suscritos por programa	3.2.2 Desarrollar el proyecto de responsabilidad social universitaria como sello y diferencial institucional con organizaciones sociales	Personas beneficiarias de las acciones de RSU	Divulgación de los resultados obtenidos
Acción	Indicador							
3.2.1 Suscribir convenios de cooperación con empresas y organizaciones	Convenios suscritos por programa							
3.2.2 Desarrollar el proyecto de responsabilidad social universitaria como sello y diferencial institucional con organizaciones sociales	Personas beneficiarias de las acciones de RSU							
	Divulgación de los resultados obtenidos							
3.3	Mantener una oferta pertinente de programas de extensión							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3.3.1 Fortalecer el portafolio de programas de educación continuada en áreas que aporten al crecimiento y sostenibilidad empresarial</td> <td>Porcentaje de ingresos por programas de educación continuada</td> </tr> <tr> <td>3.3.2 Implementar acciones de consultoría empresarial que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las empresas y/u organizaciones</td> <td>Acciones de consultoría y/o asesoría desarrolladas, por facultad o escuela</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	3.3.1 Fortalecer el portafolio de programas de educación continuada en áreas que aporten al crecimiento y sostenibilidad empresarial	Porcentaje de ingresos por programas de educación continuada	3.3.2 Implementar acciones de consultoría empresarial que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las empresas y/u organizaciones	Acciones de consultoría y/o asesoría desarrolladas, por facultad o escuela	
Acción	Indicador							
3.3.1 Fortalecer el portafolio de programas de educación continuada en áreas que aporten al crecimiento y sostenibilidad empresarial	Porcentaje de ingresos por programas de educación continuada							
3.3.2 Implementar acciones de consultoría empresarial que contribuyan al desarrollo y crecimiento de las empresas y/u organizaciones	Acciones de consultoría y/o asesoría desarrolladas, por facultad o escuela							

3.4	Consolidar una cultura de investigación aplicada a la solución de problemas empresariales y sociales	
	Acción	Indicador
3.4.1	Impulsar proyectos de investigación pertinentes con las necesidades empresariales y sociales	Proyectos de investigación aprobados y en ejecución
3.4.2	Fortalecer los grupos de investigación institucional, mejorando su productividad y reconocimiento	Mantener o mejorar la categoría de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias
		Productos de investigación desarrollados
3.4.3	Fomentar la cultura de investigación en los estudiantes a través de semilleros y proyectos integradores	Porcentaje de participación de estudiantes en los semilleros de investigación
3.5.	Disponer de sistemas de información que apoyen la adecuada toma de decisiones	
	Acción	Indicador
3.5.1	Contar con un grupo de indicadores líderes alimentados directamente por los sistemas de información institucional	Batería de indicadores con información disponible y actualizada



## SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Unicafam debe velar por contar con los recursos financieros, tecnológicos, humanos y físicos requeridos para apalancar el crecimiento con calidad.

En este sentido, se recogen aquí las acciones orientadas a garantizar la solvencia financiera actual y futura, acompañada de un modelo de gestión eficiente, transparente y confiable para los grupos de interés.

OBJETIVOS Y ACCIONES															
4.1	Asegurar la solvencia de la institución para la generación de conocimiento y el aporte al desarrollo social														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4.1.1 Generar excedentes que permitan inversión en el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos misionales</td> <td>EBITDA absoluto</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">4.1.2 Desarrollar estrategias de manejo financiero que mejoren la rentabilidad de los recursos</td> <td>Rentabilidad fija de las inversiones. (CDT)</td> </tr> <tr> <td>Rentabilidad variable de las inversiones. (Fondos de Inversión Colectiva)</td> </tr> <tr> <td>Rotación de cuentas por cobrar</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">4.1.3 Lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos institucionales</td> <td>Cumplimiento en ejecución presupuestal de ingresos</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento en ejecución presupuestal de gastos</td> </tr> <tr> <td>Cumplimiento en ejecución de proyectos estratégicos institucionales</td> </tr> <tr> <td>4.1.4 Incrementar la masa crítica de estudiantes activos en pregrado</td> <td>Número de estudiantes activos en pregrado</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	4.1.1 Generar excedentes que permitan inversión en el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos misionales	EBITDA absoluto	4.1.2 Desarrollar estrategias de manejo financiero que mejoren la rentabilidad de los recursos	Rentabilidad fija de las inversiones. (CDT)	Rentabilidad variable de las inversiones. (Fondos de Inversión Colectiva)	Rotación de cuentas por cobrar	4.1.3 Lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos institucionales	Cumplimiento en ejecución presupuestal de ingresos	Cumplimiento en ejecución presupuestal de gastos	Cumplimiento en ejecución de proyectos estratégicos institucionales	4.1.4 Incrementar la masa crítica de estudiantes activos en pregrado	Número de estudiantes activos en pregrado
Acción	Indicador														
4.1.1 Generar excedentes que permitan inversión en el fortalecimiento institucional y el cumplimiento de los objetivos misionales	EBITDA absoluto														
4.1.2 Desarrollar estrategias de manejo financiero que mejoren la rentabilidad de los recursos	Rentabilidad fija de las inversiones. (CDT)														
	Rentabilidad variable de las inversiones. (Fondos de Inversión Colectiva)														
	Rotación de cuentas por cobrar														
4.1.3 Lograr mayor eficiencia en el uso de los recursos institucionales	Cumplimiento en ejecución presupuestal de ingresos														
	Cumplimiento en ejecución presupuestal de gastos														
	Cumplimiento en ejecución de proyectos estratégicos institucionales														
4.1.4 Incrementar la masa crítica de estudiantes activos en pregrado	Número de estudiantes activos en pregrado														
4.2	Identificar mecanismos que permitan diversificar fuentes de ingresos para la sostenibilidad institucional														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Acción</th> <th>Indicador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4.2.1 Generar alianzas estratégicas orientadas a la obtención de fondos para proyectos específicos</td> <td>Ingresos obtenidos por alianzas estratégicas</td> </tr> </tbody> </table>	Acción	Indicador	4.2.1 Generar alianzas estratégicas orientadas a la obtención de fondos para proyectos específicos	Ingresos obtenidos por alianzas estratégicas										
Acción	Indicador														
4.2.1 Generar alianzas estratégicas orientadas a la obtención de fondos para proyectos específicos	Ingresos obtenidos por alianzas estratégicas														

<b>4.3</b>	<b>Mejorar la efectividad de procesos de ingreso de nuevos estudiantes</b>	
	Acción	Indicador
4.3.1	Incrementar la tasa de absorción de estudiantes de primer ingreso	Porcentaje de estudiantes nuevos matriculados frente a admitidos
4.3.2	Incrementar el número de estudiantes nuevos matriculados en pregrado	Incremento de estudiantes nuevos matriculados en pregrado
<b>4.4</b>	<b>Fortalecer y adecuar el modelo de gestión al crecimiento institucional</b>	
	Acción	Indicador
4.4.1	Implementar el sistema de gestión institucional orientado al mejoramiento continuo	Porcentaje de implementación del sistema de gestión de calidad
		Porcentaje de implementación del sistema de gestión documental
<b>4.5</b>	<b>Disponer de los recursos físicos y tecnológicos adecuados para las necesidades institucionales</b>	
	Acción	Indicador
4.5.1	Optimizar el uso de la capacidad instalada en relación con la infraestructura física y tecnológica	Porcentaje de uso de la planta física por franja horaria
		Porcentaje de uso de la infraestructura tecnológica
		Suficiencia en la conectividad
		Disponibilidad de equipos de computo por estudiante
4.5.2	Contar con un plan de crecimiento de la infraestructura en coherencia con el plan de desarrollo institucional	Infraestructura física disponible para la comunidad académica y administrativa

## 6. Mapa estratégico

Los objetivos estratégicos en los que se desagregan los cuatro ejes descritos anteriormente corresponden a las preguntas esenciales para la definición de una estrategia institucional.

Estos, a su vez, se agrupan en cuatro perspectivas: (1) la misional, que incluye los objetivos relacionados con la propuesta de valor con la que Unicafam quiere diferenciarse; (2) la de grupos de interés, que tiene que ver con los objetivos orientados a la comunidad universitaria y la sociedad en general; (3) la de procesos que hace referencia a las funciones sustantivas como institución de educación superior; y (4) la de tecnología y recursos, que identifica los insumos requeridos para el logro de la estrategia.





### Misión

Unicalfam es la Institución de Educación Superior creada por Cafam que con base en sus principios de autonomía y responsabilidad social busca formar ciudadanos integrales a través de programas de educación superior de calidad, que contribuyan a estimular en ellos altas expectativas de desarrollo personal, intelectual, profesional y cultural, de manera que puedan acceder a las oportunidades de progreso y liderazgo que ofrece la sociedad. Unicalfam fundamenta su formación en los principios de autonomía intelectual y ética, actitud investigativa y emprendedora, proyectados hacia el servicio y el desarrollo de las personas, las familias, las empresas y las comunidades, en contextos locales y globales.

### Visión

Unicalfam será reconocida en el 2027 por su liderazgo en áreas de desarrollo humano, empresarial y social a partir de modelos pedagógicos innovadores que dan la máxima importancia al crecimiento personal de todos los miembros de la comunidad educativa.

Consolidación de la  
identidad académica

Formar profesionales competentes en sus áreas de conocimiento, con proyección hacia la sociedad y altos valores éticos

Mejorar los indicadores de permanencia de los estudiantes

Fortalecer la oferta de programas alrededor de núcleos de desarrollo académico que permitan aportar al desarrollo personal, empresarial y social

Consolidar un modelo pedagógico innovador con base en el aprendizaje autónomo, la investigación y el uso de nuevas tecnologías

Contar con un sistema de aseguramiento de la calidad con base en la mejora continua

Contar con un núcleo de profesores idóneo y de alta productividad académica

Garantizar los recursos y ambientes de aprendizaje necesarios para una oferta de calidad

Visibilidad y reconocimiento público

Ser reconocidos por ejercer liderazgo en las áreas del desarrollo humano, empresarial y social, a partir de un modelo que da importancia máxima a la persona

Ser reconocidos por estimular la movilidad social de los estudiantes

Ampliar opciones de cooperación académica y cultural en el ámbito nacional e internacional

Desarrollar estrategias de comunicación interna y externa que faciliten el reconocimiento institucional

Diseñar e implementar un plan de mercadeo y publicidad de alto impacto

Impacto empresarial y social

Generar relaciones de valor con los grupos de interés

Desarrollar modelos de proyección social que conduzcan al desarrollo empresarial y social

Mantener una oferta pertinente de programas de Extensión

Consolidar una cultura de investigación aplicada a la solución de problemas empresariales y sociales

Sostenibilidad institucional

Asegurar la solvencia institucional para la generación de conocimiento y desarrollo social

Identificar mecanismos que permitan diversificar fuentes de ingresos para la sostenibilidad institucional

Mejorar la efectividad de procesos de ingreso de nuevos estudiantes

Fortalecer y adecuar el modelo de gestión al crecimiento institucional

Contar con el talento humano capacitado y comprometido necesario para el logro de los objetivos estratégicos

Disponer de un sistema de información que apoye la adecuada toma de decisiones

Disponer de los recursos físicos y tecnológicos adecuados a las necesidades institucionales

Misional

Grupos de Interés

Procesos

Tecnología y recursos