



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
“FORTALECIENDO LA CALIDAD
PROYECTANDO EL FUTURO”

proyectando

2026
2030

CONTENIDO

Introducción.....	3	2.2.5. Internacionalización, Cooperación y Movilidad.....	20
Justificación del Plan	4	2.2.6. Competencia y Mercado Educativo.....	20
Propósito general y alcance	6	2.2.7. Condiciones Ambientales y Territoriales.....	21
Enfoque del humanismo Cristiano	8	3. Enfoque Metodológico del PDI 2026–2030.....	22
Enfoque Socio-Crítico.....	9	3.1. Principios de Planeación Institucional.....	22
Participación y corresponsabilidad institucional	10	3.1.1. Etapas del proceso de formulación.....	23
1. Marco Institucional.....	11	3.2. Descripción de la Metodología DOFA.....	24
1.1. Naturaleza y carácter institucional.....	12	3.2.1. Componentes de la metodología DOFA.....	24
1.2. Principios orientadores.....	13	3.2.2. Etapas de aplicación de la metodología.....	24
1.3. Misión.....	14	3.2.3. Desafíos Estratégicos.....	25
1.4. Visión.....	14	4. Líneas Estratégicas, Objetivos, Programas e Indicadores.....	27
2. Contexto y Diagnóstico Institucional.....	15	4.1. Hacia la Excelencia Formativa y la Pertinencia Académica.....	27
2.1. Análisis del contexto interno.....	16	4.2. Hacia la Investigación, la Innovación y la Transformación Digital.....	28
2.1.1. Identidad Institucional y Cultura Organizacional.....	16	4.3. Hacia la Internacionalización y la Cooperación.....	29
2.1.2. Gestión Institucional y Gobierno Universitario.....	16	4.4. Hacia la Proyección Social y Relación con el Entorno.....	30
2.1.3. Gestión Académica y Calidad Educativa.....	16	4.5. Hacia la Gestión Institucional Eficiente y Sostenible.....	30
2.1.4. Docencia, Desarrollo Profesional e Innovación Pedagógica...17		4.6. Hacia la Sostenibilidad Ambiental Institucional.....	31
2.1.5. Investigación, Innovación y Extensión.....	17	4.7. Hacia la Sostenibilidad Ambiental Institucional.....	31
2.1.6. Estudiantes, Bienestar y Permanencia.....	17	5. Modelo de Seguimiento y Evaluación.....	32
2.1.7. Infraestructura Física y Tecnológica.....	17	5.1. Sistema de Indicadores de Desempeño Institucional.....	33
2.1.8. Comunicación, Marca y Posicionamiento	18	5.2. Monitoreo y Reporte de Avances.....	33
2.1.9. Relación con el Entorno Productivo y Territorial.....	18	5.3. Integración con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad..33	
2.2. Análisis del entorno externo.....	18	Bibliografía.....	35
2.2.1. Dinámica del Sistema de Educación Superior en Colombia.....	19	Anexos.....	36
2.2.2. Políticas Públicas, Regulación y Gobierno.....	19		
2.2.3. Transformación Digital y Tendencias Tecnológicas.....	19		
2.2.4. Contexto Económico, Social y Demográfico.....	20		

INTRODUCCIÓN

Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2026–2030 “**Fortaleciendo la calidad, proyectando el futuro**” de la Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserate se fundamenta en la identidad humanista, cristiana y social que orienta al Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá (SEAB) y en los principios filosóficos y pedagógicos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Como parte del SEAB, la Institución asume la tarea de formar excelentes seres humanos, auténticos cristianos y verdaderos servidores de la sociedad, mediante un proceso educativo que integra el proyecto de vida, la vivencia de la fe y la pedagogía del encuentro y del cuidado.

El PDI define la apuesta institucional de fortalecer la calidad académica y humana, consolidar el aporte social y pastoral de la Institución, y avanzar hacia un horizonte de mayor pertinencia, innovación y transformación digital. De acuerdo con el PEI, la educación en Unimonserate se desarrolla bajo la **proyección, cercanía y cuidado**, que orientan la generación de ambientes de aprendizaje significativos, inclusivos y centrados en la persona.

Este documento se proyecta como una hoja de ruta estratégica, que orienta las decisiones institucionales, los procesos formativos y las dinámicas de gestión para responder a los desafíos del entorno educativo, social, cultural y tecnológico del país. En consonancia con el Pacto Educativo Global impulsado por la Iglesia Católica a través del Dicasterio para la Cultura y la Educación, el PDI asume la educación como un acto profundamente humanizador que convoca a renovar los vínculos comunitarios, reconstruir el tejido social y promover una cultura del encuentro capaz de superar la indiferencia y la fragmentación.

Desde esta perspectiva, el Plan incorpora el llamado de la Iglesia a poner a la persona en el centro, fortalecer la solidaridad intergeneracional, cuidar la casa común y promover una educación abierta a la trascendencia y al diálogo. Así, el PDI orienta a la Unimonserate hacia la formación de ciudadanos y profesionales comprometidos con el bien común, la justicia social, la inclusión y la dignificación de cada vida humana, contribuyendo activamente a la transformación social, desde el servicio y la responsabilidad ética.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

La formulación del PDI 2026–2030 se justifica en la necesidad de consolidar un proyecto educativo integral y coherente con los fundamentos misionales de Unimonstrate y del SEAB. Como señalan ambos documentos, la educación es un camino de esperanza que contribuye al desarrollo humano integral, la transformación social y la construcción de proyectos de vida con sentido cristiano y ético.

En este marco, la Institución asume que la construcción del proyecto de vida de cada persona se configura en un ambiente marcado por los valores humanos y cristianos, por el servicio, la solidaridad y la ética. En la medida en que los estudiantes se forman y avanzan en su trayectoria educativa, también van configurando su ser, su horizonte personal y una actitud de esperanza frente a la vida. Así, el proceso formativo busca que nuestros egresados sean personas propositivas, comprometidas con el bien común, dispuestas al servicio y capaces de convertirse en un signo de esperanza para quienes les rodean y para la sociedad en general.

La actualización del PDI responde también a las demandas identificadas en los procesos de autoevaluación institucional y de programas desarrollados entre 2022 y 2025, los cuales han permitido reconocer logros significativos y aspectos que requieren fortalecimiento para asegurar la calidad educativa. El informe de síntesis de autoevaluación (Docencia y Currículo, 2025) evidencia avances en dimensiones clave como:

-
- Sólida articulación entre PEP y PEI, con identidad humanista, compromiso con la proyección social y pertinencia curricular
 - Desarrollo profesoral y estabilidad docente, con políticas claras de selección, permanencia y cualificación, en coherencia con los estándares de calidad (Condición 1)
 - Procesos sistemáticos de autoevaluación, fortalecidos mediante fases de alistamiento, evaluación, apropiación y autorregulación que consolidan una cultura institucional orientada a la mejora continua (Condición 3)
 - Fortalecimiento de la investigación, innovación y creación, con semilleros activos, producción académica, líneas de investigación consolidadas y participación en redes académicas nacionales e internacionales
 - Acciones de bienestar con enfoque de inclusión, diversidad y acompañamiento integral, valoradas por los diferentes estamentos (Factor 9)
 - Avances en internacionalización, mediante alianzas, redes, movilidad académica y participación en eventos nacionales e internacionales (Factor 7)
 - Educativos y recursos tecnológicos, con plataformas, bases de datos y estrategias pedagógicas que fortalecen los procesos formativos (Factor 10)
-

No obstante, el proceso de autoevaluación también evidencia desafíos institucionales que orientan la pertinencia del nuevo PDI. Entre ellos se destacan:

- La necesidad de fortalecer la comunicación y divulgación institucional, optimizando los canales entre los órganos colegiados, los programas y la comunidad académica (Condición 2).
 - Mejorar la gestión de información, integración de sistemas y trazabilidad de indicadores de calidad, asegurando datos oportunos y confiables para la toma de decisiones.
 - Consolidar estrategias de retención, permanencia y graduación oportuna, articulando bienestar académico, acompañamiento docente y sistemas de alertas tempranas.
 - Ampliar las fuentes de financiación, la infraestructura tecnológica y la cualificación docente, especialmente en sedes como Mosquera (Factores 11 y 12).
 - Impulsar estrategias de visibilización académica, producción científica, internacionalización curricular y aprendizaje de segunda lengua.
-

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Asimismo, el PEI enfatiza que la educación universitaria debe integrar pensamiento crítico, investigación, cultura del cuidado y desarrollo del espíritu científico para contribuir al bienestar de la persona, la familia y la sociedad (Fundación Universitaria Monserrate , 2021). Esto se corresponde con los hallazgos del proceso de autoevaluación que señalan la importancia de fortalecer prácticas innovadoras, el uso de tecnologías emergentes, la investigación formativa y el aprendizaje significativo.

En este contexto, el PDI se constituye en el instrumento estratégico que articula misión, visión, principios y prácticas institucionales. Su propósito es orientar el quehacer académico, administrativo, pastoral y de proyección social hacia metas compartidas que proyecten a Unimonserate con identidad, pertinencia, excelencia y responsabilidad social.

El nuevo Plan permitirá responder de manera integral a los desafíos del entorno social, cultural, educativo y tecnológico del país; a la vez que consolidará una gestión institucional basada en la calidad, la participación, la autorregulación y el compromiso con la formación de personas que, desde su proyecto de vida, aporten esperanza y transformación a la sociedad.

PROPÓSITO GENERAL Y ALCANCE

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2026–2030 “Fortaleciendo la calidad, proyectando el futuro” tiene como propósito orientar, articular y proyectar el quehacer académico, formativo, pastoral, investigativo, cultural y administrativo de Unimonserrate, en coherencia con su identidad humanista-cristiana y social, y con las orientaciones del Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá – SEAB. Este PDI busca fortalecer la misión institucional expresada en el PEI, consolidando una educación de alta calidad humana y académica que contribuya a la dignificación de la persona, la familia y la sociedad.

Fortalecer la calidad significa consolidar una educación integral que articule formación humana, excelencia académica, investigación con sentido, proyección social pertinente y procesos administrativos eficientes y transparentes. Este PDI busca profundizar en los orientadores institucionales —proyección, cercanía y cuidado—, y garantizar ambientes educativos que acompañen al estudiante en la construcción de su proyecto de vida, entendido como un proceso vital que se teje en libertad, responsabilidad, servicio y esperanza.

Asimismo, **proyectar el futuro** implica anticipar los desafíos sociales, culturales, tecnológicos y ambientales del país, y posicionar a Unimonserrate como una institución innovadora, humanista, solidaria y comprometida con el bien común. El PDI establece las líneas estratégicas que permitirán avanzar hacia una Institución más pertinente e inclusiva, impulsando la transformación digital, la internacionalización, la sostenibilidad y la responsabilidad social universitaria.

En este sentido, como lo muestra la figura 1, el alcance del PDI se refleja en:

- **La definición de prioridades institucionales** que guían las decisiones académicas, administrativas y pastorales hacia una mejora continua.
- **La articulación de las funciones misionales y transversales** en torno al desarrollo humano integral y la misión evangelizadora del SEAB.
- **La consolidación de ambientes educativos humanizantes**, donde el encuentro, el cuidado y la cercanía fortalecen la formación y la identidad institucional.
- **La formación de egresados propositivos, éticos y comprometidos**, capaces de ser signos de esperanza para su entorno y la sociedad.
- **La proyección de la Unimonserrate hacia escenarios de innovación, transformación y compromiso social**, respondiendo a los retos del contexto local, regional y global.

En síntesis, el PDI 2026–2030 es una hoja de ruta que reafirma nuestra identidad, fortalece la calidad educativa y proyecta a Unimonserrate hacia un futuro sólido, pertinente y sostenible.

Figura 1. Alcance del PDI 2026-2030 "Fortaleciendo la calidad, proyectando el futuro)



Fuente: (Fundación Universitaria Monserrate, 2025)

ENFOQUE DEL *humanismo* CRISTIANO

El **humanismo cristiano** constituye el fundamento antropológico y filosófico del PDI 2026–2030, orientando la misión educativa de Unimonserate hacia la formación integral de la persona. Desde este enfoque, la educación reconoce la dignidad humana como centro del quehacer institucional y promueve la construcción consciente del proyecto de vida en todas sus dimensiones —espiritual, cognitiva, afectiva, social y ética—, de acuerdo con los principios de la escuela católica (Fundación Universitaria Monserrate , 2021).

Este enfoque se nutre del magisterio reciente de la Iglesia. En primer lugar, del legado del **Papa Francisco**, quien afirmó que “la educación es un acto de esperanza” y llamó a las instituciones educativas a construir **una cultura del encuentro y del cuidado**, donde la persona sea acompañada en su capacidad de soñar, transformar y servir (Francisco, Mensaje para el lanzamiento del Pacto Educativo Global, 2020). Su insistencia en la fraternidad, el diálogo, la inclusión y la justicia social renovó la comprensión de que la educación cristiana debe humanizar, sanar vínculos y volver a situar a la persona y al planeta en el centro de las decisiones.

A este legado se suma la visión del **Papa León XIV**, quien ha impulsado una mirada renovada del humanismo cristiano para el mundo contemporáneo. En su carta apostólica *Disegnare nuove mappe* (2025), León XIV convoca a “trazar nuevos mapas de sentido” en la educación, invitando a las instituciones a formar personas capaces de leer críticamente su tiempo,

abrirse a la novedad del Espíritu y contribuir creativamente a un mundo más humano y solidario (León XIV, 2025). Su propuesta enfatiza que la educación cristiana debe situarse en los territorios existenciales actuales —tecnológicos, culturales, sociales y ambientales— sin perder su raíz evangélica ni su orientación al servicio.

En este sentido, el PEI enfatiza que la formación humana debe articularse con los valores cristianos de servicio, solidaridad, cuidado, justicia y compromiso social, elementos fundamentales para comprender a la persona como un ser en relación y abierto al encuentro con los demás (Fundación Universitaria Monserrate , 2021). Asimismo, el SEAB señala que el proyecto educativo de la Iglesia se inspira en la pedagogía de Jesús y en la convicción de que la educación es un camino para acompañar a cada sujeto en el descubrimiento de su vocación, en el cultivo del sentido de la vida y en el desarrollo integral.

Este enfoque entiende que la formación universitaria no se limita a la transmisión de conocimientos, sino que busca generar ambientes de encuentro y cuidado en los que la persona pueda desplegar plenamente sus capacidades, fortalecer su identidad y proyectarse hacia el servicio y la transformación social. En coherencia con esta visión, Unimonserate asume la triada **proyección, cercanía y cuidado** como dinamismo pedagógico que orienta el acompañamiento integral de los estudiantes, permitiendo que cada uno configure su existencia desde el proyecto de vida, la esperanza y el compromiso con el bien común (Fundación Universitaria Monserrate , 2021).

ENFOQUE *socio*-CRÍTICO

El enfoque socio-crítico adoptado por el PDI 2026–2030 concibe la educación como un proceso reflexivo, transformador y comprometido con la realidad social. Desde esta perspectiva, formar implica ayudar a los estudiantes a leer su contexto, analizarlo críticamente, comprender sus causas estructurales y actuar de manera ética, creativa y solidaria para transformar las condiciones que generan desigualdad, exclusión o vulnerabilidad (Fundación Universitaria Monserrate , 2021).

En coherencia con el PEI, este enfoque reconoce que la formación integral no puede desligarse de los desafíos del país y del mundo, por lo que promueve la justicia social, la equidad, el pensamiento crítico y la responsabilidad ciudadana. El estudiante es entendido como un sujeto autónomo, capaz de interrogar su realidad, construir conocimiento, dialogar con otros saberes y comprometerse con la transformación personal y comunitaria.

El pensamiento social de la Iglesia aporta un marco esencial para este enfoque. El Papa Francisco, en su encíclica *Fratelli Tutti*, invita a “mirar el mundo desde la dignidad de los últimos” y a construir una sociedad basada en la fraternidad, el diálogo y la responsabilidad compartida (Francisco, 2020). Su llamado a una cultura del cuidado y a la transformación de las estructuras injustas inspira a las instituciones educativas a formar personas capaces de cuestionar modelos que generan desigualdad y proponer caminos de reconciliación, inclusión y solidaridad.

Por su parte, el Papa León XIV, en *Disegnare nuove mappe* (2025), profundiza esta visión al señalar que la educación debe permitir “interpretar críticamente los mapas culturales, tecnológicos y sociales que moldean nuestro tiempo”, promoviendo una conciencia lúcida sobre los desafíos éticos y humanos de la contemporaneidad (León XIV, 2025). El papa León XIV subraya que el pensamiento crítico no es oposición estéril, sino una forma de discernimiento que ayuda a distinguir lo que humaniza de lo que deshumaniza, orientando la acción educativa hacia la justicia, la verdad y la solidaridad.

En esta línea, el enfoque socio-crítico del PDI 2026–2030 impulsa procesos formativos que integran análisis contextual, investigación con sentido social, aprendizaje colaborativo, transformación reflexiva y la promoción de entornos que fortalezcan la participación y el ejercicio responsable de la ciudadanía. Se trata de formar profesionales capaces de incidir en su entorno, construir alternativas de solución y contribuir al desarrollo humano integral desde una mirada ética y humanista (Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá, 2024).

De este modo, el PDI asume el enfoque socio-crítico como una apuesta que articula el rigor académico, la sensibilidad social y la mirada ética del Evangelio, permitiendo que la comunidad universitaria avance hacia una comprensión profunda de la realidad y hacia acciones transformadoras que ayuden a construir un país más justo, equitativo y solidario.

PARTICIPACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL

La participación y la corresponsabilidad institucional son elementos centrales para el fortalecimiento del gobierno universitario y el desarrollo de la misión de Unimonserrate. De acuerdo con el Documento sobre Gobierno Institucional (UMS-INS-DOC-16), la Institución concibe un modelo de gobierno participativo, democrático y humanista, que integra a los diferentes estamentos en los procesos decisorios y en la construcción de políticas, estrategias y estructuras que orientan la vida universitaria.

Este modelo garantiza mecanismos formales de participación que involucran a directivos, docentes, estudiantes, administrativos, egresados y otros grupos de interés, quienes contribuyen al diseño, ejecución y evaluación de los procesos académicos, administrativos, formativos y pastorales. Esta participación responde a la identidad institucional y a los principios definidos en el Estatuto General, donde se establece que el gobierno universitario debe fundamentarse en criterios de proyección, cercanía y cuidado, orientadores que permiten concretar la misión institucional y asegurar una gestión transparente, responsable y coherente con la naturaleza católica y humanista de la Institución.

El documento resalta que la participación se expresa a través de **órganos colegiados y democráticos**, tales como el Consejo de Regencia, el Consejo Directivo, el Consejo Académico, los Consejos y Comités de Escuela e Instituto, cada uno con funciones específicas y con representación de los distintos estamentos. Estos espacios permiten que las decisiones

institucionales se adopten con legitimidad, diversidad de perspectivas y responsabilidad compartida, garantizando que las acciones respondan a la misión educativa y a las necesidades de la comunidad.

Asimismo, la corresponsabilidad se refleja en la obligación de todos los actores institucionales de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, participar activamente en los procesos de autoevaluación, y favorecer una cultura de rendición de cuentas que fortalezca la transparencia y la calidad. El documento señala que el gobierno institucional exige procesos claros, sistemas normativos efectivos, estructuras flexibles y mecanismos de seguimiento que aseguren la mejora continua y el ejercicio ético de la gestión universitaria.

En conjunto, la participación y la corresponsabilidad institucional promueven una comunidad universitaria que construye colectivamente, dialoga, se involucra y actúa de manera coherente con la identidad humanista cristiana de Unimonserrate. Este principio orienta el PDI 2026–2030 hacia una gestión inclusiva, democrática y centrada en el servicio, la transparencia y el compromiso con el bien común.

MARCO INSTITUCIONAL

El Marco Institucional de la Fundación Universitaria Monserrate —Unimonserrate— se fundamenta en su identidad como institución de educación superior de carácter confesional católico, regentada por la Arquidiócesis de Bogotá y articulada al Sistema Educativo Arquidiocesano. Esta identidad se expresa en su Estatuto General y en los documentos orientadores que establecen los principios, valores y dinámicas que estructuran su misión educativa y su modelo de gestión.

Así las cosas, el Marco Institucional también reconoce la importancia de la autonomía universitaria, la naturaleza jurídica de Unimonserrate como fundación de utilidad común sin ánimo de lucro, y la articulación orgánica entre sus órganos de gobierno, dirección y gestión. Todos estos elementos configuran un sistema institucional sólido, que asegura la calidad de los procesos formativos, académicos y administrativos, y que orienta la Institución hacia el logro de su misión en coherencia con su identidad católica y humanista.



1.1. NATURALEZA Y CARÁCTER INSTITUCIONAL

De acuerdo con el Estatuto General – Acuerdo Regencial 024 de 2020, la Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserrate es una Institución de Educación Superior de derecho privado, organizada como fundación de utilidad común y sin ánimo de lucro, cuya misión educativa se fundamenta en los principios y valores de la Escuela Católica y de la Arquidiócesis de Bogotá. El Estatuto señala que Unimonserrate se concibe como una institución confesional católica, que inspira su identidad en los lineamientos de la Santa Sede, la Iglesia Local y la tradición humanista cristiana, orientando toda su acción hacia la formación integral de la persona y la construcción del proyecto de vida personal, familiar y comunitario.

La naturaleza institucional también se define por el ejercicio de la autonomía universitaria, reconocida por la Constitución y la Ley 30 de 1992, lo que permite a la Institución organizar sus propios estatutos, reglamentos internos, estructura administrativa y procesos educativos, garantizando condiciones de calidad y un gobierno universitario coherente con su misión y su carácter confesional.

El Estatuto establece además que Unimonserrate se caracteriza por una orientación humanista, cuyo eje central es la dignidad de la persona y la promoción de su realización plena. Esta orientación se expresa en procesos formativos que integran todas las dimensiones del ser humano, fomentan el desarrollo ético, la responsabilidad social, el compromiso comunitario y el espíritu de servicio, en coherencia con los principios de la Escuela Católica y la misión evangelizadora de la Arquidiócesis de Bogotá.

En cuanto a su carácter institucional, el Estatuto describe a Unimonserrate como una comunidad educativa que articula funciones académicas, científicas, culturales, pastorales y sociales, con el fin de impulsar la formación integral y responder a las necesidades del entorno. Sus propósitos se desarrollan mediante la docencia, la investigación, la innovación, la extensión y la proyección social, bajo criterios de calidad, pertinencia, inclusión y responsabilidad ética.

Así, la naturaleza y el carácter institucional de Unimonserrate configuran una propuesta educativa centrada en la persona, guiada por la identidad cristiana, comprometida con la formación integral y orientada al servicio, la transformación social y la construcción del bien común, garantizando la coherencia entre su misión educativa, su autonomía universitaria y su responsabilidad social.

1.2. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Formación integral de la persona. Donde se concibe al ser humano como un ser integral en proceso de desarrollo educativo. Este desarrollo, como dice el PE-SEAB, es continuo, abierto, consciente, libre y participativo que tiene como finalidad la armonía y el equilibrio en todas las dimensiones del sujeto (espiritual, cognitiva, afectiva, relacional, corporal, estética, comunicativa, ecológica, sociopolítica y ética) (Cf PE-SEAB, 2019, p. 26). En este sentido como lo expresó el Papa Francisco: "La misión en la universidad no es solamente aprender cosas; tienen que formar a los chicos y a las chicas en los tres lenguajes humanos: el de la cabeza, el del corazón y el de las manos. De tal manera que aprendan a **Pensar** lo que sienten y lo que hacen; a **Sentir** lo que hacen y lo que piensan; y a **Hacer** lo que sienten y lo que piensan (Francisco, A los rectores universitarios: Organizando la esperanza., 2023).

Desde esta perspectiva, el proceso formativo de la persona está articulado con la creación de ambientes de enseñanza y de aprendizaje fundamentados en tres orientadores de sentido: proyección, cercanía y cuidado. Ahora bien, esta formación integral se evidencia en el proyecto de vida presente en cada uno de los programas de Unimonserrate.

Fortalecimiento de la familia. La naturaleza del devenir histórico de la Unimonserrate ha sido el trabajo con la familia, entendiéndola como actor promotor del desarrollo social, sujeto colectivo de derechos, diverso y complejo, que es referente socio afectivo de la comunidad humana, pues se constituye como un agente educativo de nuevas generaciones. Es por ello por lo que, en Unimonserrate se fomenta en la comunidad educativa comprensiones sobre las realidades que atañen a las familias, siendo este un eje fundamental de su proyecto de vida.

Impacto en lo social. La Unimonserrate por su vocación humanista y su identidad eclesial, orienta todas sus acciones hacia la generación de impactos positivos en la transformación vital de las personas y de la sociedad de la que hace parte activa. La proyección, la cercanía y el cuidado son asumidos como elementos orientadores de la experiencia formativa de los estudiantes y de las apuestas de responsabilidad social que articulan el proyecto educativo institucional desde la ética, la pertinencia social y el desarrollo humano sostenible, para dar respuesta a las exigencias del mundo actual (Flores, F. Definición de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) según URSULA).

Desarrollo del espíritu científico. La Unimonserrate es, ante todo, un espacio de formación en el espíritu científico a través de la consolidación de una actitud investigativa, que debe caracterizar la construcción y reconstrucción en cada área del saber. En este sentido, la rigurosidad, la profundización, la aplicación y la proyección del conocimiento se convierten para la Unimonserrate en uno de los núcleos importantes de su acción educativa a lo largo de todo el proceso formativo.

Reconocimiento de la diversidad cultural. La Unimonserrate es un espacio donde interactúa, de forma continua, la diversidad cultural de todos sus integrantes. La Institución no solamente reconoce dicha diversidad, sino que propende por el respeto, su valoración y aceptación dentro de todas las dinámicas educativas. Por tanto, se privilegia la "pedagogía del encuentro y del cuidado del "otro", que favorezca el proyecto de vida de cada persona" (Cf PE-SEAB, 2019, pág. 23)."

1.2. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Principio de Innovación, Creatividad y Mejora Continua. La Unimonserate promueve la innovación, la creatividad y la mejora continua en los procesos de enseñanza, aprendizaje, investigación y gestión. Este principio impulsa la transformación digital, el uso responsable y pertinente de las tecnologías, y la capacidad de adaptación frente a nuevas realidades educativas, sociales y culturales, fortaleciendo la calidad y la pertinencia institucionales (Michael & Maria, 2014, pág. 6).

Uso del Conocimiento y la Tecnología. La Unimonserate promueve una actitud reflexiva y responsable en la generación, uso y aplicación del conocimiento científico y tecnológico, impulsando prácticas de investigación, producción académica y transformación digital que favorezcan la vida humana, la equidad y la sostenibilidad. Este principio orienta un uso consciente, humanizado y socialmente pertinente del saber y de los recursos tecnológicos (Michael & Maria, 2014, pág. 6).

Humanismo Ético y Responsabilidad Social. La Unimonserate orienta su quehacer formativo, académico y comunitario desde un humanismo ético que promueve la dignidad de cada persona, la convivencia respetuosa, la integridad, la responsabilidad social y ambiental, la colaboración, la inclusión y el reconocimiento de la diversidad cultural. Este principio inspira las acciones de todos los miembros de la comunidad universitaria y guía la formación de profesionales comprometidos con el bien común. Como lo indica Adela Cortina (Cortina, 2007), la responsabilidad social implica comprender que toda acción educativa debe orientarse hacia la justicia, la solidaridad y el respeto por la dignidad humana.

MISIÓN

La Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserate es una institución católica de educación superior, perteneciente al Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá, que promueve la excelencia académica y el servicio a la sociedad desde un enfoque humanista y socio-crítico. Está comprometida con la formación integral de la persona, reconociendo la diversidad y fomentando la inclusión, e incorpora la innovación, la transformación digital, la investigación, la proyección social y la internacionalización como medios para generar conocimiento con sentido ético y sostenible, que contribuyen al desarrollo humano, local y regional.

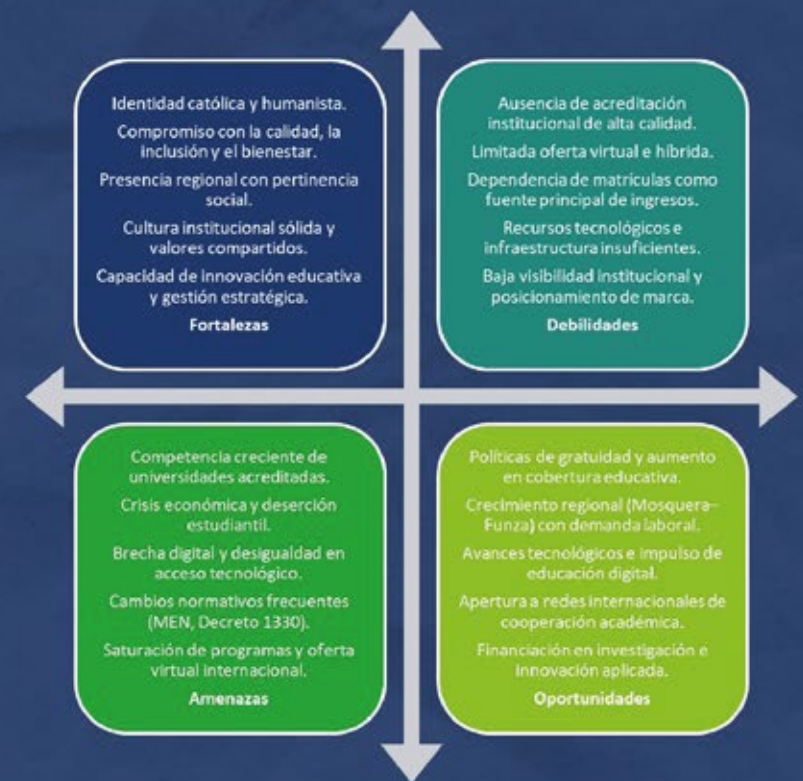
VISIÓN

En 2030, la Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserate será una institución de educación superior reconocida por su excelencia académica, su impacto social, su compromiso con la accesibilidad a la educación, el desarrollo humano a través del proyecto de vida y de las funciones sustantivas y transversales. Sus egresados impactan la sociedad y responden a los desafíos contemporáneos desde una perspectiva global, multicultural, inclusiva y sostenible.

2. CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

El análisis interno de la Fundación Universitaria Monserrate evidencia capacidades instaladas relevantes, una identidad formativa sólida y un compromiso con la calidad y el bienestar estudiantil, junto a retos en infraestructura tecnológica, procesos académico-administrativos y visibilidad institucional-Matriz DOFA consolidada. Asimismo, el análisis externo muestra un entorno exigente que demanda mayor pertinencia académica, actualización tecnológica, articulación territorial y un posicionamiento más firme en redes nacionales e internacionales (Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad , 2025).

Figura 2: Principales resultados del análisis DOFA



Fuente: (Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad , 2025)

2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

El análisis interno de la Fundación Universitaria Monserrate muestra una institución con un conjunto amplio de capacidades instaladas, una identidad formativa sólida y un compromiso evidente con la calidad y el bienestar estudiantil, pero que enfrenta retos significativos en infraestructura tecnológica, procesos académicos-administrativos y visibilidad institucional. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos.

2.1.1. IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La Unimonserate posee una identidad marcada por el humanismo, el servicio, la cercanía y el compromiso ético, consolidando una cultura institucional que valora la integridad, el respeto, la colaboración y la transformación social. La afiliación con la Arquidiócesis de Bogotá fortalece este sello, aportando respaldo institucional y coherencia misional.

La institución cuenta con un buen clima organizacional, prácticas permanentes de acompañamiento psicosocial y espiritual, actividades de bienestar, reconocimiento a colaboradores y un enfoque en la salud mental estudiantil. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con la falta de alineación de algunos colaboradores con la identidad humanista y dificultades en el clima laboral, especialmente en niveles de mando medio.

2.1.2. GESTIÓN INSTITUCIONAL Y GOBIERNO UNIVERSITARIO

La Unimonserate cuenta con una estructura organizacional consolidada, lo cual facilita el seguimiento y mejoramiento continuo. La autonomía universitaria contribuye a la adaptación estratégica. No obstante, se evidencian procesos administrativos y académicos poco ágiles, falta de articulación interáreas, demoras en trámites, también se identifican limitaciones para inversión en infraestructura, tecnología, así como dependencia elevada de la matrícula como fuente principal de ingresos.

2.1.3. GESTIÓN ACADÉMICA Y CALIDAD EDUCATIVA

La Institución cuenta con equipos docentes disciplinariamente competentes, trabajo colaborativo, espacios de actualización pedagógica y revisión constante de procesos evaluativos. Existe una base sólida en programas pertinentes para la región Sabana Occidente, con enfoque en formación por competencias. Existen prácticas pedagógicas con seguimiento permanente y una red de convenios que favorecen la articulación teoría-práctica. Sin embargo, se identifican retos estructurales:

- Baja oferta de programas acreditados de alta calidad.
- Necesidad de fortalecer los resultados de aprendizaje y la evaluación conforme al Decreto 1330.
- Bajo nivel de inglés, limitadas habilidades de estudio y autonomía en estudiantes.
- Insuficiente articulación interdisciplinar.
- Limitada participación estudiantil en la gestión académica.

2.1.4. DOCENCIA, DESARROLLO PROFESORAL E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA

Si bien existen espacios para desarrollo investigativo-pedagógico y un equipo docente comprometido, los procesos de fortalecimiento profesoral requieren consolidación en:

- Pedagogías innovadoras.
- Uso de tecnologías emergentes.
- Competencias digitales.
- Publicación científica.
- Mayor proporción de docentes con formación doctoral y de tiempo completo.

2.1.5. INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y EXTENSIÓN

La Unimonserate cuenta con semilleros activos, producción de investigaciones anuales y una participación sostenida en escenarios académicos como RedCOLSI, además de liderar un evento internacional de semilleros que visibiliza el talento estudiantil y docente. Asimismo, la institución ha consolidado una capacidad significativa para establecer y gestionar relaciones externas, reflejada en su participación en redes académicas, alianzas interinstitucionales y espacios de cooperación nacional e internacional. Estas conexiones potencian la movilidad académica, el intercambio de buenas prácticas y la construcción conjunta de conocimiento, ampliando el alcance y la proyección de la actividad investigativa de la Institución.

No obstante, este potencial puede fortalecerse con una mayor articulación entre los grupos de investigación y las escuelas, una estrategia institucional de ciencia, tecnología e innovación (CTel) más robusta, y mecanismos de acompañamiento que permitan incrementar la calidad y el impacto de los proyectos. También resulta clave consolidar una cultura investigativa transversal, fortalecer la difusión de resultados y avanzar hacia procesos de medición, categorización y reconocimiento en el sistema.

2.1.6. ESTUDIANTES, BIENESTAR Y PERMANENCIA

El bienestar universitario se identifica como un fuerte pilar: acompañamiento psicosocial, ayudas económicas, banco de alimentos, programas de salud física y mental, actividades de inmersión social y campañas preventivas. No obstante, se reportan:

- Cruces de cronogramas entre Bienestar y programas académicos.
- Falta de divulgación oportuna de actividades.
- Debilidad en estrategias robustas de permanencia estudiantil en un contexto nacional donde la deserción promedio es del 40%.

2.1.7. INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

Se cuentan con espacios verdes, capilla, biblioteca, cafetería, gimnasio, dotación básica tecnológica para docentes y estudiantes, zonas de ocio y aulas equipadas. Pero se identifican algunas necesidades:

- Infraestructura limitada para educación virtual e innovación.
- Laboratorios y plataformas tecnológicas insuficientes.
- Conectividad inestable en algunos espacios.
- Dificultad para consolidar cultura de educación virtual e híbrida.

2.1.8. COMUNICACIÓN, MARCA Y POSICIONAMIENTO

Uno de los aspectos que más se señalan dentro del ejercicio es la limitada visibilidad institucional y el bajo posicionamiento de la marca, tanto a nivel regional como nacional. A esto se suma:

- Escasa articulación interáreas que afecta comunicación.
- Falta de claridad en el uso de recursos.
- Ausencia de un área con experticia comercial enfocada en el sector educativo.

Estos factores disminuyen la competitividad frente a IES acreditadas y con mayor inversión en marketing.

2.1.9. RELACIÓN CON EL ENTORNO PRODUCTIVO Y TERRITORIAL

La ubicación estratégica en Mosquera representa un activo importante, permitiendo convenios con empresas como Nestlé, Purina, Ramo, Doria y la Zona Franca de Occidente.

La Institución tiene potencial para trabajar con sectores industrial-logísticos, agroindustriales y ambientales de la Sabana Occidente. Pero aún es limitado, el número de convenios activos con alto impacto y la integración efectiva con el sector productivo en prácticas, educación dual y empleabilidad.

En síntesis, la Unimonserate es una institución con fuerte identidad humanista, capacidad organizacional y un capital humano comprometido, acompañada de prácticas destacables en bienestar y pertinencia social. No obstante, enfrenta desafíos estructurales en competitividad académica, acreditación de alta calidad, visibilidad, infraestructura tecnológica, internacionalización y articulación interna.

El fortalecimiento de estos puntos es clave para el salto hacia una acreditación institucional, una mayor presencia en la región Bogotá–Cundinamarca y una oferta académica con estándares de calidad y pertinencia global.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El entorno externo de la Fundación Universitaria Monserrate basado en las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz DOFA, se encuentra caracterizado por dinámicas educativas, socioeconómicas, tecnológicas y territoriales que generan oportunidades significativas para su crecimiento, pero también riesgos que pueden afectar su sostenibilidad y competitividad frente al sector de educación superior en Colombia (Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad , 2025).

2.2.1. DINÁMICA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA

Colombia mantiene un crecimiento sostenido de matrículas, con una demanda insatisfecha especialmente en formación técnica, tecnológica y profesional. Las políticas de gratuidad (Ley 2034/2020) y ampliación del acceso han permitido que poblaciones de estratos 1, 2 y 3 busquen instituciones de educación superior que garanticen calidad y costos accesibles.

Sin embargo, el sistema presenta retos estructurales:

- Alta competencia de **92 IES acreditadas**, con mayor trayectoria, recursos y posicionamiento.
- Deserción promedio nacional cercana al 40%, afectando sostenibilidad y permanencia.
- Cambios normativos frecuentes en educación superior (MEN), que exigen adaptación constante, especialmente frente al Decreto 1330/2019.

2.2.2. POLÍTICAS PÚBLICAS, REGULACIÓN Y GOBIERNO

El contexto regulatorio presenta oportunidades importantes:

- Becas que aumentan cobertura.
- Inversión creciente en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) desde el Gobierno.
- Convocatorias nacionales e internacionales alineadas con los ODS.
- Políticas que incentivan la movilidad académica, internacionalización y cooperación.

Pero también se observan amenazas:

- Cambios normativos frecuentes generan incertidumbre.
- Legislación que puede afectar la autonomía, financiación y operación institucional.
- Baja financiación estatal para instituciones privadas.
- Crisis económicas que afectan capacidad de pago de las familias y acceso a créditos educativos.

2.2.3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

El entorno global de la educación está marcado por la digitalización acelerada. En Colombia, la educación virtual representa ya un segmento relevante, con más de 416 pregrados virtuales creados en la última década.

Oportunidades clave:

- Tendencia hacia educación flexible 24/7.
- Expansión de modalidades híbridas y 100% virtuales.
- Inteligencia artificial, automatización y big data como campos emergentes de formación.
- Empleadores demandan competencias digitales, interculturales y globales.

No obstante, existen riesgos:

- Avance agresivo de universidades virtuales y plataformas globales (MOOCs, bootcamps).
- Barreras digitales en estudiantes de estratos bajos (conectividad, dispositivos).
- Obsolescencia tecnológica acelerada.
- Amenazas de ciberseguridad.

Estas tendencias obligan a las IES a modernizar sus plataformas, repensar sus metodologías y fortalecer capacidades docentes en pedagogías digitales.

2.2.4. CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

La región Bogotá–Cundinamarca concentra 31% del PIB nacional, lo cual representa un entorno económico dinámico que demanda talento calificado. Localidades cercanas como Mosquera y Funza son polos industriales y logísticos en crecimiento, con empresas que requieren formación en logística, manufactura, agroindustria, sostenibilidad y economía circular.

Oportunidades:

- Demanda creciente de profesionales en sostenibilidad, energías limpias y gestión ambiental.
- Clase media en expansión gracias a reducción de pobreza multidimensional.
- Interés empresarial por la innovación y la solución de problemáticas territoriales.
- Crecimiento demográfico en municipios cercanos a Bogotá.

Amenazas:

- Inflación, desempleo e incertidumbre económica.
- Desigualdad persistente que limita acceso a la educación.
- Disminución en la tasa de natalidad, generando menor población en edad universitaria.
- Saturación laboral en algunas profesiones tradicionales.

2.2.5. INTERNACIONALIZACIÓN, COOPERACIÓN Y MOVILIDAD

La educación superior global promueve la construcción de alianzas, dobles titulaciones y programas de movilidad, impulsados por redes internacionales y cooperación universitaria latinoamericana.

Oportunidades:

- Creciente interés de estudiantes por experiencias internacionales.
- Redes internacionales abiertas a colaboración con IES de la región.
- Oportunidades de investigación aplicada y proyectos ODS con financiación.
- Mayor acceso a tendencias globales en educación, tecnología e innovación.

Sin embargo, se observan riesgos importantes:

- Limitado acceso a convenios de alto nivel para instituciones sin acreditación.
- Barreras idiomáticas y culturales que afectan movilidad.
- Competencia de universidades extranjeras con oferta virtual en español.
- Tensiones geopolíticas internacionales que pueden limitar intercambios.

2.2.6. COMPETENCIA Y MERCADO EDUCATIVO

El entorno competitivo es uno de los factores externos más determinantes.

Amenazas:

- Instituciones acreditadas con alta inversión en marketing y captación de estudiantes.
- Universidades virtuales extranjeras con costos reducidos.
- Oferta consolidada de instituciones de Bogotá.
- Cambios en la demanda laboral que afectan percepción de valor de algunas profesiones.

Oportunidades:

- Demanda insatisfecha en sectores productivos locales.
- Empresas con necesidad de talento especializado.
- Interés en programas con enfoque social, humanista y comunitario.
- Preferencia por instituciones accesibles cercanas a Bogotá con costos moderados.

La capacidad de la Institución para adaptarse, innovar, modernizar su infraestructura tecnológica, fortalecer su talento humano y consolidar alianzas será determinante para aprovechar este contexto a su favor.

2.2.7. CONDICIONES AMBIENTALES Y TERRITORIALES

El territorio de Mosquera y la Sabana Occidente enfrenta problemas ambientales como presión urbanística, contaminación, gestión de residuos y amenazas por cambio climático.

Oportunidades:

- Creciente demanda de soluciones ambientales desde la academia.
- Proyectos territoriales financiables en sostenibilidad, energía limpia y economía circular.
- Interés de empresas e instituciones locales por cooperación ambiental.

Amenazas:

- Regulaciones ambientales más estrictas y costosas.
- Riesgos climáticos que afectan la operación universitaria.
- Crecimiento urbano acelerado que impacta movilidad y servicios.

El entorno externo de la Unimonserate combina elementos que pueden potenciar su posicionamiento si son aprovechados estratégicamente: expansión educativa, digitalización, cooperación internacional, impulso regional, y crecimiento económico en Mosquera y Funza. Sin embargo, la Institución enfrenta amenazas importantes provenientes de la competencia fuerte, la presión por la acreditación, la desigualdad social, las barreras tecnológicas y los cambios normativos continuos.

ENFOQUE METODOLÓGICO DEL PDI 2026–2030

3.1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo con el Modelo de Planeación Institucional (2021) la planeación institucional en la Fundación Universitaria Monserrate se fundamenta en un conjunto de principios que orientan la formulación, ejecución y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional y de los Planes Operativos Anuales (POA). En primer lugar, se reconoce la participación y corresponsabilidad como eje central del proceso, entendiendo que la construcción estratégica es un ejercicio colectivo que involucra a directivos, docentes, administrativos, estudiantes, egresados y actores externos, quienes aportan a la definición de las líneas estratégicas y programas institucionales.

Asimismo, la planeación se rige por la coherencia misional, garantizando que cada iniciativa, proyecto o estrategia responda a la misión, visión, valores y propósitos institucionales aprobados por el Consejo de Regencia, lo que asegura que la identidad formativa y pastoral esté presente en todas las decisiones.

Otro principio esencial es la integralidad, que concibe la planeación como un proceso articulado entre las dimensiones académicas, administrativas, pastorales, de bienestar y de aseguramiento de la calidad. Esta visión sistémica se materializa a través del Macroproceso de Desarrollo Institucional, que integra tanto la planeación estratégica como la administración estratégica.

La Institución también se orienta por la efectividad y el enfoque en resultados, apoyándose en sistemas de información institucional para hacer

seguimiento permanente, evaluar avances y medir el cumplimiento de las metas, tanto estratégicas como operativas.

Esta perspectiva se complementa con el principio de flexibilidad y mejora continua, que permite introducir ajustes cuando los avances no corresponden a lo esperado, promoviendo acciones de mejora oportunas y adaptaciones al contexto cambiante, la planeación se desarrolla, además, bajo criterios de transparencia y trazabilidad, asegurando que cada proceso, decisión y actividad cuente con registros claros, responsables definidos y mecanismos de seguimiento que fortalezcan la rendición de cuentas y el control institucional.

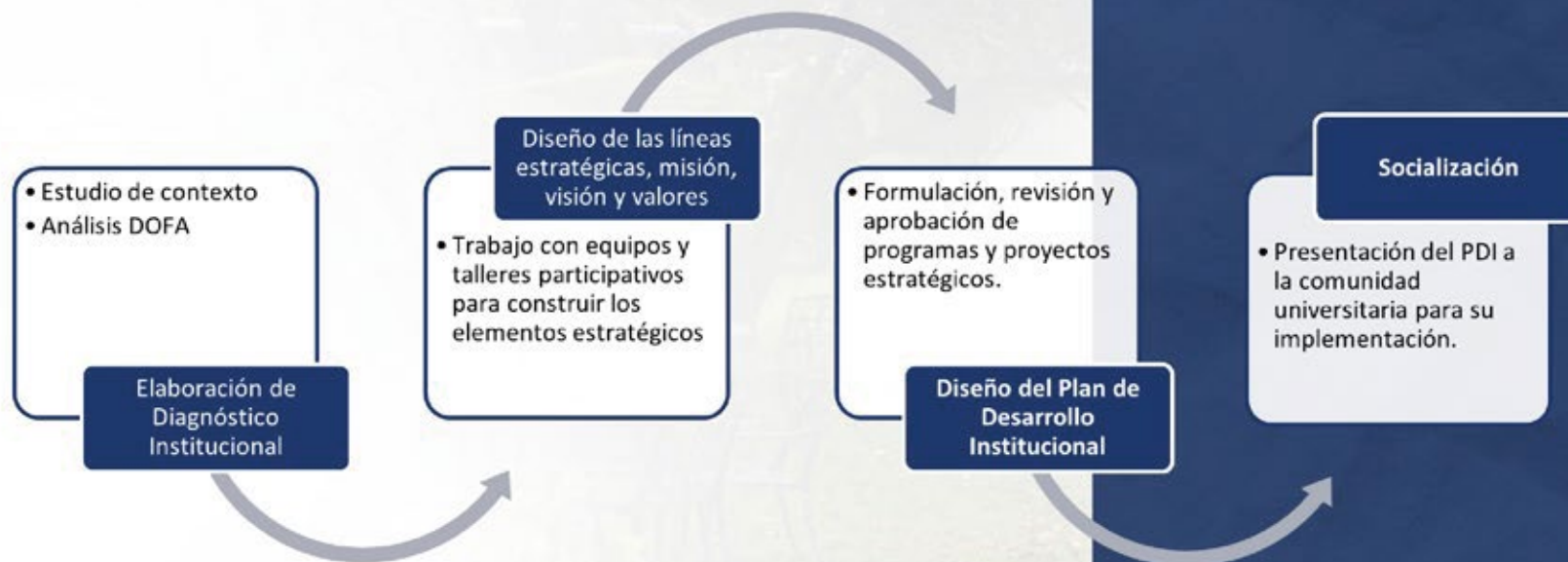
A su vez, la sustentabilidad y articulación presupuestal se constituyen en principios rectores, dado que todo plan, programa o proyecto debe contar con viabilidad financiera y una adecuada asignación de recursos en los presupuestos anuales y en los planes de inversión del PDI, conforme lo establecen las directrices institucionales.

Finalmente, la planeación institucional se apoya en la información y la analítica para la toma de decisiones, considerando datos provenientes de sistemas propios, procesos de autoevaluación, estudios de tendencia, informes de auditoría y estadísticas institucionales. Esta base de evidencia permite decisiones oportunas, contextualizadas y alineadas con el desarrollo sostenible

3.1.1. ETAPAS DEL PROCESO DE FORMULACIÓN

A continuación, se presentan las etapas del proceso de Formulación del Plan de Desarrollo Institucional:

Figura 3 Etapas del proceso de formulación



Fuente: (Modelo de Planeación Institucional)

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DOFA

La metodología DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para diagnosticar la situación interna y externa de una organización. Su propósito principal es identificar las condiciones que favorecen o limitan el logro de los objetivos institucionales y orientar la formulación de estrategias de desarrollo (DOFA, 2025).

3.2.1. COMPONENTES DE LA METODOLOGÍA DOFA

- **Fortalezas (F)**

Factores internos positivos que representan capacidades, recursos, procesos consolidados o atributos institucionales que otorgan ventaja comparativa.

- **Debilidades (D)**

Factores internos que constituyen limitaciones, fallas o brechas que dificultan el desempeño académico, administrativo o misional.

- **Oportunidades (O)**

Condiciones externas del entorno social, educativo, político, económico o tecnológico que pueden favorecer el crecimiento institucional si se aprovechan de manera estratégica.

- **Amenazas (A)**

Factores externos que representan riesgos para la Institución y pueden afectar el logro de metas o la estabilidad organizacional si no se gestionan adecuadamente.

3.2.2. ETAPAS DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

- **Recolección de información**

Se recopilan datos provenientes de documentos institucionales (PEI, informes de autoevaluación, diagnósticos previos), talleres participativos y análisis del contexto.

- **Identificación de factores internos**

Permite determinar fortalezas y debilidades en áreas como: currículo, docencia, investigación, bienestar, infraestructura, procesos administrativos, cultura institucional.

- **Identificación de factores externos**

Permite reconocer oportunidades y amenazas originadas por políticas públicas, normatividad del MEN, tendencias educativas internacionales, mercado laboral, situación económica, competencia y dinámica del territorio.

- **Construcción de la matriz DOFA**

Los factores se organizan en una tabla que permite visualizar rápidamente la situación de la Institución.

- **Interpretación y análisis**

Se analizan relaciones, patrones, prioridades y factores críticos.

- **Cruce estratégico (fase recomendada)**

A partir de la matriz, se formulan estrategias:

- o **FO:** usar fortalezas para aprovechar oportunidades.
- o **DO:** superar debilidades aprovechando oportunidades.
- o **FA:** utilizar fortalezas para enfrentar amenazas.
- o **DA:** minimizar debilidades para reducir vulnerabilidad ante amenazas.

- **Finalidad de la metodología DOFA**

Se utiliza para diagnósticos institucionales, procesos de autoevaluación, formulación de PDI, acreditación institucional o de programas, planeación estratégica, gestión del riesgo, desarrollo de proyectos o políticas internas.

3.2.3. DESAFÍOS ESTRATÉGICOS

A continuación, la figura No. 4 nos presenta los principales desafíos Institucionales resultado del análisis DOFA:

Figura 4. Desafíos Institucionales Prioritarios



Fuente: (Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad , 2025)

* Los desafíos estratégicos de la *línea Calidad Académica, Innovación, Sostenibilidad, Liderazgo y Emprendimiento*, dentro de la Dimensión: *Calidad y Pertinencia Académica*.

Los desafíos estratégicos de la línea Calidad Académica, Innovación, Sostenibilidad, Liderazgo y Emprendimiento consisten en garantizar el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales de calidad mediante procesos de mejora continua; actualizar y flexibilizar los currículos para asegurar pertinencia y formación integral; fortalecer una cultura institucional de innovación educativa con modelos pedagógicos contemporáneos; integrar la sostenibilidad como eje transversal de la formación y de la gestión académica; potenciar el liderazgo estudiantil y docente como motor del desarrollo institucional; consolidar un ecosistema de emprendimiento articulado a la formación, la investigación y la proyección social; robustecer la gestión académico, administrativa para asegurar eficiencia, trazabilidad y decisiones basadas en datos; y desarrollar capacidades docentes y directivas orientadas a la calidad, la innovación, la sostenibilidad y el liderazgo.

* Los desafíos estratégicos de la línea UNIMONSERRATE 4.0, dentro de la dimensión: Investigación, innovación y transformación digital

Los desafíos estratégicos de la línea Investigación, Innovación y Transformación Digital consisten en transformar digitalmente los procesos académicos, administrativos y de servicios mediante la incorporación de tecnologías emergentes que optimicen la eficiencia institucional; y en desarrollar proyectos de innovación basados en investigación aplicada y formativa que impulsen la creación de soluciones tecnológicas, mejoren la experiencia del usuario, fortalezcan la toma de decisiones basada en datos y permitan avanzar hacia un modelo organizacional exponencial alineado con las metas de transformación digital proyectadas para 2030.

* Los desafíos estratégicos de la línea fortalecimiento de convenio, alianzas, información dentro de la dimensión: internacionalización y cooperación

Generar espacios sistemáticos y accesibles de divulgación que permitan a la comunidad académica conocer y aprovechar las oportunidades derivadas de los convenios vigentes; así como construir y mantener una matriz institucional visible y actualizada que evidencie con claridad los objetivos, alcances, beneficios y oportunidades de cada alianza, facilitando su seguimiento, uso estratégico y proyección. Estos desafíos buscan fortalecer la difusión, gestión y aprovechamiento de los convenios existentes y, al mismo tiempo, impulsar nuevas alianzas estratégicas que incrementen la participación de estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad académica en intercambios, prácticas, movilidades, becas, eventos, estancias de investigación y publicaciones, contribuyendo al desarrollo académico y profesional en coherencia con la estrategia institucional de internacionalización.

* Los desafíos estratégicos de la línea posicionamiento, visibilidad dentro de la dimensión: proyección social

Se orientan a posicionar académicamente a Unimonserrate ante organizaciones nacionales e internacionales mediante la consolidación de alianzas de cooperación académica interinstitucional que amplíen el alcance, la visibilidad y el impacto de la institución; así como a fortalecer la Unidad de Proyección Social para asegurar su articulación efectiva con los objetos de estudio de los programas, potenciando su capacidad de generar iniciativas, proyectos y acciones formativas con pertinencia territorial, valor académico y relevancia social. Estos desafíos buscan contribuir al propósito de visibilizar y posicionar a Unimonserrate en los ámbitos local, regional, nacional e internacional, garantizando una proyección social coherente con su identidad institucional y con las demandas del entorno.

* Los desafíos estratégicos de la línea UNIMONSERRATE 4.0, dentro de la dimensión: Investigación, innovación y transformación digital

Consolidar un campus ambientalmente sostenible que responda de manera efectiva a los desafíos territoriales de Bogotá, Mosquera y Funza, así como a las metas de la agenda global de los ODS; y en integrar de forma transversal la sostenibilidad ambiental y social en los procesos de docencia, investigación y proyección social, promoviendo prácticas formativas y operativas coherentes con una gestión ecoeficiente y responsable. Estos desafíos buscan contribuir al desarrollo e implementación de una estrategia institucional que reduzca el impacto ambiental de la Institución y fortalezca su compromiso con la sostenibilidad integral y la ecoeficiencia en el territorio.

* Los desafíos estratégicos de la línea Identidad institucional y permanencia estudiantil dentro de la dimensión: Inclusión, equidad, bienestar y compromiso social

Se orientan a fortalecer la identidad institucional y el sentido de pertenencia en toda la comunidad educativa, promoviendo una cultura cohesionada, incluyente y comprometida con los valores misionales; así como a robustecer los programas de permanencia y éxito estudiantil mediante estrategias integrales que garanticen el acceso, la continuidad y la graduación, con especial atención a estudiantes en condición de vulnerabilidad. Estos desafíos buscan consolidar una cultura institucional sólida que favorezca el bienestar, la equidad y la trayectoria educativa, en coherencia con la línea estratégica de identidad institucional y permanencia estudiantil.

4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS, OBJETIVOS, PROGRAMAS E INDICADORES

El Plan de Desarrollo Institucional 2026–2030 organiza su apuesta estratégica en un conjunto de líneas que orientan el quehacer académico, misional y de gestión. Cada línea integra objetivos, programas, indicadores y resultados esperados que permiten planear, ejecutar, monitorear y evaluar el avance de las acciones institucionales con criterios de calidad, pertinencia, sostenibilidad y coherencia con la identidad humanista cristiana de Unimonserrate.

Estas líneas responden a los desafíos identificados en el diagnóstico institucional, las transformaciones del entorno educativo y social, y las necesidades de consolidar un proyecto formativo centrado en la persona, el servicio y la proyección comunitaria.

4.1. HACIA LA EXCELENCIA FORMATIVA Y LA PERTINENCIA ACADÉMICA

Objetivo: Fortalecer la calidad y pertinencia de la formación académica mediante procesos de innovación curricular, sostenibilidad educativa, liderazgo institucional y emprendimiento, asegurando el cumplimiento de los estándares del MEN y referentes internacionales, para consolidar una educación centrada en la persona y orientada al proyecto de vida.

Programa de Fortalecimiento Académico y Desarrollo Institucional

Este programa orienta las acciones institucionales hacia el fortalecimiento integral de la oferta académica y la consolidación de una educación pertinente y de excelencia. Articula los procesos necesarios para avanzar en condiciones de acreditación de alta calidad, ampliar y diversificar la oferta formativa mediante la creación de nuevos programas de posgrado y técnicos laborales, y promover iniciativas de emprendimiento académico y social que fomenten la innovación, el liderazgo y el desarrollo del proyecto de vida de los estudiantes.

Indicadores:

- Implementar procesos para avanzar hacia la acreditación de alta calidad
- Diseñar y aprobar nuevos programas de posgrado y técnicos laborales
- Implementar estrategias de emprendimiento académico y social

Resultados Esperados:

- Al finalizar el periodo del PDI, la Institución contará con al menos dos programas con condiciones suficientes para avanzar hacia la acreditación de alta calidad, fortaleciendo los procesos de autoevaluación, mejora continua y alineación con estándares nacionales e internacionales.
- Durante los primeros cuatro años del PDI se habrán creado y puesto en marcha seis nuevos programas (posgrados y programas técnicos laborales) pertinentes al contexto social y productivo, ampliando la oferta académica y diversificando oportunidades de formación para estudiantes y egresado.

- Al concluir el PDI, la Institución habrá acompañado al menos 12 iniciativas de emprendimiento académico y social, consolidando un ecosistema institucional que fomente la creatividad, el liderazgo, el desarrollo de proyectos innovadores y la generación de soluciones con impacto comunitario.

4.2. HACIA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Objetivo: Fortalecer las capacidades institucionales de investigación, innovación y transformación digital para que, hacia el año 2030, la Unimonserrate logre transformar digitalmente al menos el 70% de sus procesos académicos, administrativos y de servicios, mediante la implementación de estrategias de investigación aplicada, innovación y transferencia tecnológica, avanzando hacia un modelo de organización exponencial con mejoras verificables en eficiencia, experiencia del usuario y toma de decisiones basada en datos.

Programa de Investigación, Innovación y Transferencia Tecnológica:

Este programa busca consolidar las capacidades institucionales en investigación, innovación y desarrollo tecnológico mediante el fortalecimiento de la producción académica y la creación de un Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica. A través de acciones articuladas con las escuelas, grupos de investigación y aliados estratégicos, se promoverá la generación de nuevo conocimiento, el desarrollo de soluciones aplicadas y la transferencia de resultados hacia el entorno social y productivo. Asimismo, se impulsarán espacios colaborativos, proyectos interdisciplinarios y mecanismos institucionales que potencien la investigación formativa, la innovación educativa y la apropiación social del conocimiento.

Indicadores:

- Fortalecer la producción académica institucional
- Creación del Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica

Resultados Esperados:

- Al finalizar el periodo del PDI, Unimonserrate habrá incrementado en al menos un 40% su producción académica, fortaleciendo los grupos y semilleros de investigación, ampliando la participación en convocatorias internas y externas, y posicionando los resultados en escenarios académicos nacionales e internacionales, con impacto verificable en la calidad y visibilidad institucional.
- Para el año 2030, la Institución contará con un Centro de Innovación y Transferencia Tecnológica plenamente constituido, operativo y articulado a los procesos académicos y administrativos. Este centro impulsará proyectos de investigación aplicada, desarrollos tecnológicos, soluciones digitales y alianzas estratégicas, consolidándose como un eje institucional para promover la innovación, la transformación digital y la transferencia de conocimiento hacia la comunidad y el entorno productivo.

4.3. HACIA LA INTERNACIONALIZACIÓN Y LA COOPERACIÓN

Objetivo: Fortalecer el aprovechamiento de las alianzas estratégicas existentes en Unimonserrate para aumentar la participación de estudiantes, docentes y demás integrantes de la comunidad académica en intercambios, prácticas, movilidades, becas, eventos, estancias de investigación y publicaciones, promoviendo así su desarrollo académico y profesional.

Programa de Internacionalización y Cooperación Académica:

Este programa está orientado a fortalecer la presencia, visibilidad y participación de la Unimonserrate en redes académicas y científicas de alcance nacional e internacional. A través de alianzas estratégicas, cooperación interinstitucional, participación en eventos de alto impacto y vinculación a redes globales, el programa busca consolidar el posicionamiento institucional y ampliar las oportunidades de investigación, intercambio, movilidad y producción académica colaborativa.

Indicador:

- Nivel de posicionamiento internacional en redes académicas y científicas

Resultados Esperado:

- Para el año 2030, Unimonserrate habrá alcanzado un nivel de posicionamiento medio–alto en redes académicas y científicas internacionales, logrando vincularse activamente a al menos tres redes globales mediante participación en proyectos colaborativos, eventos de alto impacto y acciones de cooperación académica. Este posicionamiento fortalecerá la visibilidad institucional, ampliará las oportunidades de internacionalización para la comunidad universitaria y consolidará alianzas estratégicas que potencien la investigación, la innovación y la proyección internacional de la Institución.

4.4. HACIA LA PROYECCIÓN SOCIAL Y RELACIÓN CON EL ENTORNO

Objetivo: Fortalecer el posicionamiento de Unimonserate en los ámbitos nacional e internacional mediante alianzas de cooperación académica, social y comunitaria que impulsen proyectos de impacto territorial, promuevan el desarrollo humano integral y consoliden la participación activa de la institución en redes, organizaciones y escenarios interinstitucionales comprometidos con la transformación.

Programa de Articulación Territorial e Impacto Comunitario:

Este programa reúne las acciones destinadas a fortalecer la presencia de Unimonserate en los territorios y su trabajo conjunto con comunidades, organizaciones sociales e instituciones locales. La intención es que la Unimonserate participe de manera más activa en los entornos donde tiene presencia caso Mosquera-Funza, aportando a la construcción de soluciones que respondan a necesidades reales y que promuevan el desarrollo humano en diferentes zonas de la ciudad y de la región.

Indicador:

- Fortalecer la articulación territorial y el impacto comunitario

Resultado Esperado:

- Para el año 2030, Unimonserate habrá fortalecido de manera significativa su articulación territorial y su impacto comunitario, consolidando proyectos de proyección social con alcance verificable en zonas priorizadas, estableciendo alianzas sostenibles con actores locales e interinstitucionales y desarrollando iniciativas que contribuyan al desarrollo humano, la inclusión, la participación ciudadana y la transformación social de las comunidades.

4.5. HACIA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EFICIENTE Y SOSTENIBLE

Objetivo: Fortalecer la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la gestión institucional mediante la modernización de procesos, la optimización de recursos y la implementación de sistemas integrados de información, garantizando una administración ágil, confiable y orientada al mejoramiento continuo para el cumplimiento de la misión institucional.

Programa de Optimización y Modernización Institucional:

La modernización no se limita a actualizar plataformas o documentos; implica revisar la forma en que se trabaja, identificar cuellos de botella, escuchar a las diferentes dependencias y ajustar los procesos para que realmente respondan a las necesidades de la comunidad universitaria. De esta manera, el programa busca fortalecer la transparencia, mejorar la calidad del servicio y consolidar una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo y al uso responsable de la información. Su propósito es avanzar hacia una administración más ágil, clara y eficiente, que reduzca tiempos, simplifique procedimientos y aproveche mejor las herramientas tecnológicas disponibles.

Indicador:

- Optimizar y modernizar los procesos institucionales

Resultados Esperados:

- Para el año 2030, La Unimonserate habrá alcanzado un nivel de eficiencia institucional del 80%, evidenciado en la modernización de procesos administrativos, académicos y financieros, la reducción de tiempos de respuesta, la digitalización de trámites esenciales y la consolidación de una cultura organizacional centrada en la calidad, la innovación y la toma de decisiones basada en datos confiables.

4.6. HACIA LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL INSTITUCIONAL

Objetivo: Fortalecer la sostenibilidad ambiental institucional mediante la implementación progresiva de políticas, prácticas y sistemas orientados al uso responsable de los recursos naturales, la protección del entorno y la consolidación de una cultura ambiental que contribuya al bienestar de la comunidad universitaria y al cumplimiento de los compromisos socioambientales.

Programa de Gestión Ambiental Institucional

Este programa reúne las acciones orientadas a consolidar una cultura ambiental dentro de la Unimonserrate y a garantizar que la institución avance de manera ordenada y progresiva en la implementación del Sistema Institucional de Gestión Ambiental –SIGA–. Su finalidad es fortalecer las prácticas de sostenibilidad, mejorar el uso de los recursos naturales y asegurar que los distintos procesos académicos y administrativos incorporen criterios de responsabilidad ambiental.

Indicador:

- Nivel de implementación del Sistema Institucional de Gestión Ambiental (SIGA).

Resultados Esperados:

- Para el año 2030, Unimonserrate habrá implementado al menos el 80% del Sistema Institucional de Gestión Ambiental, consolidando procesos, políticas y estándares que permitan reducir impactos ambientales, optimizar recursos y fortalecer la responsabilidad ambiental en todos los campus y operaciones institucionales.

4.7. HACIA LA INCLUSIÓN, LA EQUIDAD Y EL BIENESTAR INSTITUCIONALE

Objetivo: Promover entornos educativos inclusivos y equitativos que garanticen el bienestar integral de la comunidad universitaria mediante políticas, programas y acciones que favorezcan la participación, la accesibilidad, la convivencia y el desarrollo humano, con enfoque diferencial y compromiso social.

Programa de Inclusión, Equidad y Bienestar Institucional

Este programa agrupa los esfuerzos destinados a garantizar que la Unimonserrate sea un espacio incluyente, respetuoso y orientado al bienestar integral de todas las personas que hacen parte de la comunidad académica. Su propósito es avanzar en acciones concretas que promuevan la equidad, reduzcan barreras de acceso y fomenten relaciones basadas en el respeto, el acompañamiento y la participación.

Indicadores:

- Implementar acciones institucionales de inclusión y equidad
- Fortalecer los servicios de bienestar institucional

Resultados Esperados:

- Para el año 2030, la Unimonserrate habrá consolidado 10 acciones institucionales de inclusión y equidad, fortaleciendo el enfoque diferencial, la accesibilidad, la participación y el acompañamiento integral, lo que permitirá construir ambientes universitarios seguros, incluyentes y orientados al desarrollo humano y la convivencia.
- De igual forma, la Institución habrá fortalecido de manera significativa los servicios de bienestar institucional, alcanzando un 85% de satisfacción global por parte de estudiantes, docentes y colaboradores. Este avance se reflejará en la ampliación y mejora de los programas de bienestar, el fortalecimiento del acompañamiento psicosocial, la promoción de hábitos de vida saludable y el desarrollo de iniciativas orientadas a la permanencia estudiantil, la inclusión y el desarrollo humano integral.

MODELO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Modelo de Seguimiento y Evaluación del PDI se articula con los lineamientos del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad y con la Política de Calidad Institucional, en coherencia con lo establecido por la Vicerrectoría Académica. De acuerdo con la Política de Calidad, la Institución desarrolla de manera periódica mecanismos y estrategias de evaluación para determinar el nivel de logro de los objetivos y propósitos institucionales, identificar oportunidades de mejora y fortalecer la calidad del quehacer académico y administrativo. (Fundación Universitaria Monserrate, 2021).

En este sentido, el modelo se estructura en tres componentes fundamentales:



5.1. SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

Constituye el conjunto de métricas que permiten evaluar los avances, resultados y eficacia de las líneas estratégicas del PDI. Este sistema se fundamenta en:

- Indicadores estratégicos, vinculados a las metas institucionales.
- Indicadores de proceso, asociados a la gestión académica y administrativa.
- Indicadores de resultado y calidad, alineados con los mecanismos de autoevaluación descritos en los lineamientos institucionales (Lineamientos Curriculares, Autoevaluación, SIGA, entre otros)

Los indicadores se actualizan periódicamente para garantizar su pertinencia y capacidad de medir avances en coherencia con el enfoque de mejora continua presente en la Política de Calidad.

Para efectos de este ejercicio se anexa la Matriz de Indicadores PDI.

5.2. MONITOREO Y REPORTE DE AVANCES

Este componente incluye el seguimiento continuo de las metas y la verificación del cumplimiento de las acciones definidas en cada línea estratégica del PDI. Conforme al documento institucional, la Unimonserrate establece mecanismos formales para el seguimiento y evaluación institucional en articulación con el Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad.

El monitoreo se realiza mediante:

- **Reportes periódicos** de avance de metas e indicadores.
- **Comités de seguimiento** para la toma de decisiones.

- **Análisis de brechas** para identificar desviaciones y proponer acciones correctivas.
- **Informes integrados de gestión**, que consolidan avances en docencia, currículo, proyección social, bienestar, internacionalización, sostenibilidad y gestión institucional.

Este proceso permite garantizar que los objetivos misionales se cumplan de manera progresiva y oportuna, tal como lo plantea la Política de Calidad en su enfoque de mejora constante.

5.3. INTEGRACIÓN CON EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Finalmente, el modelo se articula plenamente con los instrumentos, procesos y lineamientos del Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad, enmarcado en los criterios definidos por la Institución:

- **Evaluación periódica de los diferentes ámbitos de la Institución**, como lo establece el numeral 6 de la Política de Calidad.
- **Procesos de autoevaluación**, en clave de autorregulación y mejoramiento continuo.
- **Lineamientos y procedimientos institucionales**, tales como:
 - o Lineamiento de Autoevaluación (UMS-INS-L-02)
 - o Lineamientos Curriculares (UMS-INS-L-01), para procesos de creación, renovación y acreditación.
 - o Procedimiento de Mejoramiento Continuo (UMS-MC-P-01).
 - o Diseño y seguimiento de planes de desarrollo (UMS-D-P-08).
 - o Evaluación de la praxis profesoral (UMS-D-P-09).
 - o Gestión del ciclo de vida de los proyectos (UMS-OGP-P-04).

Este componente asegura que la toma de decisiones institucional esté orientada al logro de los estándares de calidad definidos por el MEN y a la consolidación de una cultura de excelencia académica y administrativa.

CONCLUSIÓN

Finalmente, la formulación del PDI 2026–2030 se sustenta tanto en los fundamentos misionales de Unimonserrate y del SEAB como en los avances y aprendizajes derivados del proceso de autoevaluación institucional 2025, el cual evidenció una cultura de autorregulación madura, prácticas sólidas de aseguramiento de la calidad y una gestión académica y administrativa orientada a la mejora continua.

Los hallazgos resaltan la coherencia entre el proyecto educativo y los procesos formativos, la cualificación y estabilidad docente, el fortalecimiento de los semilleros y la investigación, la consolidación del bienestar estudiantil con enfoque de inclusión, así como la pertinencia y valoración positiva de los programas académicos. A la vez, identifican desafíos estratégicos en infraestructura tecnológica, visibilidad institucional, gestión de la información, internacionalización, retención estudiantil y ampliación de recursos, los cuales se integran como ejes fundamentales del nuevo Plan.

De este modo, el PDI se configura como la hoja de ruta que articula misión, visión, principios y prácticas institucionales, orientando a Unimonserrate hacia un horizonte de excelencia, sostenibilidad, innovación y pertinencia social, y reafirmando su compromiso de formar personas capaces de construir su proyecto de vida desde el servicio, la responsabilidad ética y la esperanza, para contribuir de manera significativa al desarrollo humano y la transformación del entorno.



- Cortina, A. (2007). *Ética de la razón cordial. Educar en la ciudadanía en el siglo XXI*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://scispace.com/pdf/adela-cortina-etica-de-la-razon-cordial-educar-en-la-1r3y7a46rb.pdf
- Docencia y Currículo. (2025). *Informe Síntesis sobre los procesos de autoevaluación de la Unimonserrate*. Bogotá D.C.
- DOFA, C. (2025). Obtenido de <https://www.canadiancollege.edu.co/blog/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa>
- Francisco. (2020). *FRATELLI TUTTI*. Obtenido de https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html
- Francisco. (2020). *Mensaje para el lanzamiento del Pacto Educativo Global*. Obtenido de https://www.vatican.va/content/francesco/es/messages/pont-messages/2019/documents/papa-francesco_20190912_messaggio-patto-educativo.html
- Francisco. (2023). *A los rectores universitarios: Organizando la esperanza*. Obtenido de https://www.vaticannews.va/es/papa/news/2023-10/papa-francisco-rectores-universitarios-organizando-esperanza.html?utm_source=chatgpt.com
- FUM, P. D. (2021). <https://unimonserrate.edu.co/la-unimonserrate/#1631895123702-3d7567f8-142d>.
- Fundación Universitaria Monserrate . (22 de Julio de 2021). *Política de Calidad*. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://unimonserrate.edu.co/wp-content/uploads/2021/12/Política-de-calidad.pdf
- Fundación Universitaria Monserrate . (2021). *Proyecto Educativo Institucional – PEI (Versión 2)*. Obtenido de <https://unimonserrate.edu.co/la-unimonserrate/#1507245241341-c42ebd30-e1bb>
- Fundación Universitaria Monserrate. (8 de Mayo de 2020). Acuerdo Regencial No. 024 de 2020. Obtenido de <https://unimonserrate.edu.co/la-unimonserrate/#1507249818455-878aa8fa-6e84>
- Michael, F., & Maria, L. (Enero de 2014). *A rich seam: How new pedagogies find deep learning*. Pearson. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich_Seam_web.pdf
- Modelo de Planeación Institucional*. (8 de Abril de 2021). Obtenido de <https://drive.google.com/drive/u/1/search?q=planeaci%C3%B3n>
- Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad. (2025). *MATRIZ CONSOLIDADA DOFA*.
- Oficina de Planeación y Aseguramiento de la Calidad. (2025). *Matriz DOFA Consolidada*.
- Sistema Educativo de la Arquidiócesis de Bogotá. (2024). *Proyecto Educativo del SEAB. Arquidiócesis de Bogotá*. Obtenido de <https://unimonserrate.edu.co/la-unimonserrate/#1759512361705-3f919749-a996>
- XIV, L. (2025). *Diseñar Nuevos Mapas de Esperanza*. Obtenido de https://www.vatican.va/content/leo-xiv/es/apost_letters/documents/20251027-disegnare-nuove-mappe.html

ANEXOS

- Anexo 1. Construcción PDI 2026-2030
- Anexo 2. Estudio de Contexto
- Anexo 3. Análisis DOFA
- Anexo 4. Síntesis de Autoevaluación 2025
- Anexo 5. Taller Docentes análisis y resultado
- Anexo 6. Taller Administrativos y Directivos análisis y resultado
- Anexo 7. Taller Estudiantes análisis y resultado



2026
2030