



## **UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA - UPTC**

“Asesoría y acompañamiento metodológico para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo 2019-2030 y formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022”

**Documento base para la planeación institucional 2019-2030**

Abril 26 de 2019

## Tabla de contenido

Documento base para la planeación institucional 2019-2026.....	4
Introducción .....	4
Propuesta Ejes Estratégicos UPTC.....	6
1. Eje articulación misional para la calidad académica .....	6
Situación de la UPTC.....	8
Aspectos para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional.....	12
Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector .....	36
Tablas de información por tema .....	37
2. Eje componentes transversales para la excelencia universitaria.....	41
Situación de la UPTC.....	42
Aspectos para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional.....	45
Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector .....	51
Tablas de información por tema .....	52
3. Eje Campus: pilar de la experiencia Upetecista .....	53
Situación de la UPTC.....	54
Aspectos centrales para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional .....	56
Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector .....	57
4. Estrategia de consolidación regional con impacto nacional .....	58
Referencias.....	60
Anexo 1. Relatorías del proceso consultivo y de participación.....	61

## Índice de tablas

Tabla 1. Programas académicos en las Seccionales 2019 .....	15
Tabla 2. Bases de datos especializadas por área del conocimiento 2015-2019 .....	24
Tabla 3. Información Formación y Docencia 2018 .....	37
Tabla 4. Información Investigación e Innovación 2018 .....	37
Tabla 5. Número de programas de posgrado por Facultad UPTC 2019 .....	38
Tabla 6. Número de programas de pregrado por Facultad UPTC 2019 .....	38
Tabla 7. Información Extensión y Proyección Social 2015-2018 .....	39
Tabla 8. Información Internacionalización 2018 .....	40
Tabla 9. Información Bienestar de la comunidad universitaria 2018 .....	52
Tabla 10. Información tema Administrativo y Financiero 2018 .....	52

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ejes Estratégicos propuestos .....	6
Ilustración 2. Articulación misional para la calidad académica .....	7
Ilustración 3. Eje Componentes transversales para la excelencia universitaria .....	41
Ilustración 4. Eje Campus: Pilar de la experiencia Upetecista .....	53

## Documento base para la Planeación Institucional 2019-2030

### Introducción

El presente documento corresponde al tercer entregable del contrato No. 021 de 2019 firmado entre la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC y Oportunidad Estratégica, que tiene como objeto “Asesoría y acompañamiento metodológico para el ajuste del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2030 y formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022”.

Este texto tiene como objetivo presentar un documento base para el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022 y el ajuste al Plan Estratégico de Desarrollo 2019-2030, con base en el análisis de los resultados del proceso de consulta y participación adelantado con toda la comunidad universitaria y grupos de interés estratégicos para la Universidad.

Luego del taller realizado con los líderes de lineamiento el día 4 de febrero; la reunión con representantes de los estamentos realizada el 12 de febrero; la presentación del diagnóstico al equipo de trabajo del Sr. Rector realizada el 5 de marzo y después del proceso consultivo y participativo realizado con los estamentos en cada una de las seccionales y la sede central, y con los diferentes grupos de interés, se logró contar con información de primera mano que ha permitido tener un conocimiento más detallado de la situación actual de la UPTC.

Con la información recogida en cada uno de las mesas consultivas, grupos focales e instrumento enviado a los comités de currículo, se consolidó en una matriz de casi 1600 registros, clasificados por sede, participantes, actividad o fuente de información, eje estratégico del plan anterior, tema, subtema, idea fuerza y recomendaciones por parte de los participantes. Los resultados de dicho proceso consultivo y participativo se presentan en el anexo 1. Relatorías del proceso consultivo y de participación.

Una de las principales conclusiones de todo el proceso consultivo y participativo es la necesidad de establecer una *Estrategia Institucional de Sostenibilidad*, que hace referencia a la consolidación de los logros alcanzados por la UPTC hasta este momento y a un crecimiento organizado. En los logros de la UPTC se destaca su puesto 14 a nivel nacional y 107 a nivel latinoamericano en el ranking que realiza Scimago respecto a investigación, innovación e impacto social, para la vigencia 2018.

El crecimiento organizado, implica la planeación de los recursos físicos, tecnológicos y del equipo humano necesarios para sostener, tanto en el último cuatrienio como en un largo plazo, dichos logros. Esta estrategia institucional de sostenibilidad implica aspectos como el posicionamiento de la Universidad a nivel regional, nacional e internacional y la estrategia de consolidación regional con impacto nacional que se presenta en el punto 4 de este entregable.

Este documento base de planeación plantea una propuesta de Ejes Estratégicos alrededor de los cuales debe girar el actuar de la Universidad en los próximos años. La agrupación de aspectos temas de la Universidad da un sentido articulador que propicia la sinergia entre temas con un objetivo común y buscar la consolidación de los logros alcanzados. Es así como se propone el *Eje de articulación misional para la calidad académica, el Eje de componentes transversales para la excelencia universitaria y el Eje de Campus como centro de la experiencia Upetecista.*

La propuesta de Ejes Estratégicos nace a partir de varias fuentes de información y de la reflexión del equipo de trabajo. Dentro de este proceso se puede resaltar que en los diferentes momentos de escucha y participación varios aportes apuntaban a la necesidad de articulación entre las funciones centrales de formación, investigación y extensión, de modo que tanto los programas de formación y la investigación estuvieran orientados principalmente a las necesidades de la región y del país, y se generaran los mecanismos de transferencia y apropiación de estos resultados por parte de la comunidad, logrando un verdadero impacto social que es propio de la misión de la Universidad. Con relación al componente de internacionalización se observó que su desarrollo cobra sentido en el ejercicio mismo de los procesos misionales de la Universidad, razón por la cual se propone plantearlo en relación con estas mismas funciones.

Conviene destacar también el ejercicio de revisión de Planes de Desarrollo de tres importantes universidades, una pública y dos privadas, con el objeto de conocer la estructura del plan. En las tres se evidencia una tendencia a articular sus componentes centrales en planteamientos más gruesos que permitan evidenciar de entrada el sentido de dichos componentes, es decir, “el para qué”, más que presentar las funciones centrales de la universidad de forma aislada. Claramente, cada Universidad, con su sello distintivo busca innovar en la forma como estructura su plan. Podría decirse que las Universidades han evolucionado en la forma de entender y concebir su desarrollo.

Por último, se destaca la importancia que las mismas directivas de la Universidad conceden al “Campus” como centro de la vida universitaria y como referente de valor histórico y arqueológico en el departamento y la región, que tiene una incidencia en la proyección de la Universidad y reúne aspectos estratégicos para su sostenibilidad en el largo plazo, razón por la cual se ha propuesto elevar este tema particular a la categoría de Eje.

Si bien la regionalización juega un papel central en el marco del PDI y de hecho el Sr. Rector en su programa de gobierno plantea *“la Continuación del modelo regional universitario desde una visión que integre diferentes posturas desde el diálogo y el respeto”* (Ramírez, 2018); después de un análisis de la orientación de dicha regionalización, y con la perspectiva también de la Vicerrectoría Académica y de la Dirección de Planeación de la Universidad, se llega a una propuesta preliminar de Ejes, donde la Regionalización está implícita en todos los Ejes propuestos y debe orientarse principalmente a una estrategia de consolidación más que a una visión de expansión. Se trata de la consolidación tanto de la Sede Central como de las Seccionales: Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá y de la Extensión de Aguazul de cada uno de los Ejes estratégicos propuestos en este documento.

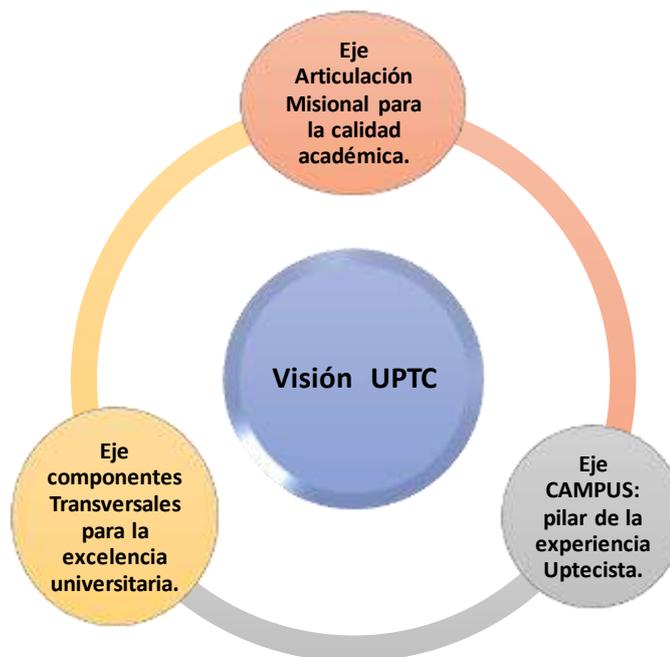
A continuación, se muestra para cada uno de los Ejes Estratégicos propuestos los aspectos o temas centrales, los cuales deben ser asumidos y considerados en la formulación del Plan de Desarrollo de la Universidad. Así mismo se presentan, en diferentes momentos, aspectos del plan de gobierno del Sr. Rector que juegan un papel central en dicho proceso de formulación.

Se espera que los aspectos aquí contemplados sean insumo para las jornadas de formulación, de modo que representen un avance preliminar borrador de futuros programas y proyectos del Plan de Desarrollo de la UPTC.

## Propuesta Ejes Estratégicos UPTC

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la siguiente ilustración presenta la propuesta de Ejes Estratégicos para la Institución, los cuales se desarrollan en las siguientes secciones.

Ilustración 1. Ejes Estratégicos propuestos



### 1. Eje articulación misional para la calidad académica

Este eje articula las funciones sustantivas de formación y docencia, investigación e innovación, extensión y proyección social, buscando la creación de sinergia entre ellas para elevar la calidad académica de la Universidad. Así mismo, promueve una educación superior pertinente a las necesidades de la región y del país, propiciando alianzas con el sector productivo que hagan posible que tanto la formación como la investigación se integren a la solución de problemas de la comunidad y potencien los procesos de formación de los futuros profesionales.

Ilustración 2. Articulación misional para la calidad académica



El Eje de articulación misional proyecta la integración de la Universidad en el medio internacional, mediante la inclusión de mecanismos claros de internacionalización en los procesos sustantivos de la Universidad, como forma de preparación de los egresados para un contexto global e intercultural.

En el programa de gobierno del Sr. Rector, las siguientes propuestas centrales identificadas tienden a integrar las funciones misionales de modo estratégico:

- *La UPTC requiere del fortalecimiento de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión e internacionalización.*
- *Proyectos conjuntos de investigación y extensión que brinden mejores respuestas al contexto local y nacional.*
- *La Universidad debe ser un referente en el quehacer de la región, el departamento y el país, teniendo en cuenta los procesos de globalización.*
- *Se busca la integración de toda la comunidad académica con el mundo – cumplir estándares nacionales y emprender el tránsito hacia las tendencias internacionales - sin perder de vista la esencia de Universidad Pública “social, humana, pedagógica, científica, tecnológica e innovadora” (Ramírez, 2018).*

Este Eje integra la Regionalización de la UPTC en el marco de una estrategia de consolidación, donde se destacan temas clave para las funciones misionales de la Universidad como la planeación y alcance del proceso de regionalización. Incluye aspectos tales como la pertinencia de los programas de formación con las necesidades de la región y el estudio del ciclo de vida de los programas conforme al mercado laboral; el relacionamiento de la Universidad con diferentes actores, sector productivo, corporaciones autónomas regionales, sector gubernamental, sector educativo, entre otras; la atención y resolución de problemáticas o necesidades, con el fin de dinamizar los procesos de enseñanza-aprendizaje que se renuevan al fundarse en una estrecha relación con el entorno, traducida en prácticas empresariales, investigaciones, asesoría a

empresas y toda suerte de mecanismos de provecho mutuo que se generan fruto de la cercanía con los actores estratégicos de la región.

## Situación de la UPTC

### *Formación y docencia*

Como función sustantiva que sostiene e impulsa el trabajo en las demás funciones misionales, la formación representa un pilar fundamental. De los procesos de formación se desprende la actividad investigativa, al igual que los procesos de extensión y proyección social, que implican llevar la formación a un nivel de incidencia que desborde el recinto universitario y concrete la misión de la Universidad en términos de impacto social. Los procesos de formación implican en primera instancia la planta docente. Los docentes tienen responsabilidades que van desde la planeación y diseño curricular; el estudio de necesidades para oferta de nuevos programas; la innovación pedagógica; el dominio de las diferentes modalidades de formación (presencial, distancia, virtual) hasta los procesos de autoevaluación con miras a la acreditación, sin contar aquí la investigación, que demanda gran tiempo de la actividad docente.

Es así como de la cualificación de la planta docente depende en gran medida la consolidación de los logros que ha alcanzado la UPTC en los últimos años. Con sólo el 25% de los profesores en modalidad de contratación de planta, son significativos los avances de la Universidad en términos de crecimiento en número de programas de pregrado y posgrado (37 programas nuevos creados, 9 pregrados y 28 posgrados) y en la acreditación de programas de pregrado con un 44% de los programas acreditados; de ahí que la sostenibilidad de estas cifras dependa en gran medida de brindar las condiciones para el fortalecimiento de la planta docente en términos de número. Se observa en el proceso consultivo al estamento docente, realizado tanto en la Sede principal como en las Seccionales, la preocupación que ellos experimentan, con gran número de tareas propias de su gestión que sienten sobrepasa su carga laboral normal.

En términos de cualificación, si tomamos en cuenta sólo los profesores de planta y ocasionales de la UPTC (568), de estos el 19% corresponde a profesores de planta con doctorado (108) y el 57% (322) corresponde a profesores con maestría como máximo nivel de formación, evidenciándose la necesidad de propender por las condiciones que garanticen la cualificación de la planta con metas claras para el cuatrienio y en el marco del Plan Estratégico a 2030.

Con relación a la oferta de programas, el crecimiento de programas en el cuatrienio y el hecho que algunos programas con registro calificado no estén ofertados, da cuenta de la necesidad de consolidar y fortalecer más que de crecer en número de programas<sup>1</sup>. La fortaleza en áreas de conocimiento como administración, contaduría, ingeniería y afines y ciencias de la educación, dan cuenta de áreas estratégicas de fortalecimiento de la Universidad, la demanda de carreras actual se mueve en estos tres sentidos tanto en la Universidad como en el departamento, razón

---

<sup>1</sup> Con relación al nivel académico de posgrado, de los 97 programas con registro calificado, actualmente en la página web de la UPTC se registra la oferta de 92 programas.

por la cual conviene trabajar en la calidad de estos programas y en su proyección a nivel de las demás funciones sustantivas de la Universidad.

Sobre la oferta de programas virtuales, la Universidad ha tenido un incremento en esta modalidad, si bien la fortaleza en la formación a distancia sigue siendo la metodología tradicional con 21 programas ofertados en esta modalidad, la tendencia es creciente en la oferta de programas virtuales, con 15 programas ofertados para el 2018. Conviene precisar claramente el modelo organizacional para su definición, regulación, procedimientos, ciclo de vida y calidad. Por lo tanto, esta modalidad pueda ser también una estrategia de penetración de la regionalización. Mientras las condiciones de conexión en los municipios y en la región lo permitan, la regionalización vía este camino es más razonable que pensar en la creación de sedes sin una claridad de demanda y de recursos para la sostenibilidad.

Sobre los programas académicos, su actualización y modernización, sigue el debate sobre la puesta en marcha del Acuerdo 061 de 2018, que orienta la reforma curricular de los programas de pregrado. Entre las observaciones que realizan los diferentes estamentos se destaca la de realizar una propuesta curricular que: (i) tome en consideración las necesidades actuales del mercado laboral y su coyuntura; (ii) la flexibilidad sin atentar contra la calidad académica; (iii) establezca los mecanismos de homologación y prácticas internacionales; (iv) actualice los currículos de los programas con base en las necesidades departamentales y nacionales y (v) genere propuestas curriculares abiertas para relacionar a los estudiantes de las diferentes facultades. Al revisar el contenido del dicho acuerdo, sigue criterios generales de las reformas académicas; sin embargo, conviene establecer el proceso y los mecanismos de participación que permitan su ajuste, comprensión y apropiación, para que los estamentos se sientan identificados y entiendan la incidencia de la puesta en marcha de sus lineamientos.

En complemento a lo anterior, se observa la necesidad de revisar y actualizar estatutos y reglamentos de la UPTC. De acuerdo con los estamentos consultados, se han surtido un sin número de reformas, las cuales son desconocidas por parte de la comunidad universitaria. Paralelamente, estas modificaciones son pertinentes debido a los cambios en las condiciones de la Universidad. Por lo tanto, se identifican marcos normativos que se considera deben ser revisados durante el cuatrienio como son: el *Estatuto General*, la *Estructura Académica*, la *Estructura Orgánica*, el *Estatuto Docente* y el *Reglamento Estudiantil*.

### **Investigación e innovación**

La Universidad cuenta con esquemas robustos de investigación en sus diferentes facultades, lo cual le ha permitido posicionarse positivamente en diferentes clasificaciones nacionales e internacionales que evalúan la calidad e impacto de la investigación en las instituciones de educación superior.

Como resultado, la UPTC se ubicó en 2018 en el puesto 14 a nivel nacional y 107 a nivel latinoamericano en el ranking que realiza Scimago respecto a investigación, innovación e impacto social<sup>2</sup>. Además, en total, la UPTC representa el 2,6% del total de grupos de

---

<sup>2</sup> <https://www.scimagoir.com/institution.php?idp=1955>

investigación en el país, de acuerdo con la última convocatoria realizada por Colciencias<sup>3</sup>, en donde 7 grupos de investigación obtuvieron clasificación A1 y 11 fueron categorizados en clasificación A (Colciencias, 2018).

No obstante, la Universidad todavía adolece de esquemas de fortalecimiento y sostenibilidad de estos procesos, con el fin de robustecer y sistematizar el proceso de investigación y competencia nacional e internacionalmente a lo largo del tiempo. Consecuentemente, se requiere el fortalecimiento e innovación en los diferentes espacios que facilitan y fomentan la investigación, espacios tecnológicos como disponibilidad de red y acceso a bases de datos especializadas<sup>4</sup> y físicos como laboratorios.

De igual manera, los esquemas de participación ante los grupos de investigación actualmente no son incluyentes con carácter vinculante a toda la comunidad académica (funcionarios y graduados), lo cual dificulta las líneas de acción, multidisciplinariedad y el impacto social esperado de su producción científica.

Estos “cuellos de botella” responden a algunos procesos y esquemas que requieren su modificación, con el fin de fortalecer y fomentar el adecuado desarrollo de los demás procesos de investigación dentro de la Universidad.

### ***Extensión y Proyección social***

Para lograr la excelencia académica, las tres funciones misionales de la Educación Superior deben trabajar en armonía y articuladamente. Para este propósito, el proceso misional y sustantivo de extensión y proyección social de la Universidad, busca transmitir el conocimiento científico, tecnológico y cultural creado al interior de la Universidad. Es importante que las políticas incluyan las organizaciones sociales y empresariales con el fin de fortalecer la construcción de tejido social y empresarial tanto en la región como a nivel nacional. Del mismo modo, la relación Universidad-Empresa-Estado-Comunidad, debe operar en doble vía, teniendo en cuenta los intereses y demandas de las comunidades y empresarios en la creación de proyectos que apunten a suplir las necesidades de la sociedad.

En relación con lo anterior, la Universidad ha realizado algunas reformas que apuntan a fortalecer esta área misional. En el 2015, se crea la política de extensión “*Título V - De la Extensión Universitaria*” formalizada en el acuerdo N° 070 de 2015, donde se establece los objetivos y estrategias para desarrollar este lineamiento. Igualmente, se identifica la necesidad de relacionar el proceso de investigación con el proceso de transferencia del conocimiento a la sociedad, lo que permite la reestructuración administrativa de la UPTC (Acuerdo No. 063 de 2016), creando la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, la Dirección de Investigaciones y la Dirección de Extensión. Este ajuste organizacional sin duda ha sido una excelente base para unir los lazos de dos de las funciones misionales universitarias, con el fin de lograr un mayor impacto de la creación académica en las dinámicas sociales y económicas de la región. Así mismo, se

---

<sup>3</sup> Convocatoria 781 de 2017

<sup>4</sup> La contratación de bases de datos científicas disminuyó en un 28%, pasando de 45 bases de datos en el 2015 a 32 en el 2019 (UPTC – Oficina de Adquisiciones Biblioteca Central, 2019). Es importante resaltar que la UPTC no tiene ninguna base de datos en ciencias básicas ni agropecuarias (Dirección de Planeación UPTC).

actualizó el Modelo Organizacional y de Gestión de la Extensión, lo que permitió definir el alcance misional, visión, objetivo, principios, fundamentos de la Política y las modalidades de la extensión.

### *Internacionalización e interculturalidad*

La internacionalización e interculturalidad son componentes transversales que fortalecen las funciones misionales de la educación superior. Su objetivo es contribuir al mejoramiento en la calidad de los procesos de formación, investigación, extensión y proyección social con la misión de transformación y desarrollo de la sociedad mediante la formación integral del ser humano. De esta forma la UPTC aporta a la sociedad graduados con habilidades para interactuar en un mundo globalizado, que puedan integrarse con facilidad a diferentes ambientes de interculturalidad en escenarios dentro y fuera de Colombia.

Los avances en internacionalización e interculturalidad de la UPTC en los últimos años han sido significativos. Se destaca la definición de la Política y la normatividad para la movilidad académica, que brindan lineamientos claros sobre cómo proceder conforme a las funciones misionales de la Universidad desde las diferentes áreas y funciones de la Universidad. Así mismo, la Universidad evidencia que se ha concienciado de la importancia de firmar convenios internacionales con objetivos claros, asegurando beneficios mutuos para las diferentes partes participantes. De igual forma se ha logrado un progreso sustancial en el proceso de acreditación internacional, alcanzando la acreditación por 4 años de los programas de Economía y Administración de Empresas por parte de la firma acreditadora EQUAA – *Education Quality Accreditation Agency*.

En cuanto a movilidad de la comunidad académica, se lograron avances respecto a docentes y estudiantes entrantes y salientes. La experiencia de los docentes a nivel internacional supera el 12% del total de docentes (252 docentes entrantes, de 2040) y se contó con la visita de 155 docentes del exterior, según datos del año 2017 suministrados por la Dirección de Planeación de la UPTC. Respecto a movilidad estudiantil, la situación actual es limitada, teniendo en cuenta que el número de estudiantes entrantes y salientes corresponde a menos del 1% de la población total de estudiantes. En consecuencia, es conveniente revisar el tema a profundidad con el objetivo de generar acciones que permitan ampliar la participación estudiantil en la movilidad internacional.

En lo referente al aprendizaje de idiomas, existe un incremento significativo de estudiantes de pregrado en los cursos de inglés de la Universidad y una amplia oferta en cursos a nivel de posgrados y cursos de extensión. También se han presentado mejoras en los últimos años en los resultados de Saber Pro en inglés de la Universidad. En cuanto a oportunidades de mejora, es necesario trabajar en la optimización del espacio físico para los cursos del Instituto Internacional de Idiomas, contar con más docentes de planta, un centro de recursos y una mejor conexión a internet. Por otro lado, es clara la necesidad de definir reglas concretas sobre el proceso de la cualificación en lengua extranjera para docentes y que se definan requisitos estándar de niveles de lengua extranjera (inglés como prioridad) de entrada y salida generales para los estudiantes

de posgrado. Finalmente, también es evidente la necesidad de que la Universidad adquiera exámenes en inglés de un ente externo, de acuerdo con el Marco Común Europeo de Referencia.

En cuanto al componente de interculturalidad, hoy son limitadas las acciones que se adelantan al respecto. En particular, hay oportunidades de trabajo más cercano con los grupos étnicos de los diferentes lugares donde está presente la UPTC, alineado con el modelo de desarrollo planteado en el Plan Departamental de Desarrollo de Boyacá, el cual subraya lo importante que es la participación de grupos étnicos y sus concepciones de buen vivir y respeto por los recursos naturales.

## Aspectos para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional

De acuerdo con lo anterior, los aspectos centrales para trabajar en este Eje se presentan a continuación:

### *Formación y docencia*

#### ➤ Actualización del marco institucional

**Estatutos y reglamentos.** Se observa la necesidad de revisar y actualizar estatutos y reglamentos de la UPTC. De acuerdo con la información obtenida, se han surtido un sin número de reformas, las cuales son desconocidas por parte de la comunidad universitaria. Paralelamente, estas modificaciones son pertinentes debido a los cambios en las condiciones de la Universidad. El actuar de la Universidad se centraba en el trabajo del docente de planta, actualmente estos representan el 25% del equipo profesoral de la Universidad y esto tiene implicaciones que deben contemplarse, se observa profesores en modalidad de contratación ocasional que asumen funciones administrativas y las relacionadas con los procesos de acreditación.

Se identifican marcos normativos que se considera deben ser actualizados durante el cuatrienio: *Estatuto General, Estructura Académica, Estructura Orgánica, Estatuto Docente y Reglamento Estudiantil.*

**Estatuto docente que incluya profesores ocasionales.** Crear normatividad que favorezca la formación académica de los profesores ocasionales y una política de calidad, estabilidad y proyección de vida en la docencia. En los resultados del proceso participativo docentes reportan llevar más de 20 años bajo la modalidad de contratación ocasional. Esto implica la revisión del Estatuto Docente que está en curso.

**Cualificación docente.** De conformidad con el fortalecimiento de la cualificación docente que se describe más adelante, se hace necesario revisar el Estatuto Docente Acuerdo 021 de 1993 de manera que potencien las metas de cualificación.

**Ajuste plan de estudios de pregrado.** El Acuerdo 061 de 2018 que establece la reforma para la actualización de los planes de estudio de pregrado, requiere una discusión profunda con los docentes de modo que se realicen los ajustes del caso. Es necesario la apertura a los ajustes y una definición clara de la reforma académica.

**Ajuste al estatuto docente.** Si se quiere hacer una reforma en el currículo, es necesario ajustar el estatuto docente para que los principios y exigencias sean coherentes en relación con los diferentes lineamientos aprobados o por aprobarse. Si se desea la modernización curricular (contenido y método de enseñanza) es necesario también trabajar en métodos de enseñanza-aprendizaje que le den mayor protagonismo al estudiante; lograr coherencia entre objetivo de investigación y tiempo asignado a los profesores para hacer investigación y entre objetivo de investigación y número de profesores de planta.

**Seccionales.** Las Facultades seccionales, en particular la extensión de Aguazul, se hace énfasis en la actual dedicación de los profesores ocasionales a las actividades administrativas, lo cual debe ser revisado en el marco de la formulación del Plan, de acuerdo con la normatividad vigente y en el marco de los ajustes que se deban realizar. Es así como las propuestas aquí contempladas implican también el actuar en las seccionales de la UPTC.

### ➤ Planta Docente

**Fortalecimiento de la planta docente.** El 25% de los profesores de la UPTC son profesores de planta. A nivel nacional 36% de los profesores de las universidades son de tiempo completo, dedicación exclusiva y con contrato a término indefinido (75584/211519) (SNIES, 2017). Esto sugiere que las políticas más importantes para la UPTC deben enmarcarse en estrategias institucionales de sostenibilidad que implican la consolidación de los logros obtenidos, por lo que el fortalecimiento de la planta docente resulta de especial relevancia. Se considera que la meta en cuatrienio debe ser al menos del orden de porcentaje de profesores de planta según el indicador nacional de 36% y a 2030 del orden del 50% de los profesores contratados en la modalidad de planta. Esto dependerá de la revisión de metas, tiempos y recursos en el marco del proceso de formulación con los líderes de la UPTC.

**Selección de nuevos docentes.** Revisar los criterios de selección de los docentes, orientados a las necesidades de desarrollo en la formación disciplinaria y no al cumplimiento de requisitos formales del sistema de contratación docente. Además, se observa la necesidad de definir y mantener criterios de selección transparentes y de calidad en el momento de selección de profesores.

**Concurso de planta docentes.** Revisar la meta de concurso de planta docente en el cuatrienio de cara a las metas de cualificación docente, en cuanto a mayor número de profesores de planta y al nivel mayor de formación de los docentes con estudios de doctorado y maestría.

### ➤ Cualificación de los docentes en todas las modalidades de contratación

**Formación de docentes de planta y ocasionales.** El 74% de los docentes de la UPTC son profesores de cátedra y ocasional, (específicamente 39% son ocasionales y 35% son de cátedra). Es prioritario que la UPTC contemple la formación de los docentes contratados en estas modalidades y que busque los medios legales y administrativos para hacerlo.

**Formación de los docentes de educación a distancia tradicional y virtual.** Los programas de formación a distancia representan el 26% de la oferta de pregrado de la Universidad y 13% del total de estudiantes de la UPTC en el 2018.

La cualificación para estos docentes debería incluir técnicas pedagógicas; evaluación, seguimiento y estructura de la clase; entrenamiento en modelos pedagógicos de la Educación a Distancia tanto en modalidad tradicional como en modalidad virtual. Específicamente para los docentes que diseñan y orientan los programas en la metodología a distancia, se debe tener cuenta en su proceso de formación los lineamientos de calidad que ha establecido el Consejo Nacional de Acreditación - CNA, que reconocen la especificidad de la educación virtual y a distancia y garantizan su ingreso al Sistema Nacional de Acreditación (Consejo Nacional de Acreditación, 2018).

**Herramientas tecnológicas para la docencia.** Se sugiere capacitar a los docentes en el manejo de herramientas tecnológicas para desarrollar mejores prácticas pedagógicas.

**Educación continua para los docentes contratados en todas las modalidades.** Acceso a la educación continua para docentes con descuentos económicos.

**Centro Internacional de Idiomas/Enseñanza de segunda lengua.** Estudiar la posibilidad de incluir todos los docentes en todas las modalidades de contratación. Por otra parte, es necesario fortalecer las metodologías de enseñanza de segunda lengua, de tal forma que faciliten el proceso de aprendizaje de los profesores mediante innovación y creatividad, ej. crear ambientes de aprendizaje de una segunda lengua que sean recurrentes tanto en la Sede Central como en las Seccionales y en la Extensión de Aguazul. Esta información se complementará en el apartado que profundiza en los procesos de internacionalización.

Una de las propuestas para las seccionales es la descentralización del Instituto Internacional de Idiomas para que su rango de acción llegue efectivamente a todas las seccionales.

**Preparación/entrenamiento pruebas Saber Pro.** Dada la importancia de estas pruebas, como uno de los mecanismos para evaluar la calidad de la Educación Superior, se identifica la necesidad de mayor formación a los docentes respecto a la metodología y preguntas que contienen estas pruebas. Este punto se destaca en particular en la extensión de Aguazul, pero es un aspecto a tener en cuenta a nivel de la Sede Central y Seccionales.

**Formación posgradual de los docentes.** Crear una política de formación posgradual de los docentes en aquellas áreas que se consideren de fortalecimiento estratégico de la Universidad. Una orientación puede ser las áreas de conocimiento que tienen el mayor número de programas (Administración, Ingeniería, Educación).

Del total de profesores de la Universidad en todas las modalidades de contratación, el 10% (245/2240) son profesores con nivel de formación de doctorado. Si se toma en cuenta sólo los profesores de planta y tiempo completo de la UPTC (568), el 19% corresponde a profesores de planta con doctorado (108) y el 57% (322) corresponde a profesores con nivel de formación maestría. Esta es una cifra relativamente baja como indicador de la cualificación del

profesorado; particularmente si la Universidad se orienta a la investigación y producción de conocimiento. En el discurso del Plan de Gobierno del Sr. Rector se destaca la idea central del “Tránsito de universidad profesionalizante a universidad investigativa” (Ramírez, 2018), aspecto que es relevante en este proceso de planeación estratégica y que encuentra también su fundamento en el mejoramiento de la posición de la Universidad en rankings de investigación, innovación e impacto social.

En el proceso consultivo también se resalta la propuesta de fortalecer esquemas de fomento a la investigación a través de la cualificación de los docentes, que propenda por el incremento de la planta docente de doctorado y posdoctorado encargados de asignaturas disciplinares.

**Movilidad de los docentes.** Es importante fortalecer el apoyo a profesores para asistencia a cursos en el exterior, simposios, congresos, eventos que son espacios que propician la creación de redes de intercambio académico, reflejada en resultados que cumplen diferentes funciones misionales de la Universidad: formación, investigación y proyección social. Esta información se complementará en el apartado que profundiza en los procesos de internacionalización.

**Estímulos para que los docentes desarrollen mejores prácticas académicas.** La docencia como práctica debe ser incentivada mediante recursos, pero también mediante formas explícitas de reconocimiento. Como formas de estimular la docencia se destaca la propuesta de premio de docencia excepcional, publicación de textos de enseñanza, apoyo para asistencia a eventos (movilidad) y cursos de cualificación docente.

#### ➤ Programas académicos – calidad académica

**Oferta de programas académicos de pregrado.** De acuerdo con el SNIES (2017) el 44% de los programas de pregrado corresponden al área de economía, administración, contaduría y afines; en segundo lugar, Ingeniería, arquitectura y afines con el 26% de los programas y muy cerca Ciencias de la Educación con el 20%. De manera que la reforma académica tiene que concentrarse en la cualificación de esas tres áreas especialmente. Sobre la oferta de programas esta debe estar direccionada a las necesidades de formación en la región y sobre estudios que fundamenten claramente la demanda potencial, en relación con las oportunidades laborales en la región.

**Oferta de programas académicos Seccionales.** A continuación, se presenta el número de programas de pregrado y posgrado de las Seccionales y su porcentaje de participación respecto al total de programas de la UPTC:

**Tabla 1. Programas académicos en las Seccionales 2019**

Seccional	Pregrados		Posgrados		Total
	#	%	#	%	
Chiquinquirá	4	6%	3	3%	7
Duitama	6	9%	10	10%	16
Sogamoso	8	12%	14	14%	22

Fuente: (UPTC, 2019)

Elaborado por: Oportunidad Estratégica

- **Duitama.** Esta Facultad en la actualidad cuenta con 16 programas, 6 pregrados y 10 posgrados. Desde la decanatura<sup>5</sup> se prevé el crecimiento de la oferta académica en el nivel de formación de pregrado y se ha avanzado en los documentos que soportan la creación de nuevos programas, sin embargo, dada la complejidad de los trámites a nivel de la Sede central y la disponibilidad de recursos, no ha sido posible progresar en la culminación de estos temas. De acuerdo con la información obtenida, como consecuencia del ajuste en la liquidación de matrículas, realizado dos semestres atrás, los ingresos son menores y se tienen que hacer sendos esfuerzos para soportar este modelo de liquidación de matrícula. Adicionalmente se observa los siguientes aspectos:
  - Para el sostenimiento y creación de programas en la Seccional, es necesario crear proyectos que permitan conseguir recursos.
  - La necesidad de evaluar la pertinencia de los programas de pregrado y posgrado con las necesidades de la región.
  - La creación de nuevas asignaturas teniendo en cuenta el contexto de pos acuerdo y de programas relacionados con el área de humanidades.
  
- **Chiquinquirá.** En esta facultad se registra la oferta de 7 programas, 4 pregrados y 3 posgrados, y particularmente se percibe un malestar desde el estamento docente debido al escaso crecimiento de la seccional. Aunque ellos manifiestan que se han hecho trabajos con buenos soportes para tratar de abrir programas, estos no han dado resultado. Conviene estudiar a fondo las razones por las cuáles esto no ha sido posible (recursos, futura demanda de los programas) de modo que los docentes tengan claridad de sus expectativas de crecimiento de acuerdo con los lineamientos de la Sede Central. Adicionalmente,
  - De acuerdo con los aportes obtenidos es necesario crear programas pertinentes a las necesidades de la región, dado que la oferta actual no está dando respuesta a las necesidades de la región.
  - Para fortalecer la calidad académica de la oferta de los programas actuales, es necesario mejorar la infraestructura, dado que no cuentan con suficientes laboratorios y particularmente escenarios deportivos para el programa de educación física.
  
- **Sogamoso.** En esta Facultad se ofrecen 22 programas, 8 pregrados y 14 posgrados. En los espacios participativos sobresale la consolidación de la oferta de programas en la seccional; la focalización de esfuerzos en la calidad académica de los programas de pregrado y posgrados ya existentes y la priorización de los programas de pregrado en pro de la acreditación de alta calidad de estos.
  
- **Extensión de Aguazul.** Programa de Derecho y Ciencias Sociales. De acuerdo con hallazgos obtenidos en la mesa consultiva realizada con los estamentos de la extensión,

---

<sup>5</sup> Entrevista realizada al Decano de la Facultad de Duitama, Sr. Adam Bautista, 5 de marzo de 2019.

existe capacidad instalada para ofertar programas de pregrado que no requieran laboratorios.

Una preocupación que se evidencia en esta extensión es el traslado que deben realizar los estudiantes entre Aguazul y Tunja para cursar gran porcentaje de asignaturas. Los estudiantes manifiestan preocupación por las condiciones en que se realiza y consideran que tener inscritas entre el 60 y el 100% de las asignaturas en Tunja está debilitando el proceso de regionalización de la Universidad en Casanare. Debido a las circunstancias mencionadas, los estudiantes prefieren trasladarse definitivamente a Tunja. De ahí la necesidad de revisar la normatividad y condiciones que define la organización de las asignaturas en la Sede Central y en Aguazul.

En términos generales, con relación a la oferta de programas académicos en las Seccionales es necesario que desde la Sede Central se establezca una política clara relacionada con el crecimiento en el número de programas, de modo que el estamento docente dimensione el alcance de las propuestas y por otra parte, se debe procurar la descentralización de este proceso para agilizar el desarrollo y la oferta de nuevos programas.

- **Facultad de Ciencias de la Salud.** En esta Facultad de la Sede Central, se propone la creación y consolidación de programas en maestría y doctorado para sus Escuelas y así fomentar el crecimiento integral. También, la generación de mecanismos de articulación entre los programas de pregrado con los programas de posgrado, que facilitaría el fortalecimiento de la oferta de programas de posgrado.

**Oferta de programas académicos de posgrado.** En el nivel de posgrado, de la oferta actual el 53% son especializaciones, 37% maestrías y 10% doctorados. Las áreas de economía y administración, ingeniería y educación tienen cada una entre el 20% y el 25% de los programas, señalando la concentración del desarrollo de programas académicos en estas tres áreas, reflejando también el crecimiento de estas áreas de conocimiento en la región. El incremento de posgrados en el cuatrienio ha sido del 29% y de los 97 programas de posgrado con registro calificado, se ofrecen actualmente 92, lo cual puede indicar una necesidad de consolidar la oferta existente y ser rigurosos respecto a la creación de nuevos programas con pertinencia en las necesidades y demanda potencial de la región.

**Consolidación de la oferta académica pregrado y posgrado.** Dentro de la oferta general de programas académicos de pregrado, se observa una concentración de un 26% en programas del nivel de formación técnica y tecnológica ofrecida en la modalidad a distancia. Como parte de la meta de cualificación de estas áreas está la insistencia en el valor social que tienen para el desarrollo de un mercado trabajo, que precisa de una oferta diversificada de formación del recurso humano. Conviene resaltar que la formación técnica profesional y tecnológica cobra cada vez más importancia en la industria nacional y mundial. De acuerdo con un artículo publicado por Universia “*La dinámica de la economía global, así como las necesidades de las compañías, han provocado un aumento en la demanda de profesionales que cuenten con*

*conocimientos específicos en el área para la que van a laborar. La industria busca personas con capacidades para solucionar problemas puntuales, de manera práctica, sencilla y, a veces, en el menor tiempo posible”<sup>6</sup> y es en sentido que en este documento se destaca el valor social que representan estos niveles de formación. Se destaca en estos niveles de formación los conocimientos altamente especializados y prácticos; la posibilidad de acceder al mercado laboral en corto tiempo; formación de competencias, habilidades y destrezas para laborar en un área específica de los sectores productivos, de servicios, y la capacidad de solucionar problemas específicos con medidas prácticas y rápidas en su área de trabajo y en la vida misma.*

Con relación a la fortaleza por áreas de conocimiento se destacan los programas de ciencias de la educación que representan el 22% de los programas de posgrados de la Universidad con el porcentaje más alto de participación y el 18 % de los programas de pregrado, indicando una de las áreas más importantes de cualificación académica de la UPTC, donde históricamente la Universidad ha tenido un impacto social importante. De hecho, *“la UPTC es el cimiento de la educación y la pedagogía del país que caracteriza a los nuevos profesores, ya que allí se han generado modelos pedagógicos de gran trascendencia que, sin duda, han contribuido a la enseñanza y a los procesos de desarrollo cultural, educativo, económico, social, político y científico de Colombia”* (Báez, 2014).

Como parte del Especial de la Revista Semana, “Boyacá, Todo Nace Aquí”, la ex Ministra Cecilia María Vélez explica que Boyacá es uno de los departamentos del país con mejor calidad educativa, a pesar de contar con el reto de que la mayoría de la población habita zonas rurales. La región es reconocida por sus buenos niveles de cobertura en educación básica y media, los altos niveles de retención y los puntajes de los estudiantes en las pruebas nacionales (Revista Semana - Especial Boyacá, Todo Nace Aquí, 2018). Como factores que han aportado al buen nivel de la calidad educativa, la ex Ministra resalta la organización institucional, en particular “Las facultades de educación pedagógica y las normales del departamento son reconocidas por su calidad”, de ahí la necesidad de seguir fortaleciendo esta área de formación estratégica en la UPTC.

Si bien en los sistemas de información existentes en la Secretaría de Educación del Departamento de Boyacá no hay un campo que identifique la Universidad de la cual son egresados los docentes vinculados en los 120 municipios no certificados del Departamento, razón por la cual no es posible certificar el número de docentes procedentes de la UPTC, de acuerdo con el Dr. Buenaventura González Cepeda<sup>7</sup> “la experiencia indica que gran número de nuestros docentes proceden de la UPTC y que el impacto en el proceso de formación de los estudiantes se evidencia en los resultados de las Pruebas Saber de las Instituciones Oficiales, los cuales han ubicado al Departamento en los tres primeros lugares durante los últimos 10 años, entre los Departamentos de Colombia”

---

<sup>6</sup> Formación técnica y tecnológica. Universia. Publicado el: 12-08-2013. Disponible en: <<https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/razones-para-elegir-la-formacion-tecnica-o-tecnologica--1721.html>> Consultado el 25 de abril de 2019.

<sup>7</sup> Miembro del Consejo de Administración de Coeducadores Boyacá, entrevista realizada por la firma Oportunidad Estratégica 13 de marzo de 2018.

**Recursos de apoyo a la academia.** Infraestructura física y recursos de apoyo en software y bases de datos que apoyen la formación académica en todas las modalidades presencial, distancia tradicional y distancia virtual. En este punto se destaca puntualmente:

- Compra de Video Beams para el departamento de Servicios Docente Asistenciales,

Respecto a los recursos de apoyo a la academia en las seccionales y en la FESAD se destaca:

- **Duitama.** (i) Modernizar la biblioteca de la seccional; (ii) crear un sistema de información eficiente, que consolide y facilite los procesos de autoevaluación; (iii) fortalecer plataformas informáticas de cursos, pregrados y posgrados de metodología virtual.
- **Chiquinquirá.** Mayor y mejor infraestructura, dado que no cuentan con suficientes laboratorios y escenarios deportivos para el programa de educación física.
- **FESAD.** Gestionar recursos mediante convenios interinstitucionales direccionados a las necesidades de la FESAD, identificadas en: Infraestructura Sede Tunja (Espacios de tutorías académicas, acompañamiento a semilleros de investigación y demás CREAD y Centros de apoyo tutorial).

**Fortalecimiento de investigación docente mediante prácticas estudiantiles.** Las prácticas empresariales constituyen un medio privilegiado para el fortalecimiento de líneas de formación ligadas a áreas de necesidad regional y desde el estamento docente se considera que las prácticas empresariales representan también una fuente de información y oportunidad de trabajo en las líneas de investigación de los docentes, de modo que se propone dar a la prácticas empresariales una orientación estratégica en términos de las posibilidades que representa para el desarrollo de investigación pertinente.

**Acreditación de los programas.** La acreditación de los programas de pregrado y posgrado, debe ser prioridad. De momento la UPTC tiene el 44% de los programas de pregrado acreditados y cuatro programas de maestría en proceso de acreditación, que corresponde al 5% de la oferta actual de programas de posgrado. La meta es incrementar el porcentaje de programas acreditados de pregrado y fortalecer los procesos de autoevaluación en posgrado con miras a la acreditación del mayor porcentaje de estos en el cuatrienio.

**Revisión, adecuación de la oferta a las necesidades locales y flexibilidad de la oferta.** De momento, en el proceso de consulta a estamentos y comunidad se evidencia preocupación por saturación del mercado con la oferta académica. Definir ciclos de vida del programa, flexibles y acorde a las necesidades de formación en la región y al mercado laboral.

**Centro Internacional de Idiomas/Enseñanza de segunda lengua (Estudiantes).** Fortalecer las metodologías de enseñanza de segunda lengua, que faciliten el proceso de aprendizaje de los estudiantes mediante innovación y creatividad, mediante la creación de ambientes de aprendizaje en segunda lengua. Esta información se complementará en el apartado que profundiza en los procesos de internacionalización.

### ➤ Articulación con la educación media - FESAD

Con relación a la articulación de la educación superior con la educación media, la UPTC ha realizado avances significativos. La articulación con la educación media implica contar con currículos, que faciliten y potencialicen el tránsito hacia el siguiente nivel de formación. La UPTC viene avanzando en esta articulación gracias a los convenios que tiene establecidos con las instituciones de educación media. Las condiciones para la articulación en el nivel de formación técnica y tecnológica están dadas, el reto es la articulación con la formación en el nivel universitario que implica una actualización del plan de estudios que cimiente las bases, haga reconocimiento de al menos el 50% de los créditos y haga atractivo para los estudiantes iniciar este camino desde la educación media.

Es claro que ésta es una ambiciosa propuesta, pero representa una conclusión fruto del diagnóstico realizado. Esta propuesta implicaría un esfuerzo institucional con miras a reformar los contenidos de los programas que hagan posible esta articulación de los niveles de formación.

En complemento a lo registrado en el diagnóstico acerca del proceso de articulación con la educación media que adelanta la UPTC, de acuerdo con el Dr. Buenaventura González Cepeda<sup>8</sup> El proceso de articulación se ha caracterizado por la ampliación de cobertura año a año y por garantizar la continuidad de los estudiantes de Educación Media que al finalizar el Grado 11 reciben la certificación de Técnico Laboral en los Programas de Técnico y Tecnólogo Profesional. Se destaca igualmente, la comunicación permanente, el trabajo colaborativo y la coordinación existente entre los equipos encargados de liderar el proceso en la UPTC (FESAD) y la Secretaría de Educación del Departamento.

*La Articulación con la UPTC puede mejorar:*

- Ampliando la cobertura de Instituciones Educativas en el proceso. Hay en el momento 20 instituciones de los 16 municipios no certificados del Departamento de Boyacá articuladas con la UPTC. Muchas Instituciones de Educación Media desean articularse con la UPTC, pero se deben establecer mejores condiciones de acceso, mayor sensibilización a las comunidades educativas, y establecer bitácoras de prácticas específicas de los programas articulados.
- Ampliando la oferta (más cupos) de programas diseñados por ciclos Propedéuticos que dinamicen sectores como: el Turismo, Ecología, Mercadeo, Minería y Agroindustria.
- Actualizando costos del programa, ajustándolos a la nueva reglamentación de cobros establecidos por la UPTC.
- Los programas que ofrecen Título de Tecnólogo Profesional en: Instalación, Mantenimiento de redes y computadores, Producción y transformación del acero, **requieren proyectarse a nivel de Profesional Universitario (Ingenierías como: Sistemas, Telemática o Ingeniería Metalúrgica).**

*Con relación a los mecanismos de articulación y trabajo colaborativo que se podrían establecer entre la UPTC y la Secretaría de Educación el Dr. Buenaventura destaca:*

---

<sup>8</sup> Miembro del Consejo de Administración de Coeducadores Boyacá, entrevista realizada por la firma Oportunidad Estratégica 13 de marzo de 2018.

-Fortalecer los programas de extensión e investigación, acercándolos a las Instituciones de Educación Superior para que sean apoyo en la formación de los niños, niñas y jóvenes boyacenses y a su vez la Universidad tenga la oportunidad de identificar las necesidades de formación de los licenciados para incluirlos en el pensum de las Licenciaturas.

-Fortalecer la formación de los maestros para atender la población de las zonas rurales (Programas de Escuelas Normales Superiores y Facultad de Educación).

De otro lado, sobre las grandes tendencias favorables de la educación básica y media que puedan afectar a la UPTC, el Dr. Buenaventura destaca:

*Tendencias favorables.*

-La inclusión en el Programa de Desarrollo Nacional de la Doble Titulación, aspecto que puede favorecer el Programa de Articulación.

-El Ministerio de Educación Nacional seleccionó a Boyacá para realizar Proyecto Piloto sobre Educación Rural que incluye Programas como: Primera Infancia, Educación Preescolar, Básica y Media, Educación de Adultos, Inclusión y Jornada Única.

-La necesidad de diseñar una Licenciatura que genere competencias docentes apropiadas para atender niños desde Preescolar hasta 5º de Primaria requeridos para desempeñar su labor en Escuelas Unitarias (Un solo docente para atender los 6 grados).

-Con la Ley 115 de 1994, se estableció el Área de Ciencias y Educación Ambiental en la cual se integran las temáticas, competencias, estándares y derechos básicos de Física, Química, Biología, Ciencias y Educación Ambiental; sin embargo, no existe en el país una licenciatura que forme docentes para desarrollar simultáneamente dichas temáticas en las Instituciones de Educación Superior. En más del 50% de las Instituciones de Educación de Boyacá sólo se asigna un docente para dicha área. Allí puede haber para la UPTC una oportunidad de dinamización de un área de conocimiento y desarrollo de un programa que simultáneamente incluya las áreas mencionadas.

Por último, en el proceso consultivo realizado en las seccionales se destacan las siguientes propuestas con relación a la articulación con la media:

- **Sogamoso.** (i) Ajustar la homologación de ciclos propedéuticos de forma tal que no atente contra la calidad académica (formación para el trabajo versus formación profesional); (ii) incrementar la participación estudiantil en los procesos de articulación con la media. Actualmente ésta participación se considera muy baja.
- **Extensión de Aguazul.** Existe la posibilidad de generar mecanismos de articulación con la media en la región, formación por ciclos propedéuticos, ya que en el municipio de Monterrey existe la Normal Superior y con esta institución se observa una posibilidad de articulación, pero esta alternativa sería fruto de una revisión detallada en el marco de la formulación del plan de desarrollo.

## ➤ Modelo de Oferta de Programas Virtuales

**Revisión del Modelo de Oferta de Programas Virtuales.** Definir procedimientos para desarrollo de la oferta de programas en la modalidad virtual, con claridad acerca del ciclo de vida del mismo; definición acerca de la instancia que regula el proceso (Departamento de Innovación Curricular o las Escuelas); asunto de propiedad intelectual y criterios de calidad conforme al CNA. (Para ver detalles del diagnóstico de este tema, remitirse al documento diagnóstico, entregable 2 de la consultoría).

## *Investigación e innovación*

### ➤ Fomento a la investigación

En general, los diferentes servicios y esquemas de investigación que ofrece la UPTC requieren fortalecimiento con el fin de fomentar la cultura investigativa en toda la comunidad académica, en especial en las seccionales, donde únicamente hay 34<sup>9</sup> de los 166 grupos de investigación con que cuenta la UPTC en 2019.

En principio, se ha identificado como preponderante, aunado al aspecto de una reforma académica, realizar una revisión curricular que incluya asignaturas de metodología de la investigación, con el fin de generar mayor entendimiento de los procesos de investigación y de la importancia de esta en el desarrollo académico. De igual manera, como un medio para fortalecer la generación de nuevo conocimiento, es pertinente revisar los seminarios dirigidos a posgrados de acuerdo con las necesidades que ellos identifiquen en su entorno laboral y cotidiano.

Asimismo, es importante aumentar la oferta de cursos de redacción, habilidades comunicativas en ciencias y análisis de la literatura científica, no solo para los miembros de los 166 grupos de investigación sino para toda la comunidad académica, en especial considerando que del total de producción de los 134 grupos que se encuentran actualmente avalados y categorizados por Colciencias<sup>10</sup> el 51,4% corresponde a actividades de apropiación social del conocimiento (Colciencias, 2018). En la misma línea, es importante contar con una política editorial clara, articulada con programas de internacionalización con el fin de facilitar la revisión de estilo y traducción de los diferentes productos generados por los grupos de investigación, con el fin de mejorar la competitividad a nivel regional y nacional.

Continuando con la articulación con internacionalización, investigadores en todos los niveles requieren programas específicos de inmersión para investigación, en los cuales puedan fortalecer sus habilidades en segundo idioma paralelo al desarrollo de producción científica; así como cursos cortos o capacitaciones puntuales sobre lenguaje científico en otros idiomas.

Adicionalmente, y teniendo en cuenta que la Facultad de Ciencias de la Educación es la que actualmente aporta el mayor número de grupos de investigación a la Universidad (42 grupos, que equivalen al 25% del total), se requiere trabajar mancomunadamente con el Gobierno

---

<sup>9</sup> 4 en la seccional de Chiquinquirá, 17 en la seccional de Duitama y 13 en la seccional de Sogamoso

<sup>10</sup> Convocatoria 781 de 2017

nacional por un PTA que reconozca la actividad académica y establezca metas claras y definidas que puedan alcanzarse, sin que ello implique un detrimento a la calidad educativa.

En cuanto a las labores de investigación a cargo de docentes, la Universidad debe avanzar hacia una reforma del estatuto docente en la cual se distribuya de forma equitativa la máxima docente y las actividades de investigación y extensión, dado que, en la actualidad, el tiempo dedicado a investigación para docentes es escaso.

Por otro lado, con objeto de crear centros de investigación y garantizar la sostenibilidad de las actividades de investigación, es importante trabajar en: (i) solicitar ante el CSU el incremento anual de proporción de recursos financieros para fines de investigación, los cuales se reinvertirían en infraestructura, desarrollo de capacidades, redes y convenios internacionales, entre otros; (ii) crear centros de investigación por áreas y no por facultades que incentiven la investigación interdisciplinar y (iii) consolidar la investigación a nivel de profundización a través del pensamiento crítico y la aplicación del método científico.

Otro aspecto a tener en cuenta es la política de distribución del presupuesto para investigación entre facultades, pues se ha encontrado que algunos grupos de investigación con altas asignaciones presupuestales no producen con alta calidad. Es así como se plantea el diseño y/o fortalecimiento de una política de fomento y asignación de presupuesto que establezca qué está dando resultados y qué no, teniendo en cuenta una distribución presupuestal que de prelación a consolidar (presupuesto significativo para mantener lo construido) y posterior a ello fomentar nuevos desarrollos.

Finalmente, según lo expresado por los miembros de la FESAD, es importante definir una política propia de investigación dado que por las características de la población de la Facultad es muy difícil que se ajusten a los lineamientos actuales. Para ello proponen: (i) dotar de espacios especializados a la FESAD, por ejemplo, en la plataforma virtual de la Universidad; (ii) diseñar e implementar estrategias que impliquen mayor tiempo para abordar la investigación con estudiantes a distancia y (iii) tener en cuenta las condiciones demográficas y sociales de los estudiantes de la FESAD en los criterios de selección de auxiliares, jóvenes investigadores e investigadores experimentados.

### ➤ Infraestructura

Actualmente la UPTC (Sede Central y Seccionales) cuenta con 32 bases de datos especializadas para diferentes áreas del conocimiento, de éstas el 72% corresponde a bases de datos sobre educación, derecho y ciencias económicas y administrativas. En ese sentido, es importante avanzar en un diagnóstico y plan de usos de las diferentes herramientas que apoyan la investigación (lo cual incluye una evaluación en el uso generado por los diferentes laboratorios que dispone la Universidad) en pro de fortalecer tanto los espacios de docencia en pregrado y posgrado, como de investigación y extensión, de manera transversal a todas las áreas del conocimiento.

**Tabla 2. Bases de datos especializadas por áreas del conocimiento 2015-2019**

Área del conocimiento	2015	2016	2017	2018	2019
Convenio Colciencias –Elsevier	6	6	6	6	0
Educación	4	3	4	2	2
Educación y Ciencias Económicas y Administrativas	18	18	18	18	18
Ciencias de la Salud	5	5	5	5	5
Ingeniería	3	3	3	3	1
Transversal investigación	1	1	3	2	1
Agropecuarias	2	1	1	0	0
Derecho y Ciencias Económicas y Administrativas	5	0	1	5	5
Ciencias básicas	1	0	1	0	0
<b>Total general</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>32</b>

Fuente: Dirección de Planeación – UPTC

Elaborado por: Oportunidad Estratégica

### ➤ Implementación y evaluación de capacidades

Tal como se mencionó previamente, la Universidad debe velar por una política clara de fomento a la investigación que se adecúe a las diferentes modalidades de enseñanza de las facultades, el progreso tecnológico y la coyuntura regional, nacional e internacional. A propósito de esta necesidad, los diferentes estamentos y actores que se pronunciaron mencionaron que unos de los mayores desafíos que afronta la UPTC es la centralización de algunos grupos de investigación y barreras de acceso a los diferentes espacios de investigación a algunos miembros de la comunidad académica (funcionarios, docentes ocasionales); los cuales han impedido que la Universidad identifique adecuadamente las fortalezas y capacidades que tiene cada una de sus facultades en términos de investigación e innovación.

Por ello, es requerido: (i) formular una política para creación y reconocimiento de actores para la investigación (toda la comunidad universitaria); (ii) pedagogía de los procesos investigativos y administrativos a toda la comunidad académica y (iii) reformar las políticas y convocatorias internas y externas de investigación, de forma tal que integren a las seccionales.

### ➤ Fomento a la extensión, innovación y desarrollo

Para finalizar, un aspecto que no puede ser dejado de lado dentro de las prioridades de la UPTC en términos de investigación son los mecanismos de fomento a la misma en relación con los procesos de I+D+I. En ese sentido, es un aspecto fundamental que la Universidad diseñe y lleve a cabo alianzas estratégicas entre los diversos grupos de investigación y la comunidad mediante mecanismos que incentiven la inversión pública.

De igual manera, las relaciones empresa-Universidad-Estado, son de gran utilidad en los diferentes procesos de extensión universitaria, se puede fortalecer en temas de investigación a través del establecimiento de redes internacionales de I+D+I con tiempos y presupuesto armonizados, incluyendo la articulación de proyectos de investigación e innovación de acuerdo con las necesidades previamente establecidas por el sector productivo, o con la generación de

puentes para la comercialización de patentes producidas dentro de la Universidad; esto quiere decir que el trabajo articulado de extensión e investigación recibe apoyo en incremento con base en sus resultados.

Por último, se deben supervisar a los diferentes convenios interinstitucionales que la Universidad ha suscrito, con el fin de robustecer los resultados obtenidos de actividades como prácticas universitarias con enfoque de investigación, innovación o apoyo financiero a emprendedores. Tal cometido se lograría a través de una evaluación sistemática y periódica pertinente de cada uno de los convenios suscritos.

### ***Extensión y Proyección social***

#### ➤ Marco normativo para actividades de extensión y proyección social a nivel interno

Este aspecto incluye temas como la formalización de la actividad de extensión y proyección social, la articulación entre las facultades y la extensión y proyección social, y la política para graduados.

***Formalización de las actividades de extensión y proyección social.*** Actualmente la Universidad cuenta con el acuerdo 070 de 2015 que define los objetivos y estrategias de este fin misional, además, el acuerdo 063 de 2016, que establece la articulación entre los procesos y procedimientos de la Dirección de Investigaciones y la Dirección de Extensión, creando la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, y finalmente, el acuerdo 030 de 2014 que tiene como objetivo unificar la denominación, estructura y funcionamiento de los centros de investigación y extensión de la UPTC, lo anterior son avances significativos para el fortalecimiento de capacidades de los fines misionales de la Universidad. En consecuencia, se requiere un estatuto de extensión y proyección social que formalice estas actividades, y establezca las pautas para el registro de estas actividades en el PTA. Del mismo modo, es fundamental revisar el procedimiento de contratación para convenios, dado que, se considera que existen excesivos trámites que dilatan el proceso y entorpecen el fortalecimiento de la relación entre la academia y la sociedad.

***Articulación entre las facultades, extensión y proyección social.*** La Universidad cuenta con la Vicerrectoría de Investigación y Extensión, y además con los centros de investigación y extensión de la UPTC que permitirían la eficiente articulación de los tres procesos misionales. Sin embargo, es necesario fortalecer los procesos de comunicación entre extensión y las demás dependencias y unidades académicas de la Universidad, dado que, muchos desconocen las actividades que realiza este lineamiento y la metodología de vinculación.

***Graduados.*** Para 2017, el 50% de los graduados del departamento de Boyacá pertenecían a la UPTC, cifra que evidencia el alcance de la Universidad en el ámbito regional. Por ello, es importante continuar con los esfuerzos para brindar bienestar a este estamento. Cabe resaltar que en enero de 2018 se creó el Departamento de Graduados, lo que le ha brindado mayor protagonismo al tema dentro de la Universidad. En consecuencia, se requiere la creación del

estatuto de graduados y una política de bienestar, que permita el acceso de los graduados al campus universitario, participación en procesos de extensión y proyección social, y descuentos para programas de posgrados.

### ➤ Relacionamiento entre la Universidad-Empresa-Estado

Este aspecto incluye temas como la regionalización, educación continua y continuada, consultorías e investigaciones, prácticas y pasantías.

**Regionalización.** Actualmente la Universidad cuenta con un sistema regional universitario (Tunja, Chiquinquirá, Sogamoso y Duitama). Las seccionales manifiestan sentirse excluidas de los procesos de la UPTC, dada la alta centralización de la Universidad en Tunja. En consecuencia, se requiere que exista una participación en el desarrollo regional a través de la vinculación de la UPTC en áreas estratégicas del departamento y del país, contemplando todas las seccionales. Del mismo modo, fortalecer el modelo de regionalización de la UPTC, basado en el acuerdo 063 de 2018. Es importante que este fortalecimiento, esté acompañado de un proceso de descentralización administrativa y financiera, con programas pertinentes que interpreten la realidad regional y/o provincial.

**Educación continua y continuada.** Entre 2015 y 2018, se ofertaron más de 900 cursos libres de educación continua en distintos campos del conocimiento (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018). Actualmente se ofrecen 9 cursos, de los cuales 8 son en temas de salud y 13 son diplomados en áreas como: derecho, ingenierías, salud y ciencias sociales bajo la modalidad presencial y virtual.

Es prioritario, aumentar la oferta de estos cursos, atendiendo las necesidades del empresariado acordes a las dinámicas y necesidades actuales. Por ejemplo: energías renovables, materiales, minería, manejo y aprovechamiento de los desechos de la industria, uso del carbón para generar gas metano, técnicas de administración y comercialización, técnicas de nutrición, reproducción, sanidad y manejo, procesos de transformación y de valor agregado, innovación en productos, nuevos mercados y tendencias comerciales. Además, los cursos de formación continuada deberían tener las siguientes características: cortos, prácticos, actualizados con visión regional y especializados. Finalmente, este lineamiento debe generar estrategias para atraer a las empresas y a las entidades gubernamentales como por ejemplo con descuentos por grupos.

**Consultorías e investigaciones.** Para el cuatrienio, la UPTC firmó 323 convenios, de los cuales el 60% fueron realizados con entidades gubernamentales del orden regional y nacional mientras que el 40% restante con el sector privado. Igualmente, se creó el Comité Universidad, Empresa y Estado en Duitama, con el fin de fortalecer la relación Universidad-Empresa-Estado. En materia de propiedad intelectual, la Universidad cuenta con dos patentes por modelo de utilidad emitidas por la Superintendencia de Industria y Comercio, lo cual posiciona a la UPTC como un referente de investigación en la región.

De lo anterior, es importante identificar cuáles elementos se deben tener en cuenta para aumentar la participación en los convenios con el sector productivo, por ejemplo: se debería

crear un estatuto para investigadores que incentive la relación investigadores – empresas; evidenciar los beneficios (exenciones tributarias, aumento de la productividad empresarial) de la relación Universidad-Empresa, y por último, es necesario conocer mejor el mercado, empezando por la identificación de quiénes son los clientes para ofrecer los servicios de la UPTC (laboratorios especializados, investigaciones, cursos, patentes, entre otros). Se evidencia que la Universidad debería tener una estrategia de divulgación tanto de sus logros en investigación, como de sus servicios para lograr un posicionamiento en el mercado universitario a nivel regional y nacional.

Por otro lado, la UPTC debería empezar a hacer uso de la ley *Spin Off* (ley 1838 de 2017), la cual permite potencializar la actividad investigativa del docente para la creación de empresas de tecnología y así estos puedan recibir incentivos por el uso de sus creaciones. Según la ley: *“Las Spin-Off son empresas basadas en nuevos conocimientos, encargadas de transformar los resultados de investigación, desarrollo tecnológico e innovación, gestados en las universidades, en productos y servicios para llevar al mercado con independencia jurídica, técnica y comercial. Se entiende por nuevos conocimientos a los desarrollos científicos protegibles mediante propiedad intelectual como nuevos productos, procesos, métodos, software y conocimiento (know how)”* (Congreso de la República, 2017) . Así que vale la pena revisar esta ley como mecanismo de vinculación efectiva del investigador en los procesos de innovación y desarrollo tecnológico del departamento.

Continuando con las propuestas para este lineamiento, se indica la necesidad de transformación del sistema de emprendimiento de la UPTC articulado con la red general de emprendimiento, y la creación de los siguientes organismos: (i) un centro de desarrollo tecnológico para la agroindustria, (ii) el observatorio de turismo en la UPTC, (iii) el instituto de aglomerado de valor y (iv) el instituto de innovación. Finalmente, generar espacios permanentes para reuniones del sector productivo y los grupos de investigación que fortalezcan la confianza entre estos dos sectores.

**Prácticas y Pasantías.** En cuanto a la inserción de los estudiantes al mundo laboral, la UPTC ha avanzado significativamente. Entre 2015 y 2018, se generaron 198 nuevas plazas, 47% en entidades gubernamentales y 53% en el sector privado. En la misma línea, la UPTC debería gestionar convenios con empresas privadas y públicas para la realización de prácticas remuneradas y prácticas internacionales con el propósito de motivar al estudiante en el desarrollo de su actividad laboral. Además, la UPTC debe ampliar el espectro de prácticas y pasantías hacia docentes y estudiantes de maestrías y doctorados con la posibilidad de generar conocimiento científico dentro de las empresas, teniendo en cuenta los lineamientos del acuerdo 052 de 2012. Se propone, crear una base de datos con las iniciativas empresariales de la región para consulta de los estudiantes de la UPTC.

➤ **Relacionamiento entre la Universidad-Comunidad-Estado, Universidad de puertas abiertas**

Este aspecto incluye temas como la regionalización, acciones sociales, ambientales y culturales.

**Regionalización.** Se identifica la necesidad de defender el modelo de regionalización de la Universidad y fortalecer la vinculación con las diferentes regiones y municipios, y la necesidad de aumentar el nivel de absorción de los estudiantes de bachillerato de Boyacá teniendo en cuenta la posibilidad de extensión a otros municipios como Soatá y Puerto Boyacá.

**Acciones sociales y ambientales.** La Universidad realiza acciones relacionadas con la equidad de género a través de La Casa de la Mujer, se destacan eventos como el Encuentro de Género y Equidad, Panel sobre Equidad de Género, el “Seminario Internacional para la prevención de la violencia contra las mujeres”, y el proyecto de investigación “Mujer, ¿víctima o sobreviviente?” desde el área de prácticas de Psicología. Del mismo modo, se han desarrollado proyectos sociales con un valor de 1.034 millones de pesos dirigidos a población vulnerable en distintos municipios del departamento. Además, la UPTC cuenta con el Consultorio Jurídico y Centro de conciliación que en el cuatrienio atendió a 6.624 personas. Con base a lo anterior, se propone que la UPTC sea una universidad con visión al campo, mediante la participación de todas las facultades realicen con sus estudiantes prácticas sociales en el campo, con el objetivo de difundir el conocimiento de las zonas apartadas del departamento. A la par, se propone crear escuelas deportivas en zonas rurales en convenio con las alcaldías y realizar un proyecto dirigido a la población carcelaria de la región.

Por otra parte, se propone aprovechar la capacidad instalada que tiene la FESAD, por ejemplo, relacionar los perfiles de los docentes de la FESAD y sus posibilidades de contribuir a la sociedad. Así mismo, crear proyectos educativos de corta duración para la población campesina con ayuda de la FESAD, lo que permitiría un mayor impacto de los procesos de extensión y proyección social. En definitiva, la posibilidad de que la Universidad ofrezca cursos cortos de forma gratuita que atiendan las necesidades de las comunidades vulnerables de la región.

Finalmente, establecer convenios o cooperaciones con los diferentes actores ambientales de la nación o del ámbito internacional, siempre promoviendo participaciones y resultados de altísima calidad científica, académica, entre otros.

**Acciones culturales.** La UPTC ha sido líder en dar a conocer la memoria histórica del departamento y de Colombia. Así, se consolida como el principal promotor del programa Ruta del Bicentenario, el cual tiene como objetivo fomentar en la comunidad el conocimiento del patrimonio cultural de la región a través de distintas actividades. Como propuesta, este lineamiento debería crear herramientas de extensión que permitan dimensionar la importancia del Bicentenario, como: diplomados, cursos cortos dirigidos a varias partes de la región, la vinculación de actores para las celebraciones del Bicentenario. Para concluir, la UPTC debe abordar la posibilidad de ser una universidad de puertas abiertas, con la finalidad de ofrecer cursos cortos de cultura para la comunidad vulnerable de la región.

➤ **Necesidades de extensión y proyección social a nivel interno**

Este aspecto incluye temas como la educación continua y continuada, articulación de extensión y los estamentos.

**Educación continua y continuada.** Dentro del proceso de participación, se encontró fundamentalmente que la UPTC brinde descuentos a todos los estamentos para que tengan la posibilidad de realizar cursos de extensión, lo cual permita que el talento humano de la Universidad se mantenga a la vanguardia.

**Articulación de extensión y los estamentos.** Implementar una estrategia de divulgación de los programas y proyectos que realiza extensión y proyección social a toda la comunidad universitaria, y explicar cómo se pueden vincular a estos procesos.

#### ➤ Impacto social, graduados

Como ya se mencionó, existe un departamento de graduados que busca generar estrategias que promuevan el sentido de pertenencia de los graduados por la UPTC. Dentro de las labores que desarrolla este departamento se encuentra el manejo de la Bolsa de Empleo de la UPTC, con el objetivo de vincular a los profesionales upetecistas con el sector productivo y estatal. Sin embargo, se encuentra que se debe fortalecer la divulgación de esta bolsa de empleo, pues los graduados manifiestan el desconocimiento de esta labor.

Los graduados indican que se deben crear estrategias para la consolidación del departamento como las siguientes: (i) crear una red y contacto permanente con egresados, (ii) desarrollar el estatuto de graduados a partir de espacios de participación, (iii) crear espacios de escucha y reflexión con graduados, (iv) realizar eventos deportivos que promuevan la integración de los graduados, (v) realizar charlas donde se compartan las experiencias de graduados destacados con estudiantes de la Universidad. Todo lo anterior con la finalidad de crear una base de datos con experiencia y formación de los graduados para conocer el impacto de los profesionales upetecistas en la región y en el país.

#### **Internacionalización e interculturalidad**

##### ➤ Marco normativo para la internacionalización

La UPTC desarrolló una Política de Internacionalización en el anterior cuatrienio, la cual se formalizó a través del Acuerdo 015 de 2016. Esta ha permitido tener un marco sólido de normatividad, enfocado en la movilidad y el intercambio de la comunidad académica. El Acuerdo a su vez creó el Comité para la Internacionalización, instancia para la toma de decisiones.

Durante el proceso participativo para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2022 y actualización del Plan Estratégico a 2030, diversos miembros de los estamentos de la Universidad sugirieron la revisión de la normatividad actual en los procesos de internacionalización en cuanto a estructura, condiciones, requisitos, diversificación de opciones de movilidad, entre otras. En particular, los estudiantes expresan la necesidad de flexibilizar algunos de los requisitos actualmente definidos y considerar que algunos de estos se establezcan en la facultad. Además, es imperativo indagar por las normas que actualmente cobijan a los docentes ocasionales en los procesos de internacionalización, con el objetivo de lograr mayor participación e inclusión efectiva de estos docentes a servicios como la movilidad académica.

En cuanto al Comité de Internacionalización, alineado con el objetivo de ampliar los actores que participan en iniciativas en este ámbito, se plantea la necesidad de revisar la inclusión de otros actores como parte del Comité, en particular de representantes de la FESAD y el Departamento de Graduados.

### ➤ Acreditación institucional internacional

Hoy la UPTC cuenta con dos programas con acreditación internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas: Economía y Administración de Empresas. Las acreditaciones fueron otorgadas por la firma acreditadora EQUAA – *Education Quality Accreditation Agency* por un período de 4 años. La UPTC busca el siguiente paso en el camino de la acreditación internacional, lo que se traduce en definir los programas que sean más adecuados para entrar a este proceso y por consiguiente iniciar la elaboración del diagnóstico y autoevaluación de los mismos. Para esto es importante contemplar la oferta que hay por facultades, considerando tanto la Sede Central como las diferentes Seccionales. Así mismo, es preciso analizar dónde se encuentra la Universidad en el proceso de acreditación institucional internacional y por ende cuáles serán esas acciones puntuales hasta el año 2022 que irán sentando las bases para alcanzar este propósito.

### ➤ Movilidad académica

Este es uno de los aspectos prioritarios de la internacionalización como apoyo a procesos formativos y de investigación sólidos y competitividad mundial. Incluye temas como la normatividad para la movilidad, el portafolio de países y programas, la difusión de la información y los procesos administrativos de soporte.

**Normatividad para la movilidad.** La normatividad para la movilidad académica se estableció a través de la Resolución 01 de 2017, la cual definió requisitos, condiciones y modalidades de movilidad saliente y entrante para estudiantes y docentes de planta.

Durante el proceso participativo, la comunidad académica enfocó la discusión en dos principales asuntos. El primero, que se amplíe la base de actores a considerar para los diferentes tipos de movilidades, en particular docentes ocasionales, funcionarios y graduados. Para los docentes ocasionales, es parte fundamental para su desarrollo profesional, para la participación en proyectos de investigación y el aporte en la formación de estudiantes que puedan ser ciudadanos del mundo. En cuanto a funcionarios, es una forma de cualificar sus aportes en el ámbito de lo administrativo y financiero para la Universidad, a la vez que se les vincula con procesos académicos. Y finalmente, los graduados, quienes son parte prioritaria de la Universidad, podrían ser apoyados en procesos de movilidad, con el fin de que sigan vinculados a procesos de investigación y/o participen en programas del nivel de posgrado con la Universidad.

El segundo asunto propone la revisión de los requisitos y condiciones para la movilidad debido a las diferencias significativas en la naturaleza de los programas por facultades. La comunidad académica, con especial representación de los estudiantes, plantea la posibilidad de establecer la reglamentación por programa o facultad.

**Portafolio de países y oferta de programas.** Durante el período 2015-2018 se firmaron 79 convenios internacionales con los siguientes países: Argentina, Bolivia, Perú, Brasil, Chile, Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, México, Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Alemania, Italia, República Checa, Rusia y Guinea Ecuatorial. Estos se han hecho operativos a través de marcos para realizar movilidad, estancias académicas y pasantías. En su informe de gestión del cuatrienio anterior, la UPTC plantea que se ha hecho un esfuerzo importante por mejorar la forma en que se seleccionan los socios para este tipo de convenios y cómo se definen los objetivos de los mismos, en la búsqueda de tener convenios que puedan ser realmente útiles para las metas que se ha planteado la Universidad.

En cuanto a redes y membresías, durante el mismo período de estudio, se logró la adhesión de la Universidad a 8 redes y membresías, entre los que se destacan ASCUN, con programas de movilidad académica en reciprocidad (PILA con México y Argentina, y BRACOL con Brasil); Alianza del Pacífico, a través del ICETEX; Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL); y RUDECOLOMBIA, fondo común de doctorado en ciencias de la educación.

Sin duda se han hecho importantes avances en este ámbito, pero es evidente la necesidad de seguir trabajando por mejorar la oferta con la que actualmente se cuenta. Los diferentes estamentos han expresado su interés en la diversificación del portafolio de países con los que tiene convenio para las diferentes modalidades de movilidad saliente y entrante, ampliando la oferta de opciones tanto en países vecinos y Latinoamérica, como en Europa y Asia. Así mismo, se plantea la relevancia de tener mayores oportunidades de intercambio con países de habla inglesa. En este proceso, es clave buscar la optimización en la ejecución de convenios internacionales, lo que se traduce en revisar los convenios vigentes, asegurando que estén activos y sean pertinentes para los objetivos de la Universidad. Así mismo, desarrollar un plan para establecer nuevos convenios que nutran el portafolio de países y programas.

Las cifras más recientes de movilidad académica (2017) muestran que aproximadamente el 12% (252 docentes) del total participó en algún programa, curso o congreso, entre otros, por fuera del país, mientras que 155 docentes del exterior visitaron la UPTC en una de estas mismas modalidades. En cuanto a estudiantes, las cifras son menores, ya que muestran que menos del 1% del total de los estudiantes tuvo acceso a algún programa o actividad de movilidad académica, tanto saliente como entrante.

Al realizar el análisis tanto de las cifras de movilidad como de los resultados del proceso participativo, es clara la necesidad de contar con mayores recursos para ampliar las oportunidades de movilidad académica, en las diferentes modalidades, como intercambios de programas de pregrado y posgrado, cursos cortos, inmersiones en segunda lengua, pasantías, ponencias, entre otras. Paralelo a la ampliación de la oferta, es fundamental que se pueda definir el acceso efectivo de las seccionales, evitando la centralización de estos procesos de movilidad, como ha tendido a ocurrir históricamente. Para esto, es importante contemplar la creación de cupos diferenciales de movilidad por seccional; igualmente, es de suma importancia poder ampliar la oferta de movilidad a docentes ocasionales, y a los estamentos de graduados y funcionarios.

Sobre el proceso de doble titulación, el Acuerdo 037 de reglamenta los criterios de participación en doble titulación en programas de pregrado y posgrado. Actualmente la Universidad cuenta con (i) el programa Especialización en Didáctica de las Lenguas y francés como lengua extranjera, el cual tiene doble titulación con la Universidad de Poitiers en Francia, (ii) la Maestría MBA en Dirección y Administración de Empresas tiene un convenio con el Instituto Superior de Educación Administrativa y Desarrollo (ISEAD). Contar con ejemplos palpables como estos programas activos y una reglamentación definida son pasos muy significativos. Asimismo, es importante indagar por los programas más pertinentes para buscar opciones de doble titulación con otras universidades del mundo. Así, partiendo de lo anterior trabajar para establecer los convenios necesarios para el proceso.

**Difusión de información.** Uno de los principales temas discutidos con la comunidad académica durante el proceso participativo fue la difusión de información general de la Universidad. Hay múltiples oportunidades de mejora en el sistema de comunicación de las opciones de movilidad académica en la UPTC, en particular sobre convenios con los diferentes países, modalidades, requisitos para cada caso y los procesos de planeación. Esto con el objetivo de incentivar el interés de los miembros de diferentes estamentos y acceder a estas oportunidades, especialmente estudiantes y graduados, que tienden a estar más alejados de las fuentes de información y para romper mitos sobre las dificultades o barreras para acceder a estos servicios. También es relevante considerar desarrollar otras actividades que despierten el interés de estudiantes y graduados, como conversatorios con personas que tuvieron experiencias exitosas en el exterior.

**Procesos administrativos de soporte.** Brindar un soporte administrativo oportuno y eficiente es la base para que la movilidad académica sea posible y sea una experiencia positiva para los diferentes estamentos que la tomen. Hoy es necesario organizar procesos y tiempos para brindar un mejor servicio tanto en el proceso de preparación, durante la estadía en el exterior, como al regreso.

➤ Fomento a la investigación desde la internacionalización

Uno de los grandes objetivos de la internacionalización en la UPTC es mejorar la calidad de la investigación que se realiza en la Universidad, logrando vínculos con redes y grupos de investigación que permitan que esta pueda ser cada vez más innovadora, pertinente y de impacto real en las necesidades de Boyacá y el país. Con el fin de potenciar la calidad de la investigación, es de gran importancia poder brindar un mayor apoyo a estudiantes y docentes en procesos académicos de intercambios y estancias de investigación, aplicar a convocatorias de recursos internacionales para soportar proyectos, fortalecer la participación de la Universidad en congresos y simposios internacionales e incentivar la interacción entre las redes académicas nacionales con las internacionales, para globalizar el conocimiento y la cultura multidireccionalmente.

Para esto es necesario analizar la investigación realizada en cada una de las seccionales y buscar que se cuente con oportunidades en este ámbito para cada una de ellas, de acuerdo con las especialidades en investigación que tengan sus facultades.

➤ Homologación / Reforma curricular

Alcanzar niveles avanzados de internacionalización en la Universidad implica impactar los currículos, contar con planes de estudio articulados con esquemas de educación internacional y garantizar que los cursos sean homologables para cada programa. Es deseable una reforma curricular que incluya explícitamente la internacionalización e interculturalidad en los programas de todos los niveles, de tal forma que se cuente con un currículo flexible de acuerdo a los cambios del medio internacional.

➤ Segunda lengua / Instituto Internacional de Idiomas

El aprendizaje de lenguas extranjeras es un pilar de la internacionalización de cualquier organización. En el caso de la UPTC, los actuales retos en este ámbito se concentran en aspectos de oferta de idiomas y cursos, cualificación docente y procesos de evaluación.

**Oferta de idiomas y cursos.** Hoy la UPTC cuenta con una importante oferta desde el Instituto Internacional de Idiomas: inglés, francés, portugués y alemán, de los cuales se ofrecen cursos en diferentes niveles. Sin embargo, es necesario nutrir las opciones de idiomas que brinda la Universidad, al igual que los cursos por niveles. Funcionarios encargados del tema, docentes y estudiantes, llaman la atención sobre esta necesidad y recalcan que es primordial poder diversificar la oferta, de tal forma que se cuente con opciones adecuadas teniendo en cuenta las características de las diferentes seccionales de la Universidad.

Alineado con lo expuesto en el apartado de movilidad académica, los procesos de aprendizaje de segundas lenguas requieren de ambientes de aprendizaje y metodologías de calidad, para lo que se debe tener en cuenta la ampliación de programas de inmersión en otros países.

En cuanto al manejo de segunda lengua por parte de los funcionarios, la Universidad ha avanzado en cursos como el ofrecido por el convenio entre ASCUN y *LENGIO Corporation*, sin embargo, es necesario que los equipos administrativos también puedan tener acceso a cursos completos como los ofrecidos a estudiantes y docentes. La internacionalización de la Universidad implica brindar un ambiente propicio para los estudiantes y docentes entrantes, en consecuencia, los funcionarios deben manejar unos mínimos de lengua extranjera, por lo menos en idioma inglés. Para emprender esta labor primero es necesario poder realizar un diagnóstico del nivel del manejo de inglés de los funcionarios, y establecer planes de estudio de acuerdo a lo identificado.

**Cualificación docente.** Los Docentes, a excepción de licenciaturas y del Instituto Internacional de Idiomas, no se les exigen un nivel de segunda lengua, especialmente para su ingreso. Se les evalúa en comprensión lectora y el resultado impacta su puntaje en la convocatoria docente, sin embargo, a partir de estas pruebas, no se define un plan de formación para los docentes. Es elección de cada uno si decide tomar cursos en el manejo de Idiomas. Por lo tanto, es imperativo cambiar estos aspectos en búsqueda del manejo de lenguas extranjeras en la Universidad.

Para lograr una internacionalización a profundidad de la Universidad y lograr a cabalidad los procesos de formación e investigación, los docentes deben tener un buen manejo de lenguas

extranjeras, en especial inglés. Para adelantar esta tarea, el primer paso consiste en analizar el estado actual del nivel de lengua extranjera en los docentes y desarrollar un plan para fortalecerlo. Así mismo, definir planes de desarrollo en idiomas para los docentes a su ingreso. Estos puntos deben quedar definidos en la normatividad respecto al manejo de lengua extranjera de los estamentos.

Es importante para la Universidad contar con docentes de planta para el Instituto Internacional de Idiomas. Así mismo, poder tener más docentes nativos calificados para la enseñanza de idiomas, en el Instituto Internacional de Idiomas en las diferentes seccionales, incluida la FESAD.

**Procesos de evaluación.** En el proceso de evaluación del manejo del inglés, se exige a los estudiantes de pregrado que tomen los cursos de hasta llegar a un nivel B1, el cual es requisito para graduarse de los programas de pregrado. Sin embargo, en la superación de cada curso no se toman exámenes alineados con el Marco Común Europeo de Referencia, como el TOEFL o IELTS. Al no contar con información detallada sobre su nivel de inglés en las competencias de escritura, conversación, lectura y escucha, un importante grupo de estudiantes llega al momento de su graduación y no logra cumplir con el requisito. Con el fin de optimizar el proceso, se sugiere revisar la forma como se está evaluando a los estudiantes– tanto de pregrado y posgrado – en los diferentes niveles de segunda lengua y buscar alineación con el sistema de evaluación del Marco Común Europeo de Referencia.

Por su parte, en posgrados, la Universidad no establece un requisito general de nivel de inglés de ingreso a los programas, cada programa lo define de acuerdo con sus características, lo mismo ocurre para los requisitos de graduación. Se deben establecer reglas claras sobre los niveles de lengua extranjera exigidos tanto de entrada, como para graduación de los programas en este nivel de formación.

**Infraestructura física, recursos físicos y tecnológicos.** El mejoramiento de la calidad en la oferta de cursos de idiomas requiere de una actualización de la infraestructura, y recursos físicos y tecnológicos actuales. Es prioritario contar con mejor acceso a internet y demás recursos que nutran los ambientes de aprendizaje propicios para la enseñanza y aprendizaje de segundas lenguas.

#### ➤ Interculturalidad

La Universidad presenta diversas oportunidades de mejora en cuanto a la interculturalidad. Se ha tenido en cuenta como uno de los puntos relevantes de la Política de Internacionalización, pero en la práctica las iniciativas sobre el tema han sido limitadas. Por un lado, se debe ampliar el intercambio cultural con otros países, fortaleciendo la participación en convenios y redes interculturales. Por otro lado, la Universidad tiene el gran reto de propiciar el trabajo articulado y diálogo de saberes con los grupos étnicos que hacen parte de las regiones donde la UPTC tiene presencia. Esto parte de conocer en mayor detalle las realidades de Boyacá y los entornos de las seccionales en Duitama, Sogamoso, Chiquinquirá y Aguazul, y las cosmovisiones y formas de vida de los grupos étnicos que los habitan. En este acercamiento, vale la pena fortalecer el desarrollo

de proyectos que acerquen a la Universidad a las iniciativas que adelantan los grupos étnicos de la región y hacer proyectos con proyección social.

Para ambos aspectos, se recomienda contar con los aportes de los Comités de Participación Comunitaria con funcionarios y comité conciliador para la defensa de la cultura.

- Extensión y proyección social a nivel internacional

La Universidad presenta oportunidades de ofrecer sus servicios a la sociedad, como consultorías, asesorías, venta de patentes, entre otras.

- Visibilidad de la UPTC en escenarios internacionales

Como línea transversal a todo el ámbito de la internacionalización, se encuentra la necesidad de un mayor desarrollo y mejores estrategias de visibilizar a la UPTC en escenarios internacionales. Esto requiere de un trabajo articulado de las diferentes acciones que se desarrollan a nivel internacional, especialmente en cuanto a la formación e investigación, para proyectar una misma imagen, de calidad de talla mundial de la UPTC. La Dirección de Relaciones Internacionales debe liderar esas acciones que permiten que el nombre de la Universidad llegue a múltiples lugares del mundo y logre posicionarse como un lugar muy atractivo por actores internacionales para trabajar conjuntamente.

Lo anterior va alineado con la necesidad de mayor divulgación de la política de internacionalización, convocatorias y oportunidades de movilidad, entre otros servicios, para estudiantes, docentes, graduados y funcionarios.

- Gestión administrativa y financiera

Todo lo anteriormente mencionado en el ámbito de la internacionalización debe contar con el mejor soporte por parte de la gestión administrativa y financiera para que pueda desarrollarse oportunamente y con la mejor calidad. Para cumplir con esta meta, la Universidad debe ampliar el personal de apoyo para los procesos de internacionalización, mejorar la eficiencia en trámites administrativos, y extender la capacidad instalada y recursos físicos.

Por otro lado, es relevante trabajar por una mayor articulación de la Dirección de Relaciones Internacionales con los programas de pregrado y posgrado y las seccionales.

## Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector<sup>11</sup>

### Eje Articulación Misional para la calidad académica

- Acreditaciones de alta calidad
- Movilidad de estudiantes, profesores e investigadores entre sedes, el país y el mundo
- Pruebas Saber e internacionales
- Flexibilidad curricular
- Bilingüismo
- Mejoramiento continuo de planes curriculares
- Creación y consolidación de programas de maestría y doctorado
- Consolidación de grupos de investigación
- Fortalecimiento del cuerpo docente
- Evaluación teniendo en cuenta saberes y habilidades que requieren los egresados
- Estar a la par de las tendencias de educación virtual, condición necesaria para la internacionalización. La virtualidad exige un muy alto nivel en infraestructura física y tecnológica.

- Continuar como una de las 10 mejores U. Públicas en investigación en el país
- Líneas de investigación articuladas con proyectos locales, regionales y nacionales
- Mejoramiento de categorías de indexación de revistas
- Capacitación para docentes bajo los criterios de revistas indexadas
- Fortalecimiento de la política editorial
- Nuevos mecanismos de difusión e intercambio de producción interna
- Publicaciones en segundo idioma
- Integración entre grupos, articulación entre líneas de investigación y trabajo conjunto con otras universidades y redes académicas
- Investigación más pertinente y relevante: impacto local, regional y nacional
- Uso de TIC para compartir investigaciones
- Tránsito de universidad profesionalizante a universidad investigativa
- Retos en registro y comercialización de patentes

### Eje Articulación Misional para la calidad académica

- Integración de los currículos de programas con el contexto local, regional y nacional
- Alianzas estratégicas con el entorno para que los estudiantes aporten a soluciones del contexto con el acompañamiento de docentes, funcionarios o empleados de empresas
- Creación de comités de proyección social en las facultades

<sup>11</sup> (Ramírez, 2018)

## Tablas de información por tema

**Tabla 3. Información Formación y Docencia 2018**

<b>Formación y Docencia</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2018</b>
Número y porcentaje de docentes de planta	568(25%)
Número y porcentaje de docentes ocasionales	879(39%)
Número y porcentaje de docente de cátedra	793(35%)
<b>Total profesores</b>	<b>2240</b>
Número de programas de pregrado creados durante el cuatrienio	9
Número de Programas de posgrado creados durante el cuatrienio	28
<b>Número total de programas creados durante el cuatrienio</b>	<b>37</b>
Número total de pregrados	72
Número total de programas de posgrado especialización	48
Número total de programas de posgrado maestría	35
Número total de programas de posgrado doctorado	10
<b>Número total de programas</b>	<b>165</b>
Número de matrículas pregrado semestre II	26914
Número de matrículas posgrado semestre II	3963
Número de matrículas semestre II	<b>30877</b>

\* Tasa de deserción estudiantil de la UPTC 7,5% en 2016 (SPADIES)

**Fuente:** (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

**Elaboración:** Oportunidad Estratégica

**Tabla 4. Información Investigación e Innovación 2018**

<b>Investigación e Innovación</b>	
<b>Nombre del indicador/dato</b>	<b>2018</b>
Avance proyecto: Apoyo a la producción y a la comunicación científica	91.7%
Grupos de investigación UPTC (reconocidos por Colciencias)	135
Grupos de investigación UPTC categorías A1 y A	18
Investigadores UPTC (reconocidos por Colciencias)	245
Publicaciones en Scopus	595
Publicaciones en Web of Science	426
Puesto nacional en el Ranking Scimago	14

**Fuente:** (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

**Elaboración:** Oportunidad Estratégica

**Tabla 5. Número de programas de posgrado por Facultad UPTC 2019**

Facultad	No	%
Ciencias Básicas	8	8%
Ciencias de la Educación	21	22%
Ciencias de la Salud	2	2%
Ciencias Económicas y Administrativas	10	10%
FESAD	5	5%
Ingeniería	19	20%
Chiquinquirá	3	3%
Duitama	10	10%
Sogamoso	14	14%
Derecho y Ciencias Sociales	1	1%
Ciencias Agropecuarias	4	4%
<b>Tota Programas</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

Fuente: (UPTC, 2019)

Elaborado por: Oportunidad Estratégica

**Tabla 6. Número de programas de pregrado por Facultad UPTC 2019**

Facultad	No	%
Ciencias Agropecuarias	2	3%
Ciencias	4	6%
Ciencias de la Educación	12	18%
Ciencias Económicas y Administrativas	3	4%
Ciencias de la Salud	3	4%
Derecho y Ciencias Sociales	2	3%
Ingeniería	6	9%
Chiquinquirá	4	6%
Duitama	6	9%
Sogamoso	8	12%
FESAD (Facultad de Estudios a Distancia)	18	26%
<b>Total Programas</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Fuente: (UPTC, 2019)

Elaborado por: Oportunidad Estratégica

**Tabla 7. Información Extensión y Proyección Social 2015-2018**

<b>Extensión y proyección social</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2015- 2018</b>
Participación de los graduados de la UPTC en el total de Boyacá 2017	50%
Oferta de cursos libres de educación continua en distintos campos del conocimiento	900
Patentes	2
Convenios interinstitucionales	323
CUEE	1
Proyectos presentados para obtención de Recursos ante el Fondo Emprender.	16
Plaza para estancias cortas y/o año sabático en el sector productivo, social o gubernamental.	1
Generación de nuevas plazas para prácticas y pasantías a estudiantes	198
Proyectos de cooperación	1
Proyectos de intervención orientados a solución de pobreza y equidad social	39
Aplicación de la ley Spin Offs	0
Campañas ambientales	12
Estrategias para tratar la problemática de la equidad de género	7
Consultorio Jurídico y Centro de conciliación	6.624 personas
<b>Ruta del bicentenario</b>	
Concursos	19
Convenios de conservación del patrimonio	2
Visitas guiadas a sitios históricos y de museos	100

**Fuente:** (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

**Elaboración:** Oportunidad Estratégica

**Tabla 8. Información Internacionalización 2018**

<b>Internacionalización</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>2018</b>
Número de programas de pregrado con acreditación internacional	2
Número de programas de posgrado con acreditación internacional	0
Número de convenios internacionales firmados*	79
Número de redes y membresías internacionales a las que pertenece la UPTC*	8
Número de programas de pregrado con doble titulación con universidad en el extranjero	0
Número de programas de posgrado con doble titulación con universidad en el extranjero	2
Número de docentes entrantes (dato 2017)	155
Número de docentes salientes (dato 2017)	252
Número de estudiantes entrantes (dato 2017)	75
Número de estudiantes salientes (dato 2017)	126
Número de estudiantes de pregrado que tomaron cursos de inglés en el Instituto Internacional de Idiomas	16.750
Número de estudiantes de posgrado que tomaron cursos de inglés en el Instituto Internacional de Idiomas	488
Número de cursos de extensión ofrecidos por el Instituto Internacional de Idiomas	307
Número de estudiantes que participaron en los cursos de extensión ofrecidos por el Instituto Internacional de Idiomas	5182

\*Información del cuatrienio 2015-2018.

**Fuente:** (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

**Elaboración:** Oportunidad Estratégica

## 2. Eje componentes transversales para la excelencia universitaria

Este eje integra los componentes esenciales que apoyan el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad, promoviendo un trabajo armónico del talento humano, procesos que faciliten la gestión académica y administrativa, la previsión de recursos financieros para la sostenibilidad de la Institución y bienestar de toda la comunidad universitaria.

Ilustración 3. Eje Componentes transversales para la excelencia universitaria



Es así como las estrategias de este eje se encaminan por una parte hacia la consecución, previsión y la efectiva administración de los recursos que garanticen el funcionamiento de la Universidad y el desarrollo de su plan estratégico y, por otro lado, la orientación en la búsqueda de un mejor talento humano, que desde su formación, competencias, ética y compromiso, construya una cultura de excelencia en la UPTC.

Igualmente, la Institución debe contar con procesos administrativos con sentido de eficiencia y eficacia que permeen, tanto áreas académicas, como administrativas.

Finalmente, por ser un tema transversal a toda la Institución, se propone incluir en este eje el Bienestar de la Comunidad Universitaria, abarcando todos los integrantes de la comunidad universitaria.

Al igual que en el Eje de articulación misional, cada uno de los temas que son considerados en este eje, requiere de una estrategia de consolidación regional en la que se tenga un

conocimiento profundo de las condiciones de cada seccional, en búsqueda de soluciones a problemáticas de permanente convivencia, con el fin de conseguir la excelencia universitaria para la UPTC en general.

## Situación de la UPTC

En el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018, este eje contemplaba, por una parte, la consolidación de *“la modernización de la gestión administrativa y financiera con el fin de apoyar el logro de los objetivos misionales de la UPTC y la visión 2026, aplicando los principios de la gestión pública moderna, sustentada en una cultura de valores, humanismo y desarrollo del talento humano competente”* (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2018, pág. 63); apuntando a contar con un talento humano de excelencia, y una infraestructura física y tecnológica adecuada, como elementos transversales de soporte para el cumplimiento efectivo de la misión, la visión y los demás lineamientos.

Este lineamiento contenía cinco (5) programas y quince (15) proyectos, tuvo un avance del 86,8%. Las áreas responsables de los resultados para *“Lineamiento de Modernización de la Gestión Administrativa y Financiera”* fueron: la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, la Secretaría General y las direcciones de Planeación, Jurídica, Comunicaciones, Control Interno y Tecnologías de la Información y Comunicaciones; incluyendo los departamentos de Talento Humano, el de Supervisión y Control y el del Sistema Integrado de Gestión- SIG.

Por otra parte, dada la transversalidad del tema, en este eje se está incluyendo el Bienestar de la Comunidad Universitaria. En el Plan de Desarrollo 2015-2018, el objetivo del lineamiento Bienestar Universitario consiste en *“fortalecer el Sistema de Bienestar Universitario para afianzar el sentido de pertenencia, el mejoramiento de la calidad de vida, la inclusión social y el desarrollo de la comunidad Upetecista, de manera que se consolide como modelo de excelencia”* (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2018). Como responsable se encontraba la Dirección de Bienestar Universitario y durante dicho periodo este lineamiento contempló la ejecución de tres (3) programas y diez (10) proyectos. Tuvo un cumplimiento de 93,8%.

Aunque el avance en los programas y proyectos definidos en el periodo 2015-2018 han sido significativos, de los diferentes espacios de participación adelantados en el acompañamiento que realiza Oportunidad Estratégica a la Universidad, se encontraron varios aspectos, algunos relacionados con percepciones generalizadas que hacen ya parte de la cultura de la UPTC, pero que permiten ver con más detalle la situación actual. Estos son: gestión administrativa y procesos, talento humano, financiamiento y recursos; y como se mencionó anteriormente, el bienestar de la comunidad universitaria.

### *Gestión administrativa y procesos*

La UPTC cuenta con un Sistema Integrado de Gestión – SIG en mejora continua, mediante la vigencia de las diferentes certificaciones bajo las normas ISO con que cuenta la Institución; la ampliación de la norma ISO 27001 al proceso Gestión de Recursos Informáticos, a las sedes

Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá y la implementación del sistema de gestión documental, cuya implementación tiene un cumplimiento de 50%.

Otros aspectos positivos ha sido el incremento en el porcentaje de cumplimiento de la Ley 1712 de 2014 (Transparencia y derecho al acceso a la información pública), logrando el 97% de acuerdo con la matriz de la Procuraduría General de la Nación y el fenecimiento de la cuenta de acuerdo con la auditoría integral de la Contraloría General de la República.

En cuanto al mejoramiento de la eficiencia y la eficacia en los procesos, se obtuvieron algunos logros como, el rediseño del proceso de contratación, la implementación de la estrategia de Gobierno en Línea para la gestión universitaria y la actualización del procedimiento para la vinculación de personal; no obstante, este planteamiento es uno de los puntos más mencionados en los espacios de participación, en los que reiteradamente se encontró la necesidad de contar con procesos ágiles que faciliten la labor tanto en las áreas académicas, como en las administrativas.

En relación con la gestión administrativa y manejo de recursos, los participantes consideran que la distribución del presupuesto al interior de las facultades y el manejo de los recursos de la Institución debe ser conocida por todos, y se sugiere pensar en revisar la metodología de distribución de recursos, de tal forma que las facultades o las escuelas que generan mayor impacto los fines misionales sean premiadas con más recursos.

Otros aspectos mencionados en los espacios de consulta, son los la consecución de recursos y los problemas en la planeación para su uso (recursos de apoyo académico, aulas de clase, laboratorios, espacios deportivos y culturales). Igualmente, solicitaron la revisión de los acuerdos que afectan presupuestalmente a los programas de posgrado, ya que en la actualidad la Universidad se queda con el 45% de la matrícula por este concepto (anteriormente era el 25%); y buscar recursos a través de convenios interinstitucionales o con el sector productivo para proyectos académicos, de extensión y de investigación.

### **Talento humano**

En este componente, pilar de cualquier organización, hace parte del programa “Fortalecimiento del modelo organización y de la gestión para una administración moderna” pertenecientes al Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018. Durante este periodo, la planta de personal administrativo no docente, conformada por funcionarios públicos, trabajadores oficiales, temporales y supernumerarios pasó de 1357 personas en 2016 a 1079 en 2018. Por su parte, la planta de funcionarios públicos docentes pasó de 530 a 552.

La Universidad adelantó una reorganización de la planta de funcionarios, donde los participantes de los diferentes espacios de consulta han manifestado su descontento al interior de la Institución por razones tales como:

- Se ubicaron personas en cargos para los cuales no tenían las competencias requeridas.
- No hubo apropiación del conocimiento o capacitación en los nuevos cargos.
- Algunas personas percibieron desmejora en su situación laboral o que no hay igualdad de condiciones.

- Faltó claridad en el proceso.

Por otra parte, consideran que los procesos de selección o de contratación no son transparentes y no se respeta la meritocracia. En relación con el modelo de administración de talento humano, se ha manifestado que no se cuenta con un manejo integral por parte del área responsable hacia el personal, haciendo referencia a que hace falta considerar el aspecto humano de las personas.

Estos son elementos que pueden estar generando un clima organizacional no satisfactorio al interior de la Institución, por lo que se sugiere adelantar una medición del mismo ya que esto influye directamente en el desempeño y el compromiso; y la cultura de la UPTC. Se sugiere adelantar una medición para revisar los efectos en cultura y clima organizacional de las medidas tomadas.

### *Bienestar de la comunidad Universitaria*

Con el fin de garantizar un mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes universitarios, por medio de la formación, la investigación, la empleabilidad y los servicios, la UNESCO ratificó el 1998 la importancia del bienestar universitario en la educación superior (Ministerio de Educación Nacional - MEN, 2016, pág. 19). Por su parte, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, se ha propuesto llevar a cabo actividades orientadas al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes, docentes y personal administrativo, todo esto desde la unidad de Bienestar Universitario (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2016, pág. 1).

Hasta el 2015, la gestión de bienestar universitario se desarrolló a través de tres grupos de trabajo: Salud y Psicología, Bienestar Social, Cultura y Deporte, bajo el modelo tradicional de bienestar estudiantil, beneficiando mayoritariamente al estamento estudiantil.

A partir del 2016, y con la adopción del Estatuto de Bienestar Universitario, mediante acuerdo 027 de 12 de junio de 2017, se constituyó la base normativa que permitía la expansión de la gestión de bienestar universitario. De manera que aumentó la cobertura en programas y servicios, beneficiando a los estamentos estudiantil, docente, personal administrativo, trabajadores oficiales y grupos de interés como pre pensionados y pensionados Upetecistas.

De acuerdo con el Estatuto de Bienestar Universitario de la UPTC del año 2016, los principios que orientan la gestión y finalidad de este lineamiento son: universalidad, efectividad, pluralidad, solidaridad, unidad, participación, equidad, progresividad y enfoque diferencial (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2016, pág. 3). Teniendo en cuenta lo anterior la Institución ha desarrollado programas y servicios encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de **toda la comunidad universitaria**. Todo esto con los programas de promoción socioeconómica, asesoría y acompañamiento académico, educación Inclusiva, promoción y divulgación, programa para pensionados y pre-pensionados, articulación con el programa egresados, acompañamiento y asesoría espiritual, liderazgo Upetecista y caracterización de la comunidad universitaria.

Hoy en día, Bienestar Universitario contribuye a la formación integral del ser en la comunidad universitaria, a través de seis líneas de acción: Salud, Apoyo Socioeconómico, Desarrollo

Humano, Cultura, Deporte y Actividad Física. Sin embargo, el crecimiento poblacional de la comunidad universitaria y la realidad política, social y económica del país, han sido factores que influyen en la cobertura de la unidad de bienestar universitario de la UPTC.

### **Financiamiento y recursos**

La consecución y el manejo de los recursos es otro tema relevante. Las principales fuentes de ingresos de la UPTC son: (i) los aportes de la Nación, que corresponden al 42,9% del total de los ingresos; (ii) los ingresos por matrículas, investigación y extensión, que corresponde al 27,1% del total; (iii) otros ingresos, que incluyen devolución de IVA, arrendamientos, restaurantes y cafeterías, estampillas, operación comercial, inscripciones a pregrados, son el 4,6% del total; (iv) Unisalud UPTC, el 5,2%; y (v) recursos de capital, que conforman en promedio el 20,1% del total de los ingresos. En conjunto, estos rubros crecieron en 22% durante el cuatrienio 2015-2018, y el promedio de crecimiento fue de 12,2%.

Se encuentra un crecimiento menor del total de recursos recaudados entre 2017 y 2018, pasando de 8,4% a 4,0% debido a: *"(...) la nueva metodología en la liquidación de matrículas de pregrado, al menor recaudo en estampilla pro desarrollo UPTC y la reducción de ingresos por rendimientos financieros causada por la variación de las tasas de interés"* (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2018, pág. 89).

El tema de la nueva metodología para la liquidación de matrículas de pregrado es de especial importancia, ya que hace parte de las fuentes de ingresos para la sostenibilidad financiera de la Institución. Es así como el informe de Presupuesto UPTC 2019, presenta proyecciones de este rubro hasta el año 2023 mostrando en algunos casos disminución o crecimientos leves, que hacen pensar en fortalecer fuentes adicionales de ingresos. Para esto la UPTC, durante el periodo 2015-2018 adelantó el proyecto denominado "estrategia y mecanismos para obtención de recursos por otras fuentes nacionales e internacionales", el cual tuvo un cumplimiento de 83.3%; donde las nuevas fuentes de financiación fueron "convenios", "ingresos propios en educación superior", y "educación continuada".

Por su parte, el presupuesto de gastos está constituido en primer lugar por los gastos de personal, que corresponden en promedio de los cuatro años al 72,3% del total de gastos. Le siguen los gastos generales, con el 16,5%; y los gastos de inversión con el 10,9%. Durante el periodo 2015-2018 los gastos se incrementaron un 26,4%; dónde la mayor tasa de crecimiento se presentó entre los años 2017 y 2018 con el 14,4%. El promedio de crecimiento de los diferentes rubros fue de 14,2%.

### **Aspectos para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional**

De acuerdo con lo anterior, los aspectos centrales para trabajar en este Eje se presentan a continuación:

### ➤ Procesos

A partir del diagnóstico y el proceso participativo en la Universidad se concluye la necesidad de una revisión y simplificación de los procesos de la Institución y la reorganización del Sistema Integrado de Gestión – SIG, de tal forma que haya una alineación con las verdaderas necesidades de cada una de las áreas. Se requiere que este sistema sea menos documental y más proactivo, que genere compromisos y responsabilidad por parte de todos los funcionarios para la optimización y mejora de procesos; consolidando así una cultura de calidad que trascienda las certificaciones y en la que en realidad se viva la calidad en las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores de la UPTC.

### ➤ Gestión humana

Las organizaciones son las personas. Se propone cambiar el enfoque operativo de procesos administrativos relacionados con el talento humano, a enfoques estratégicos que considere el liderazgo de cada persona dentro de la Institución. Esto es, partir de la pregunta ¿Cómo apporto desde mi puesto de trabajo al logro de los objetivos institucionales?

Responder a esta pregunta, implica contar con el compromiso de cada persona para cumplir su rol con una mirada proactiva que aporte a los resultados de la Universidad. Esta forma de hacer “gestión humana” requiere: (i) partir de una planta de personal revisada y estructurada; (ii) una revisión formal de las competencias requeridas para cada cargo y verificar la alineación de las competencias requeridas, con las que efectivamente tiene la persona que lo ocupa; (iii) contar con un sistema de evaluación para el desarrollo/desempeño, a través del cual se logre un mejor conocimiento de cada funcionario o docente, identificando sus objetivos laborales, necesidades de formación y capacitación, fortalezas y aspectos a mejorar; (iv) con base en lo anterior, contar con planes de desarrollo en los que la formación y la capacitación ofrezcan a cada persona herramientas para el mejor desempeño y para su crecimiento como profesional y ser humano; (v) contar con programas de bienestar (adicionales a los legales relacionados con la salud ocupacional).

Este tipo de gestión humana no es responsabilidad únicamente del área que lidera estos procesos, es responsabilidad de todos los integrantes de la comunidad UPTC. Es construir una cultura organizacional de la UPTC, en la que directivos y jefes de equipos de trabajo lideren con el ejemplo y sean responsables de su labor; en la que exista una comunicación clara en los equipos de trabajo y entre equipos de trabajo; en la que genere confianza en la Institución, orgullo y sentido de pertenencia. Esto redundará en una Institución más comprometida con su visión y misión, que impacte realmente en el desarrollo de la región y del país.

### ➤ Recursos

Durante el proceso consultivo, la solicitud de recursos fue una constante. Se encuentran solicitudes de recursos de apoyo académico, de infraestructura física y tecnológica, apoyo a la investigación, extensión e internacionalización, bienestar de la comunidad universitaria, formación y capacitación, o incluso recursos básicos para el cumplimiento de las funciones.

En cuanto a la consecución de recursos adicionales a la matrícula de pregrado y posgrado, la UPTC deberá estar pendiente de convocatorias para acceder a recursos de regalías, (convocatorias de Colciencias, etc.), y de adelantar con efectividad convenios interinstitucionales y con el sector productivo para proyectos académicos, en investigación y de impacto regional; y de la promoción de la Institución para la “venta” de servicios a diversos sectores.

Ya que los recursos son limitados, es necesario también realizar un cambio “cultural”, en el que la articulación y la sinergia sean el punto de partida. Se sugiere adelantar una revisión de la planeación del uso de los recursos, que tenga como objetivo lograr un uso más eficiente de los recursos disponibles y posiblemente contar con un área estratégica responsable por la programación y administración de los mismos.

➤ Bienestar de la Comunidad Universitaria

**Política de Bienestar Estudiantil.** La unidad de Bienestar trabaja por el cubrimiento de las necesidades de la comunidad universitaria, primordialmente las de la población estudiantil. Por lo tanto, la política de bienestar universitario debe tener como principal preocupación el ingreso, la deserción y la permanencia de los estudiantes, tanto en la sede central de Tunja como en las seccionales, en cualquiera de los programas de pregrado o posgrado que ofrece la institución. En este sentido, la política de bienestar universitario debe identificar las causas de deserción tanto académicas como no académicas. De esta manera, se podrán articular diferentes necesidades identificadas en las seccionales que, pese a sus particularidades geoespaciales, son similares si se tiene en cuenta que giran alrededor de la descentralización de los servicios, la infraestructura y la falta de cubrimiento a las necesidades de todos los estamentos: docentes, funcionarios, pre pensionados y pensionados Upetecistas y egresados.

**Apoyo socioeconómico.** Los programas de apoyo socioeconómico que cubre la Universidad son: el servicio de residencias universitarias, las becas y estímulos organizadas en diferentes modalidades: monitoria, matrícula de honor y grado de honor. Además, también existen los reconocimientos para estudiantes que participan en eventos de representatividad artística y deportiva, restaurantes estudiantiles y jardín infantil.

No obstante, es importante que se tenga en cuenta el crecimiento poblacional de la Universidad. Lo anterior considerando que los estudiantes de articulación con educación media, de diferentes municipios, se trasladan a la sede principal de Tunja para finalizar sus estudios universitarios. En cuanto a las becas y demás estímulos (monitoria, matrícula de honor, grados de honor y becas por representatividad artística y deportiva), el número debe ser proporcional a la cantidad de estudiantes tanto de pregrado como posgrado, que ingresan a la Universidad cada periodo. Aunque los datos muestran un crecimiento en el número de residencias universitarias de 645 a 675 en el periodo de 2017 - 2018, también han aumentado la cantidad de matrículas en 20.674 en 2017 a 21.369 en 2018.

Por su parte, los estímulos otorgados para el servicio de restaurantes estudiantiles deben flexibilizar los requisitos de acceso. Por ejemplo, algunos estamentos universitarios afirman que

aunque su puntaje del Sisbén demuestra las dificultades de índole socioeconómica que motivan la solicitud del estímulo, los estudiantes que no lo tienen, no siempre cuentan con facilidades económicas que les permitan pagar todos los días el servicio de restaurante completo. También solicitan una mejor calidad en la prestación de este servicio.

En cuanto al servicio de jardín infantil, este servicio actualmente beneficia a cerca de 90 hijos/as de estudiantes, docentes y funcionarios de la UPTC. Sin embargo, el jardín infantil únicamente funciona en la sede central de Tunja. Es sustancial que los estudiantes de pregrado, posgrado y FESAD en todas las seccionales, cuenten con este servicio, como estrategia para mejoramiento de la calidad académica y disminuir deserción por causas no académicas.

**Deserción Universitaria.** La política de bienestar universitario de la UPTC debe contribuir a mantener o aumentar el ingreso de estudiantes, reducir los índices de deserción y consolidar la permanencia. Es por esta razón, que la unidad de bienestar tiene el compromiso de atender situaciones o crear programas que contribuyan a disminuir la deserción por razones tanto académicas como no académicas.

En cuanto a la deserción académica, es conveniente establecer programas que apunten a solucionar problemas y complejidades de aprendizaje que puedan presentar los estudiantes. Por ejemplo, la creación de una agenda de actividades que contemple iniciativas o actividades encaminadas a enseñar y difundir técnicas de estudio, técnicas de lectoescritura o incluso, sobre procedimientos administrativos de formalización de grupos de investigación o grupos de estudio, mejoraría la eficiencia en estos procesos.

Para hacerle frente a la deserción de los estudiantes universitarios por causas no académicas, es indispensable consolidar la ficha psicosocial. Aunque para el periodo del 2018 – I, la ficha psicosocial fue diligenciada por 2.603 estudiantes de la Institución, es decir el 83% de los estudiantes matriculados en ese período en programas de pregrado como posgrado (Bienestar Universitario UPTC, 2019), no se hace una actualización de ésta. En muchas ocasiones el/ la estudiante, viven situaciones familiares, económicas o sociales que modifican de manera radical las condiciones con las que ingresaron a la UPTC. Razón por la cual es necesario crear un sistema de actualización de datos de forma semestral, buscando identificar las situaciones que están propiciando la deserción no académica y categorizar las que la unidad de bienestar universitario puede intervenir.

**Atención a personas en situación de discapacidad.** Es fundamental que la política de bienestar universitario tenga en cuenta programas, planes y proyectos enfocados a la atención de personas en situación de discapacidad. Esta política debe abordar temas de infraestructura, estrategias de enseñanza y acompañamiento dentro y fuera de las aulas y espacios de entretenimientos para personas en situación de discapacidad tanto física como cognitiva. La política de bienestar debe tener cuenta esta población en las seccionales y en la sede central de Tunja, ya que es un beneficio para toda la comunidad universitaria y visitantes.

Aunque la Universidad cuenta con acompañantes intérpretes a la población sordomuda, es necesario reforzar la comunicación entre docentes e intérpretes para que se conozca de manera más completa el proceso de aprendizaje del estudiante. De igual forma, los docentes y

funcionarios deben recibir capacitaciones para mejorar la experiencia Upetecista de la comunidad en situación de discapacidad.

**Salud mental.** La unidad de Bienestar Universitario brinda el servicio de asistencia psicológica a toda la comunidad educativa. A pesar de los esfuerzos por mejorar la divulgación de estos servicios, es necesario reforzar la atención psicológica de manera oportuna y eficiente, se sugiere tener unos protocolos de atención frente a situaciones de suicidios, ansiedad, depresión y consumo de sustancias alucinógenas. El protocolo debe tener en cuenta la manera de comunicar o reportar estas situaciones y las acciones concretas de atención a las personas involucradas. El protocolo debe tener en cuenta herramientas comunicativas para reportar estas situaciones y acciones concretas de atención a las personas involucradas.

**Política de género.** Para la comunidad universitaria resulta significativo que la política de bienestar contemple un protocolo claro frente al maltrato, acoso, amenaza, discriminación, violencia sexual o de género. Se sugiere que dicho protocolo tenga un alcance psicológico, jurídico y académico, teniendo en cuenta unos principios importantes a la hora de enfrentar estas situaciones: principio de confidencialidad, autonomía y cuidado del otro. Es indispensable pensar el protocolo entendiendo que personas de todos los estamentos deben estar cobijadas en este. Además, la difusión es transcendental para que la información llegue de manera oportuna y eficiente a las diferentes seccionales, incluyendo a los miembros de la FESAD, tanto a estudiantes como docentes y administrativos.

**Bienestar Universitario para docentes.** Si bien, Bienestar Universitario debe estar enfocado a la población estudiantil, es importante para la UPTC entender que todos los estamentos conforman una sola comunidad universitaria y, por ende, se debe procurar el bienestar de todos los estamentos. Asimismo, esta es una estrategia importante para la permanencia de estudiantes, docentes y funcionarios en la Institución.

Es sustancial que las necesidades de los docentes estén contemplados Bienestar Universitario. Esta unidad debe contribuir al fortalecimiento de la integración de docentes a la vida universitaria, teniendo en cuenta la formación bajo principios de igualdad, equidad y trabajo digno. Por consiguiente, es significativo llevar a cabo actividades, planes o programas enfocados a discernimiento de conflictos y asesorías jurídicas.

También es importante la planeación de una política clara de atención psicológica para docentes, apuntando a la creación de actividades, programas o planes que ayuden a disminuir circunstancias de estrés, depresión, ansiedad o situaciones de consumo de sustancias psicoactivas que puedan llegar a presentarse en la comunidad docente. Es indispensable que estas iniciativas sean adaptadas a las condiciones particulares de cada seccional y a la FESAD.

Los docentes al igual que los funcionarios y estudiantes, deben ser partícipes de prácticas que busquen la inclusión, por medio de distintas expresiones de diversidad, diferencia epistémica y pluralidad que se presentan en la comunidad universitaria. Desde la unidad de bienestar universitario, se pueden llevar a cabo programas, planes y actividades para busquen la gestión de conocimiento combinadas con actividades propias de la cultura universitaria, estas a su vez

contribuyen a la identificación, la conservación y la transmisión de los saberes propios del ejercicio docente en los procesos institucionales.

**Bienestar Universitario para funcionarios.** La unidad de bienestar universitario UPTC se ha preocupado por fortalecer la formación integral del personal administrativo, como parte de una estrategia hacia la construcción de una comunidad universitaria Upetecista. Todo esto desde su quehacer bajo principios de equidad, igualdad y trabajo digno.

Desde Bienestar Universitario y en pro de todos los estamentos de la comunidad universitaria, se deben adelantar prácticas que busquen la mejora de las competencias del ser, el saber y el hacer en la gestión administrativa, encuadradas en el trabajo en equipo, el sentido del bienestar colectivo y la corresponsabilidad.

Es importante que los funcionarios tengan una asistencia psicológica y jurídica pertinente a sus necesidades, al igual que al reforzamiento de los reconocimientos de logros personales, académicos y profesionales de los servidores administrativos. Es un trabajo conjunto con los procesos relacionados desde gestión humana.

**Graduados, pre pensionados y pensionados.** Para la UPTC es importante mantener los vínculos con sus egresados, jubilados y pensionados. Lo anterior, como una medida de fortalecimiento de la identidad Upetecista de acuerdo con los propósitos misionales de la Universidad. De manera que, los procesos de generación de conocimiento como investigaciones y patentes se divulguen adecuadamente a los estamentos que no visitan con regularidad las sedes universitarias. En el caso de los egresados, con el propósito claro de generar proyección laboral y social. También, se deben crear estrategias que vinculen a los egresados al campus universitario, sea en alguna de sus seccionales o red de museos de UPTC en todo el departamento de Boyacá.

Si bien, desde el pasado cuatrienio (2015 – 2018), se ha adelantado diferentes actividades de acompañamiento y preparación para el retiro laboral para pre-pensionados y pensionados, a pesar de los esfuerzos de la unidad de bienestar, estas actividades no han tenido una participación representativa en las seccionales. En este sentido, se deben mejorar los mecanismos de divulgación de la unidad de Bienestar Universitario. Igualmente, desde bienestar universitario, se debe trabajar para que el acompañamiento se realice desde diferentes frentes, como el desarrollo intelectual, físico y psicoafectivo.

## Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector<sup>12</sup>

**Eje  
Componentes  
Transversales  
para la  
excelencia  
universitaria**

- Apoyos económicos
- Restaurante
- Espacios culturales y deportivos
- Disminución de deserción
- Aumento cobertura del programa de bienestar

- Comunicación administrativos-docentes-estudiantes
- Mejoramiento y ampliación de infraestructura, en particular laboratorios
- Más fuentes de financiación
- Gestión de la calidad

---

<sup>12</sup> (Ramírez, 2018)

## Tablas de información por tema

**Tabla 9. Información Bienestar de la comunidad universitaria 2018**

<b>Bienestar de la comunidad universitaria</b>	
<b>Nombre de dato estadístico</b>	<b>2018</b>
Número de usuarios servicio de salud	25.805
Número de beneficiarios residencias universitarias seccionales y sede central	1.258
Número de beneficiarios becas Seccionales y sede central.	1.674
Número de estímulos entregados Seccionales y sede central.	2.094
Diligenciamiento ficha psicosocial	2.603 (83%)
Deserción por causas No Académica	110

Fuente:

(Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

Elaboración: Oportunidad Estratégica

**Tabla 10. Información tema Administrativo y Financiero 2018**

<b>Tema Administrativo y Financiero</b>	
<b>Nombre del indicador/dato</b>	<b>2018</b>
<b>Planta de personal</b>	<b>1.631</b>
Temporal	1
Funcionarios públicos NO Docentes	918
Funcionarios públicos Docentes	552
Trabajadores Oficiales	160
<b>Transparencia y derecho a la información (PGN)</b>	<b>97%</b>
<b>Fuentes de financiamiento (Millones de \$)</b>	
Recursos de la Nación	147.183
Matrículas de Pregrado	41.198
Matrículas de Posgrado	27.289
Investigación-Extensión	22.789
<b>Gastos (Millones de \$)</b>	
Gastos de personal	203.475
Gastos generales	44.957
Inversión	39.989
<b>% Ejecución Apropiación de Proyectos de Inversión</b>	<b>50%</b>

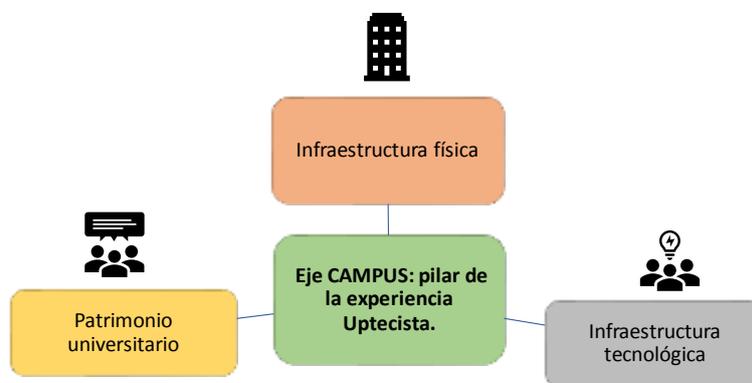
Fuente: (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), 2018)

Elaboración: Oportunidad Estratégica

### 3. Eje Campus: pilar de la experiencia Upetecista

Este eje destaca la importancia de un espacio físico y cultural sostenible para toda la comunidad universitaria; resalta lugares centrales de la vida académica que hacen posible el cumplimiento de los propósitos misionales y que hacen la Universidad Pedagógica y Tecnológica un referente histórico de la región. La Universidad cuenta con una infraestructura física, tecnológica y de patrimonio, esta última representada en la red museos. Todas estas propiedades de la comunidad universitaria son fundamentales, pues brindan a estudiantes, docentes, graduados y administrativos experiencias que transmiten los valores e identidad Upetecistas.

Ilustración 4. Eje Campus: Pilar de la experiencia Upetecista



El campus universitario lo componen la infraestructura física, la infraestructura tecnológica y el patrimonio universitario.

El campus desde la infraestructura física, incluye el conjunto de, facultades, bibliotecas, aulas, las residencias para los estudiantes, guardería, las zonas deportivas, espacios culturales y las áreas de esparcimiento como cafeterías, tiendas, jardines y parques, en la Sede Central y Seccionales.

La infraestructura tecnológica la integran las plataformas y sistemas de información, *softwares* especializados, plataformas educación, redes e internet en el campus, acceso a redes y bases de datos globales, equipos para laboratorios tecnológicos especializado para todas las sedes o seccionales.

El patrimonio universitario hace referencia a la red de museos conformada por el Museo de Historia Natural “Luis Gonzalo Andrade Trujillo”, Museo de Historia de la Medicina y la Salud, Herbario UPTC, Museo Arqueológico de Tunja y Museo Casa Cultural “Gustavo Rojas Pinilla”. De igual forma, se deben tener en cuenta las alianzas que a su vez fomentan la investigación con el Museo Arqueológico de Sogamoso.

Al igual que en los otros dos Ejes propuestos, cada uno de los temas que son considerados en este eje, requiere de una estrategia de consolidación regional en la que se tenga un

conocimiento profundo de las necesidades de cada una de las sedes o seccionales y fortalecer el concepto de Universidad Multi-Campus con el cual está acreditada la UPTC.

## Situación de la UPTC

### *Infraestructura Física*

Durante el periodo 2015-2018 la infraestructura física era parte del programa denominado “Fortalecimiento de la infraestructura física para el multicampus inteligente”, el cual es tal vez uno de los retos más grandes que tiene la Institución. Tuvo un nivel de cumplimiento de 76,9% en el cuatrienio y su objetivo ha sido

*(...) orientar la infraestructura física a la implementación de un campus inteligente que permita la sostenibilidad ambiental y social. Además debe atender las necesidades de infraestructura física del proceso de internacionalización, en cuanto a instalaciones y señalización del campus, el diseño e implementación de estrategias de vigilancia física y tecnológica, y la prevención de riesgos y desastres (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2018, pág. 76).*

El proyecto denominado “Evaluación, optimización y ampliación de la infraestructura física”, tuvo un cumplimiento de 57,1%. Durante el periodo que se está evaluando, se tuvieron apropiaciones para proyectos de inversión por \$227.437.831.333,61, de los cuales se ejecutaron \$90.801.119.897,62, que corresponden al 40%; teniendo los niveles más altos de ejecución durante los años 2015 con el 55% y 2018 con el 50%. Se convierte en un reto muy importante seguir apoyando medidas que permitan una mayor eficacia en la ejecución de los recursos de inversión.

Por otra parte, ante la Dirección de Planeación se ha presentado un amplio listado de proyectos, que deberá ser priorizado, para cubrir necesidades actuales de la Institución:

- Construcción edificio de laboratorios de ingeniería de la sede Central de la UPTC
- Construcción sede UPTC Municipio de Soatá Departamento de Boyacá
- Construcción sede UPTC Municipio de Puerto Boyacá Departamento de Boyacá
- Construcción edificio de aulas informáticas de la UPTC
- Construcción de nuevo edificio de la sede UPTC Municipio de Chiquinquirá
- Adecuación y mejoramiento del edificio de la Facultad de Ciencias de la Salud UPTC
- Construcción edificio Facultad de Ciencias de la Salud
- Mejoramiento infraestructura física y dotación del edificio de laboratorios de Ciencias Básicas y anfiteatro de la Escuela de Medicina
- Mejoramiento y ampliación de infraestructura física Biblioteca Central UPTC
- Construcción del edificio de idiomas de la Sede Central de la UPTC
- Construcción de la sede de Bienestar de la UPTC Tunja
- Construcción de la sede de Bienestar de la UPTC Facultad Seccional Duitama
- Construcción escenarios deportivos Escuela de Educación Física Recreación y Deportes
- Construcción Edificio de Cubículos y espacios Docentes.

Lo anterior es consistente con los aspectos tratados durante las jornadas de consulta a los estamentos, quienes más en detalle comentaron sobre las necesidades de infraestructura en todas las sedes, las cuales van desde el mantenimiento cotidiano de las instalaciones, hasta la contar con edificios con adecuaciones de puestos de trabajo y adecuaciones especializadas para laboratorios, bibliotecas adecuadas que puedan cubrir los requerimientos tanto de pregrado como de posgrado, salas para conciertos y eventos culturales, espacios para la práctica de los deportes, espacios para descanso y esparcimiento de estudiantes y docentes, espacios adecuados para el aprendizaje de idiomas, facilidades para la prestación de otros servicios como pueden ser la librería, centro de aulas para capacitación, centro de copiado, imprenta (impreso y digital), centro de comidas o un centro comercial universitario.

Adicionalmente, el “Diagnóstico de accesibilidad para personas con discapacidad en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia” elaborado por la ARL Positiva, presenta otros retos de adecuaciones y mantenimiento de la infraestructura física de la Institución (Positiva - ARL, 2017).

### *Infraestructura tecnológica*

Un aspecto del programa de “Fortalecimiento de la infraestructura física para el multicampus inteligente” ha sido trabajo realizado en los sistemas de información para la toma de decisiones administrativas, que ha permitido a la Institución incrementar la conectividad a internet en todas las sedes, al igual que contar con la disponibilidad de los sistemas de información y comunicaciones en un 99% que era la meta establecida, con una medición de la satisfacción de los usuarios de 98.96% en 2018. Por otra parte, está el haber superado el porcentaje de inversión en TICs del presupuesto asignado a la UPTC (la meta inicial era 2,28% y se ejecutó el 3,10%). Finalmente, se ha logrado la integración de catorce (14) sistemas de información y la modernización de dos (2) módulos.

Sin embargo, a pesar de esos avances, aún existen requerimientos por parte de la comunidad universitaria en tecnologías de la información y las comunicaciones, tales como: contar con una red wifi en todas las sedes, mejorar la conectividad y el acceso a internet para soportar los diferentes sistemas que administra la Universidad, actualizar las redes y tecnologías funcionales para facultades tales como la de Ciencias de la Salud o Ingeniería; contar con plataformas educativas especializadas que permitan el desarrollo del modelo educativo en modalidad virtual para los diferentes niveles (articulación con la media, pregrado y posgrados) y que facilite las labores de academia como docencia, investigación y extensión; el mejoramiento de plataformas que soportan la gestión administrativa y académica, entre otros.

### *Patrimonio universitario (red de museos)*

La red de museos es uno de los más valiosos aportes de la Institución al entorno, ya que promueve permanentemente la visibilización de la riqueza histórica del departamento, desde diferentes ámbitos.

El campus universitario cuenta con un gran potencial para tener una Universidad de puertas abiertas, dado que, cuenta con una la red de museos que incluye: Museo Arqueológico de Tunja,

Museo de Arte, Museo Parque Arqueológico de Monquirá y de Villa de Leyva, Casa Cultural “Gustavo Rojas Pinilla”, Museo de Historia Natural “Luis Gonzalo Andrade”, Museo Historia de la Medicina y Salud, Herbario de la UPTC, Museo Parque Arqueológico de Sogamoso.

Para lograr la conservación y el uso del patrimonio universitario, la UPTC firma un convenio marco con el Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH), y establece el acuerdo 068 de 2010; para adoptar el Plan de Manejo del Patrimonio Arqueológico, en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, para Tunja, Sogamoso y Villa de Leyva y crea la Unidad de Patrimonio Arqueológico. En la misma línea instituye 3 alianzas orientadas al fomento de la investigación del Museo Arqueológico de Sogamoso y del Herbario de Tunja.

Con base a lo anterior, la Universidad ha realizado procesos de investigación y extensión que promueven el patrimonio histórico de la región en la comunidad. Así, la UPTC crea la noche de los museos, la cual permitió llegar a más de 20.000 personas.

## **Aspectos centrales para considerar en el Plan de Desarrollo Institucional**

De acuerdo con lo anterior, los aspectos centrales para trabajar en este Eje se presentan a continuación:

### ➤ Infraestructura física

En relación con la infraestructura se observan dos tendencias: la primera, una que busca la construcción de edificios de destinación exclusiva por facultades o escuelas y la segunda, que considera contar con un sistema de planeación que permita el uso más eficiente de los espacios. Cada uno de estos modelos deberá ser analizado en detalle, pero se sugiere contar con una “gerencia del campus”, responsable por la administración y manejo eficiente de los diferentes espacios e incluso de los recursos académicos incluidos en ellos.

Dado el alto número de requerimientos, es necesario, en primer lugar, definir un proceso transparente de priorización de los diferentes proyectos, buscando igualmente fuentes de financiamiento para ellos y continuar con la construcción del “campus como pilar de la experiencia upetecista”, teniendo como siempre en consideración el Plan de Manejo Arqueológico aprobado por la Resolución 291 de 2018 (Tunja, Sogamoso y Villa de Leyva).

### ➤ Infraestructura tecnológica

Las tecnologías de información y comunicaciones se constituyen en un recurso que apoya la excelencia académica y la excelencia en la gestión. A través de ellas se tiene acceso al conocimiento global, compartido a través de diferentes redes de investigación y de conocimiento, se agilizan las comunicaciones y la interacción entre actores, se facilita la gestión de las diferentes áreas y facultades, en los procesos de innovación pedagógica que piden los diferentes estamentos, pensando en modelos de educación en modalidad virtual que permiten

llegar a un mayor número de estudiantes de diferentes niveles educativos y tener mayor impacto en las regiones de influencia de la UPTC.

De acuerdo con lo anterior, se requiere la definición de una estrategia de consolidación y fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, que haga de la experiencia de campus una experiencia de talla mundial para todos los estamentos, al contar con (i) una red wifi en todas las sedes; (ii) conectividad y acceso a internet para soportar los diferentes sistemas que administra la Universidad; (iii) redes y tecnologías funcionales para las facultades; (iv) plataformas educativas especializadas que permitan el desarrollo del modelo educativo en modalidad virtual para los diferentes niveles (articulación con la media, pregrado y posgrados), y que facilite las labores de academia como docencia, investigación y extensión; (v) plataformas que soportan la gestión administrativa y académica.

➤ Fortalecimiento de la red de museos

En los espacios de participación y consulta, los estamentos manifiestan que se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: apoyar económicamente los proyectos arqueológicos y la red de museos, crear actividades que optimicen el uso de los museos y apoyar con personal administrativo a los docentes que están a cargo de la administración de los museos. Finalmente, se debería crear una estrategia que apunte a posicionar el patrimonio histórico y cultural de la UPTC en Colombia.

## Aspectos del programa de gobierno del Sr. Rector<sup>13</sup>

**Eje Campus:  
pilar la  
experiencia  
Upeticista**

- Nuestra Alma Máter, patrimonio histórico y ahora arqueológico de los Boyacenses , primera Universidad en el Oriente Colombiano, enfrenta nuevos retos que exigen gestión de la dirección, compromiso y gestión de sus estamentos, que con un sentido de pertenencia y dedicación, logren que se siga fortaleciendo y retome su papel protagonista y referente en el quehacer de la región, el departamento y el país en su tránsito hacia la globalización.

---

<sup>13</sup> (Ramírez, 2018)

## 4. Estrategia de consolidación regional con impacto nacional

En los diferentes espacios de consulta adelantados con todos los estamentos de la Universidad en todas las Sedes, incluyendo la Facultad de Ciencias de la Salud, se mencionó, ya fuera como tema principal o como subtema el concepto de “regionalización”. Es por esto, que a continuación se presenta un resumen de las principales ideas recogidas en dichos espacios.

### *Antecedentes*

En su trayectoria de más de 65 años, la UPTC es un referente regional. Es así como actualmente cuenta con 4 sedes en el departamento de Boyacá, una extensión en el departamento de Casanare y también hace presencia en Bogotá a través de un CREAD.

- Sede Central – Tunja (1953)
- Seccional Sogamoso (1972)
- Seccional Duitama (1972)
- Seccional Chiquinquirá (sin fecha)
- Extensión Aguazul (sin fecha)
- Sede Casa Bogotá, a través de un CREAD (sin fecha)

Cada una de las sedes también ha avanzado a través del tiempo mediante el fortalecimiento de su oferta académica que busca ser pertinente e impactar la región donde se encuentra. Las sedes/seccionales de mayor trayectoria se denominan facultades, lo que ha implicado que para su funcionamiento dependan totalmente de la Sede Central.

### *Diagnóstico*

Se ha buscado integrar todos estos puntos aquí mencionados en los Ejes estratégicos propuestos anteriormente, tal como se menciona en la introducción del documento; sin embargo, dada la importancia que presenta el tema, en el marco del trabajo de campo realizado, se presentan en esta sección.

Las principales ideas hacen referencia a la consolidación e impacto de este proceso, considerando otros subtemas relevantes como son la planeación del proceso, la pertinencia de los programas, el relacionamiento externo de la Institución, la cobertura y la calidad académica y los recursos de apoyo académico, donde se incluye la dotación/actualización de laboratorios.

A continuación, se presentan las ideas fuerza que se destacan con relación al tema de regionalización:

- Tener voluntad política para mejorar el sistema de regionalización de la UPTC.
- Propiciar el desarrollo regional.
- Potencialización de las sedes regionales mediante el fortalecimiento de los programas existentes y el diseño de programas regionales pertinentes, de calidad y por cohortes.

- Fortalecimiento de los procesos académicos, investigativos y de extensión en las diferentes sedes y oferta de programas actuales en extensión en nuevas sedes.
- Descentralización y autonomía para las sedes regionales, académica y administrativamente.
- Articular la investigación y la extensión universitaria con el sector productivo de la región.
- Fomentar la creación sostenible de Institutos de investigación y/o centros de desarrollo que se ocupen de los problemas más urgentes de la región y de la nación.
- Empleabilidad de los egresados de la Universidad.
- Becas, estímulos e incentivos a estudiantes de la región.
- Garantizar que las nuevas sedes tengan todos los servicios.
- Consolidar el diagnóstico por seccional. Conocimiento profundo de cada seccional.
- La FESAD aporta al fortalecimiento de la regionalización a través de CREADs y Escuelas.
- Incorporar a jóvenes de provincia a la educación profesional por medio de modelos de articulación y ciclos básicos.
- Crecimiento y mayor cobertura en el departamento de Boyacá y a nivel nacional. Expansión regional y nacional en programas de pregrado y posgrado.
- Incrementar la cobertura académica en municipios boyacenses y otros departamentos, mejoramiento y construcción de infraestructura con el fin de ofrecer mejores servicios a la sociedad mediante las escuelas y facultades.
- Cercanía y facilidad de acceso a diferentes ciudades en el departamento
- Involucrarse en los diferentes planes de desarrollo a nivel local, regional y nacional teniendo en cuenta las nuevas políticas de gobierno, establecidas en el plan de desarrollo nacional.
- Apertura de la Sede de Posgrados en la ciudad de Bogotá.
- La implementación de programas de posgrado y pregrado como extensión en el municipio de Aguazul (Casanare), porque es una gran oportunidad de crecimiento académico, social para la Universidad y la región. Además, Casanare está haciendo fuerte inversión con el propósito de llevar la universidad pública a esta región convencidos de la gran necesidad de implementar carreras del sector pecuario en la zona.
- Ofrecer trabajos de modalidad OPS para estudiantes egresados de programas en provincia.

Finalmente, se observan dos tendencias que requieren de una definición estratégica:

- Extender la presencia de la universidad a nivel nacional mediante la construcción y/o consecución de nuevas sedes para el desarrollo de pregrados y posgrados en diferentes regiones estratégicas del país, enfocados en las necesidades educativas de cada región.
- Limitar los procesos de expansión de la llamada "regionalización" con estrategias claras de sustentabilidad.

## Referencias

Báez, Miriam (2014). La formación de maestras y maestros en la Facultad de Educación de la UPTC y su relación con las Escuelas Normales. *Revista Educación y Ciencia* no. 17.

Colciencias (2018). *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: Ficha técnica*. Bogotá

Ramírez, Ing. Oscar Hernán. (2019). Documento del Plan de Gobierno.

Revista Semana - Especial Boyacá, Todo Nace Aquí. (8 de junio de 2018). ¿Por qué Boyacá es uno de los departamentos con mejor calidad educativa?

SNIES (2017). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior*

UPTC (2019). <http://www.uptc.edu.co/2019>

Universia (2013). Formación Técnica y tecnológica.

<https://orientacion.universia.net.co/infodetail/orientacion/consejos/razones-para-elegir-la-formacion-tecnica-o-tecnologica--1721.html>



## Anexo 1. Relatorías del proceso consultivo y de participación.

(Ver documentos adjuntos a esta entrega)