



DIAGNOSTICO INSITIUCIONAL

AJUSTE AL PLAN MAESTRO INSTITUCIONAL 2007-2019 Y DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2011-2014 DE LA UPTC

JUNIO de 2011

Tabla de contenido

Introducción.....	4
1. Resumen de la situación de la UPTC	6
2. Retos y oportunidades para la UPTC, una mirada desde el Estado, el sector productivo, el sector educativo y la sociedad civil	12
3. Lineamientos Estratégicos.....	27
3.1 Lineamiento 1. Investigación e Innovación.....	30
3.1.1 Programa: Fortalecimiento institucional para investigación e innovación, creación vicerrectoría de investigación, innovación y extensión..	30
3.1.2 Programa: Fomento de las capacidades de investigación.....	32
3.1.3 Programa: Fomento de las capacidades de innovación	33
3.1.4 Programa: Fomento de la Apropiación social del conocimiento	33
3.2 Lineamiento 2. Docencia.....	41
3.2.1 Programa: Fortalecimiento y articulación de Programas académicos ...	41
3.2.2 Programa: Ampliación y fortalecimiento de programas de Posgrados	42
3.2.3 Programa: Articulación con la educación media y con el mundo del trabajo	43
3.2.4 Programa: Permanencia y deserción.....	45
3.2.5 Programa: Desarrollo Docente	46
3.2.6 Programa: Recursos e infraestructura	47
3.2.7 Programa: Sistemas informáticos y TIC adaptadas a los procesos de formación	48
3.3 Lineamiento 3: Extensión	56
3.3.1 Programa: Fortalecimiento de las capacidades institucionales para Extensión	56
3.3.2 Programa: Aumento de la productividad en sectores estratégicos para el desarrollo regional y apoyo a la gestión pública.	57
3.3.3 Programa: Innovación socio-ambiental (Cuencas, páramos y bosques) 58	
3.3.4 Programa: Recuperación y preservación del patrimonio cultural y arqueológico, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental	59

3.3.5	Programa: Educación continuada.....	60
3.3.6	Programa: Seguimiento y promoción de los graduados.	61
3.3.7	Programa: Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria....	61
3.4	Lineamiento 4: Bienestar Universitario.....	68
3.4.1	Programa: Modelo de Bienestar Universitario	68
3.4.2	Programa: Cultura del bienestar	68
3.4.3	Programa: Fortalecimiento de las capacidades para la prestación de servicios de bienestar	69
3.4.4	Programa: Disminución de la deserción	70
3.4.5	Programa: Fortalecimiento de temas de salud de la comunidad universitaria	71
3.5	Lineamiento 5: Gestión administrativa y financiera	76
3.5.1	Programa: Fortalecimiento de la estructura orgánica y de la planta de personal.....	76
3.5.2	Programa: Implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano	77
3.5.3	Programa: Fortalecimiento del Sistema de Gestión Ambiental.....	78
3.5.4	Programa: Fortalecimiento de los Sistemas de Información (SI), análisis de la información y conectividad como apoyo a la gestión.	79
3.5.5	Programa: Fortalecimiento de gestión de los laboratorios al servicio de docencia, investigación y extensión.....	80
3.5.6	Programa: Fortalecimiento de la infraestructura física y dotaciones..	81
3.5.7	Programa: Mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Administrativa (SIGMA).	82
3.5.8	Programa: Fortalecimiento de las estrategias de comunicación.....	82
3.5.9	Programa: Incorporación y aplicación de las TIC como apoyo a la docencia, investigación y extensión.....	83
3.5.10	Programa: Desarrollo de un sistema contable de costos por unidad académica y administrativa.....	83
3.5.11	Programa: Optimización de Recursos.....	84
3.5.12	Programa: Gestión de nuevas fuentes de financiación	85
3.5.13	Programa: Administración de activos fijos.....	85
3.5.14	Programa: Organización normativa	85

DOCUMENTO BASE PARA EL PROCESO DE AJUSTE AL PLAN MAESTRO INSTITUCIONAL 2007/2019 Y DE FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2011-2014

Introducción

En este documento se presenta una propuesta de lineamientos, programas y proyectos con miras al ajuste al Plan Maestro (2007-2019) y la elaboración del Plan de Desarrollo (2011-2014), de la Universidad Tecnológica y Pedagógica de Colombia (UPTC).

Es claro que ambos planes deben mantener una estrecha relación (convergencia temática) así como una sincronización congruente (indicadores y metas coordinadas). Así, el Plan de Desarrollo deberá enmarcarse en el Maestro, haciendo énfasis en las políticas trazadas por el Rector, definiendo metas a mediano plazo. El Plan Maestro fija la visión de la Institución a largo plazo y se impone metas a 2019. Este documento sirve para estructurar ambos. Hay que anotar que la propuesta de gobierno puesta a consideración por el Rector Gustavo Álvarez Álvarez ya guarda una clara identificación con los grandes ejes de política de la Institución.

Este documento es el resultado de un proceso participativo que tiene como punto de partida los ejercicios desarrollados con actores relevantes (grupos focales)¹, cuyos resultados se pueden observar en el anexo 1, y con actores internos (mesas consultivas)², presentados en detalle en el anexo 2, así como la contextualización del proceso de proyección de la Universidad a nivel regional, nacional e internacional. Igualmente se parte de una revisión crítica del Plan Maestro vigente, complementado con el Programa de Gobierno del doctor Álvarez Álvarez. Todos estos documentos se han analizado a la luz de los documentos de Balance del Plan de Desarrollo 2007-2010, las recomendaciones del Consejo Nacional de Acreditación CNA como resultado del proceso de acreditación institucional de 2010, el Informe de Auditoría integral realizado por la Contraloría General de la República, vigencia 2009, entre otros³.

¹ Se realizaron grupos focales con el sector gobierno, sector productivo, sector educación y sociedad civil, el 26 y 27 de abril de 2011.

² Del 4 al 6 de mayo de 2011 se realizaron las siguientes mesas consultivas: Investigación e innovación, Extensión, Docencia, Bienestar universitario y Administrativa-financiera.

³ El producto 1 de Diagnóstico, realizado en el marco de este proceso de acompañamiento, presenta una contextualización de la metodología del proceso de planeación, el diagnóstico general que cobija el entorno que afecta a la Universidad y sus condiciones internas y la revisión del Plan Maestro Institucional 2007-2019.

Se propone entonces un esquema de reorganización de los lineamientos, programas y proyectos presentes en el Plan Maestro 2007-2019 de la UPTC, teniendo en cuenta los hallazgos del diagnóstico de los entornos de la Universidad y su situación interna, los cambios importantes en la realidad de la Institución, así como los nuevos escenarios y retos de política para las universidades públicas; las percepciones, desafíos y retos para la Universidad descritos por miembros del sector productivo, estatal, educativo y sociedad civil de la región; y las discusiones y recomendaciones de la comunidad universitaria recogidas en las mesas de consulta.

Por otra parte, a partir de estos insumos se avanza en la definición de indicadores y metas para el seguimiento en la ejecución del Plan.

A continuación se presenta un resumen de los indicadores de diagnóstico de la Universidad; posteriormente se presentan las conclusiones del trabajo con los grupos focales, en particular se definen percepciones y retos. Finalmente, con base en el trabajo de las mesas de consulta se presenta una propuesta de reorganización del Plan Maestro, alrededor de 5 líneas estratégicas con sus respectivos objetivos, programas, proyectos, indicadores, líneas de base y metas.

Es importante tener en cuenta que esta reestructuración del plan se organiza alrededor de las siguientes agendas que son transversales a los lineamientos y su programas: el conocimiento -la investigación, la innovación y la extensión- para la solución de problemas regionales; las relaciones medio ambiente y sociedad, la promoción de la cobertura con calidad; el desarrollo de una infraestructura adecuada; y una estructura organizacional ajustada acorde a los retos de la Universidad.

1. Resumen de la situación de la UPTC

Los siguientes indicadores resumen el estado de la Universidad en sus labores misionales. Para un análisis y revisión en detalle se sugiere remitirse al Informe de Diagnóstico⁴.

Resumen Indicadores UPTC	
Docencia	
Número de Programas pregrado	62
Número de Programas pregrado acreditados	20
Número de Programas posgrado	42
Número de estudiantes total	25.041 (II-2010)
Número de estudiante pregrado	23,411
Número de estudiante posgrado	1650
Posición SUE 2010 ⁵	16/32
Tasa de selección	41%
Deserción (primer semestre)	5,5%
Total Docentes	1507
Docentes con doctorado	66
Docentes con Maestría	532
Docentes con Especialización	572
Docentes con título Profesional	186
Docentes con Licenciatura	151
Docentes Planta Tiempo Completo	473
Permanencia ⁶	13 semestres
Docentes de Planta mayores de 60 años (2010)	15%
Docentes de Planta mayores de 55 años (2010)	47%
Docentes capacitados para el uso de herramientas virtuales de apoyo a la docencia	100
Cursos presenciales que hacen uso de herramientas virtuales	10

⁴ OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA LTDA, Producto 1. Diagnóstico, de la consultoría, que tiene por objeto el acompañamiento en la metodología de ajuste al Plan Maestro Institucional 2007-2019 y de formulación del Plan de Desarrollo 2011-2014 de la UPTC, contrato 128 de 2011.

⁵ El Modelo de Indicadores del SUE (Sistema de Universidades Estatales) se basa en el entendimiento de la universidad como una organización o unidad de gestión que recibe insumos, los procesa y entrega productos y resultados orientados al cumplimiento de sus objetivos misionales como son la docencia, investigación y extensión. El modelo propone un serie de indicadores de docencia, investigación y extensión que son ponderados de acuerdo al tamaño y recursos de la universidad. Si bien este conjunto de indicadores no definen un "ranking" de las universidades, sí son clave en la distribución de recursos mediante bolsas concursables. Actualmente las 32 universidades del sistema se ordenan teniendo en cuenta su eficiencia para la distribución de recursos. De acuerdo a la última medición y asignación de recursos (según art. 87 de la Ley 30 de 1992) para la vigencia 2010, la UPTC ocupó el lugar número 16 de las 32 del sistema, los tres primeros puestos fueron ocupados por la Universidad de Antioquia, la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad Tecnológica de Pereira.

⁶ Número de semestres que tarda un estudiante en promedio para culminar sus estudios.

Investigación	
Grupos de investigación activos	96
Investigadores	386
Grupos A1	4
Grupos A	5
Grupos B	9
Grupos C	20
Grupos D	58
Jóvenes Semilleros	500
Jóvenes Investigadores Colciencias	17
Jóvenes Investigadores UPTC	20
Total artículos en revistas indexadas (2010)	40
En revistas A1	16
En revistas A2	8
En revistas B	6
En revistas C	6
En revistas sin indexar	4
Artículos en SCOPUS (2001-2010)	257
Artículos en SCI Expanded (2001-2010)	36
Artículos index/docente TC al año	0,11
Revistas de UPTC indexadas en Publindex	3
Categoría A1	0
Categoría A2	0
Categoría B	1
Categoría C	2
Ponencias en eventos académicos	352
Patentes	0
Centros de investigación	1
Proyectos de investigación/extensión	47
Extensión	
Estudiantes graduados del programa piloto de emprendimiento (primer módulo)	147
Número de participantes en las capacitaciones a la comunidad, que brinda la Unidad de emprendimiento	512
Número de asistentes al primer Congreso de Emprendimiento, organizado por la UPTC	223
Planes de negocio asesorados desde la Unidad de Emprendimiento	12
Diplomados	18
Seminarios	2
Cursos	10
Convenios	4
Unidades Académicas (Facultades) con actividades de extensión	11

Promedio de actividades de extensión (transferencias) por Unidad Académicas (Facultad) ⁷	4
Ingresos de las actividades de extensión (en millones de pesos)	7.721
Movilidad docentes	89
Movilidad estudiantes	57 ⁸
Estudiantes extranjeros	17
Consulta por material bibliográfico en sala	111.598
Consulta por material bibliográfico a domicilio	195.729
Cursos y diplomados ofertados en 2011	12
Bienestar Universitario	
Número de beneficiarios becas 2010	1.853
Número de beneficiarios descuentos certificado electoral	27.823
Número de docentes, empleados públicos y trabajadores oficiales, beneficiarios de subsidios	926
Número de estudiantes que recibieron estímulos por matrícula de honor, grado de honor y monitoria	869
Número de beneficiarios del plan padrino	22
Usuarios del servicio de medicina	14.614
Usuarios del servicio de odontología	11.472
Usuarios del servicio de orientación y psicología	10.143
Beneficiarios promoción y prevención	32.644
Número de participantes en actividades cultural -recreativas	2.398
Número de participantes en actividades cultural -formativo	2.729
Número de participantes en actividades deportivo-recreativo	9.811
Número de participantes en actividades deportivo -formativo	6.413
Número de cupos residencias universitarias y alojamiento docentes y huéspedes	650
Número de beneficiarios del restaurante estudiantil	596.173

⁷ Este indicador hace parte de un acercamiento a una propuesta de indicadores, no incluye, la actividad en medios de comunicación porque es difícil de sistematizar, ni los proyectos de investigación/extensión porque no se tienen discriminados por Facultad, ni hay una frontera clara entre investigación y extensión. Estos se relacionan en la sección de Investigación.

⁸ Esta cifra se cálculo con base en las bases de datos suministradas por la UPTC. No incluye los estudiantes de música debido a que no figuran en las bases de datos suministradas por la Oficina de Planeación.

Indicadores financieros			
Concepto	2009	Valor 2010	Variación %
Ingresos	138680067	160.009.445	15%
Recursos adicionales por art. 87 de Ley 30 de 1992 - SUE	*	69.339.000	
Por matrícula	20.793.380	22.100.243	6,3%
Demás ingresos propios	33.588.505	43.426.039	29,3%
Gastos	130.699.551	146.894.546	12,4%
Gastos de personal	96.641.197	99.473.188	2,9%
Gastos generales	19.244.525	23.267.694	20,9%
Demás Gastos	14.813.829	24.153.664	63,0%

En conclusión, respecto a la docencia, la Universidad en consonancia con el SUE ha venido aumentando su cobertura de forma significativa, 27% en el periodo (2003-2009), sin embargo sigue estando por debajo del promedio del SUE para el mismo periodo 53%. Además ha venido acreditando sus programas de pregrado, presentando una matrícula acreditada superior al promedio del SUE. Por otra parte, la UPTC también ha mejorado los niveles de formación de los docentes de la universidad, especialmente en los niveles de maestría y doctorado.

No obstante, de los 1507 docentes menos del 30% son de planta a tiempo completo (TC), esto sin duda influye en la capacidad de cumplir con otras labores misionales diferentes a la docencia.

La Universidad tiene una importante presencia nacional, especialmente en la región oriental del país, cerca del 25% de la matrícula proviene de departamentos diferentes a Boyacá. La UPTC posee una tasa de selección del 41%. Si bien esta cifra es inferior a la media del SUE, es importante desatacar que la Institución cubre cerca del 75% de la matrícula de educación superior de Boyacá y por tanto el 59% de aspirantes que quedan por fuera de la universidad difícilmente pueden ser absorbidos por otras instituciones.

En la UPTC actualmente la tasa de deserción a primer semestre es de 5,4% y del 43,8% tasa acumulada a 10 semestre (SPADIES, 2010), lo que sin duda representa un pérdida importante de recursos, pero más importante aún de estudiantes que se alejan del sistema. Es necesario desarrollar mecanismos que permitan caracterizar socioeconómicamente a los estudiantes de la Universidad para detectar el riesgo de deserción y desarrollar mejores estrategias de

prevención, tanto académicas (monitorías y tutorías), como de apoyo económico y psicosocial a través de los programas de Bienestar Universitario; estas acciones se encuentran reflejadas en los lineamientos correspondientes del plan. Esta deserción se acompaña de una alta retención: actualmente, el promedio de permanencia para carreras profesionales en la UPTC es de 13 semestres, en algunas carreras de 15 y 16 semestres. Esto acarrea un enorme costo social y, en práctica, disminuye los índices de cobertura.

Finalmente, la Universidad en los próximos 5 años experimentará una posible jubilación de profesores de planta en masa; actualmente el 47% de los profesores de Planta está por encima de los 55 años y el 15% por encima de los 60 años. Un relevo generacional exitoso será uno de los retos más importantes para la UPTC.

En relación a la investigación, la UPTC ha alcanzado en los últimos años importantes avances en el desarrollo de grupos de investigación y en el incremento de su producción científica. La Universidad ha hecho importantes avances en la formación de sus investigadores, principalmente a nivel de maestría y de doctorado. No obstante, la producción científica es muy baja respecto a la media nacional, al SUE y en general al tamaño de la Universidad. El número de revistas indexadas es muy bajo, esto constituye un problema a la hora de hacer visible la producción de los investigadores y de traer otros resultados y conocimiento a la Institución.

Respecto a centros de investigación e innovación es necesario empezar a trabajar en generar capacidades. Durante estos años no se han generado ni patentes ni registros de propiedad industrial. Es fundamental continuar con el proceso de categorización de los grupos de investigación, estimulando su evaluación continua. Así mismo respecto a los grupos en formación es necesario incentivar su “formalización” dentro de los estándares del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. La Universidad debe incentivar la producción investigativa entre los docentes e investigadores, buscando una mayor visibilidad internacional y regional de su producción.

Uno de los principales puntos a mejorar en el campo de la investigación es la ampliación del número de revistas indexadas. En los últimos 10 años la Universidad se ha limitado a conservar la indexación de tres revistas, de las 21 que tiene la universidad. Debe ser prioritario ampliar el número de revistas indexadas, pues éstas son un instrumento de visibilización de la investigación de la UPTC.

En relación a la extensión, la UPTC realiza un gran despliegue de actividades de extensión que vinculan a la Universidad con su medio externo para transferir

conocimiento. No obstante, es necesario ahora consolidar la información de manera sistemática, disponer de un sistema de información (base de datos) que permita observar en línea el estado de la Universidad en esta actividad misional; establecer los indicadores más pertinentes, en este diagnóstico se han abordado algunas propuestas con la información disponible, pero esto depende en gran medida de la decisión de la UPTC, y de contar con toda la información necesaria.

Con los resultados observados es claro el aumento de los beneficiarios de los servicios de Bienestar Universitario en el periodo 2009-2010; sin embargo, conviene profundizar en algunos resultados que llaman la atención y permitirían entender mejor la dinámica de la Unidad de Políticas Social y orientar la formulación del plan. Además, es importante indagar por qué no se da una tendencia creciente en el número de becas entre el 2007 y 2010. También, por qué disminuyó la participación de los estudiantes en la actividad cultural formativa y conocer los recursos destinados por la UPTC a las actividades de bienestar, (que según el reglamento interno de la UPTC debe ser por lo menos el 3% de sus gastos de funcionamiento. Art 71 Acuerdo 066 de 2005).

En relación con la situación Financiera, en el año 2007 la Universidad tenía como objetivo mejorar sus finanzas a través de una mejor planificación de la disposición de sus recursos y también buscando diversificar sus fuentes de ingreso. Los indicadores han mostrado avances en esta materia, para el año 2007 los gastos eran mayores a los ingresos y su comportamiento se modificó. Hoy en día la composición de los ingresos es diferente y hay que mejorar en los indicadores del Modelo de gestión para la asignación de recursos del artículo 87 de la ley 30 de 1992. La UPTC debe trabajar en el mejoramiento de su gestión para poder capturar recursos adicionales. Ante este panorama la Universidad ha venido desarrollando estrategias de financiación y de uso eficiente de los recursos. Por una parte, se han reducido los gastos administrativos, en el periodo 2003-2009 han disminuido un 17% y se han aumentado los de inversión. Por otra parte, la Universidad se ha visto obligada a aumentar los recursos por matrículas para su financiación, los cuales en el periodo 2003-2009 han aumentando alrededor del 25%. El gran desafío es no perder la dinámica de recuperación que se tuvo durante la crisis del 2008, y continuar con medidas que lleven a la Universidad a buscar una mayor amplitud financiera, eficientemente administrada.

2. Retos y oportunidades para la UPTC, una mirada desde el Estado, el sector productivo, el sector educativo y la sociedad civil

El conocimiento en las sociedades modernas va más allá de los límites institucionales de las universidades; si bien éstas siguen siendo un pivote articulador, el impacto de la investigación y de la innovación depende de la sinergia entre diversos actores en el sector productivo, el Estado, las instituciones científicas (Etzkowitz, 2009) y la sociedad civil. De la variedad de las interacciones con que se enfrenta la universidad en gran medida depende la riqueza de su producción, así como su impacto dentro de los diferentes entornos en los que se mueve.

Bajo el liderazgo del rector Gustavo Álvarez Álvarez, la Universidad se encaminó en el desarrollo de un proceso de planeación altamente *participativo*, donde la definición de prioridades y la reorganización de lineamientos atienden a lo expersado tanto de la sociedad en la que está inserta la Universidad como a la comunidad universitaria. Esto se tradujo en la organización de grupos focales con diferentes sectores y en mesas de consulta con docentes, estudiantes y administrativos de la Universidad.

El ejercicio de grupos focales consiste en reunir para escuchar a los representantes de las distintas instituciones que registraran aquellas instituciones con las que interactúa la universidad cuando demandan ciertos servicios relacionados con transferencias de conocimiento (Estebáñez y Korsunsky, 2003). Estos servicios van desde formación formal e informal, pasando por capital humano (técnicos, tecnólogos, profesionales), hasta servicios técnicos de asesoría, investigación y desarrollo (Ver anexo 1 grupos focales). El objetivo de esta dinámica es trazar el mapa de alianzas entre instituciones por sector (gobierno, sociedad civil, sector productivo y sector educativo) y el lugar que ocupa la Universidad en este escenario.

A continuación se presentan las redes institucionales generales de este ejercicio, de acuerdo con la percepción de los miembros de los grupos focales, la Gráfica 1 presenta la red de los sectores de las instituciones. A pesar de la saturación gráfica se pueden observar unos perfiles del campo de interacción de la Universidad con un conjunto de instituciones importantes a nivel de Tunja, de Boyacá y del país. La Gráfica 2 resalta los conglomerados (clusters) de instituciones según sus interacciones; estos se ordenan en instituciones que tienen una interacción fuerte con la UPTC, instituciones regionales (Boyacá) con

interacciones débiles con la UPTC e instituciones que interactúan con otras instituciones del orden nacional principalmente.

En el primer caso se puede observar que la UPTC interactúa principalmente con el sector educativo y el de gobierno. Sus interacciones con empresas, gremios y organizaciones de la sociedad civil son mucho más débiles⁹. Dentro del mapa institucional la UPTC compite como proveedor de servicios técnicos y de conocimiento con el SENA, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y la Universidad Santo Tomás (USTA) principalmente. Siguen en importancia la Universidad de Boyacá (UNIBOY), la Fundación Juan de Castellanos (FJCastellanos) y un conjunto de universidades e instituciones del nivel nacional como la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Universidad Nacional de Colombia (UNAL) y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

Junto a la UPTC, la USTA y el SENA son unos referentes muy importantes para las distintas instituciones de la región. De hecho, si bien la UPTC ocupa un lugar muy importante en esta red institucional, la USTA compite fuertemente en lo que hace referencia a consultorías y provisión de profesionales. Por su parte, el referente más importante para asuntos relacionados con I+D, formación informal y servicios técnicos es el SENA. Es importante señalar que, si se tiene en cuenta el tamaño de las universidades, hay un rezago de la UPTC. La UNAD y la USTA son más pequeñas en número de docentes, estudiantes y programas, sin embargo ocupan un lugar muy similar al de la UPTC, la Universidad más grande de la región. Algo similar ocurre con el SENA, la cual es una institución de tipo técnico y tecnológico y no de investigación.

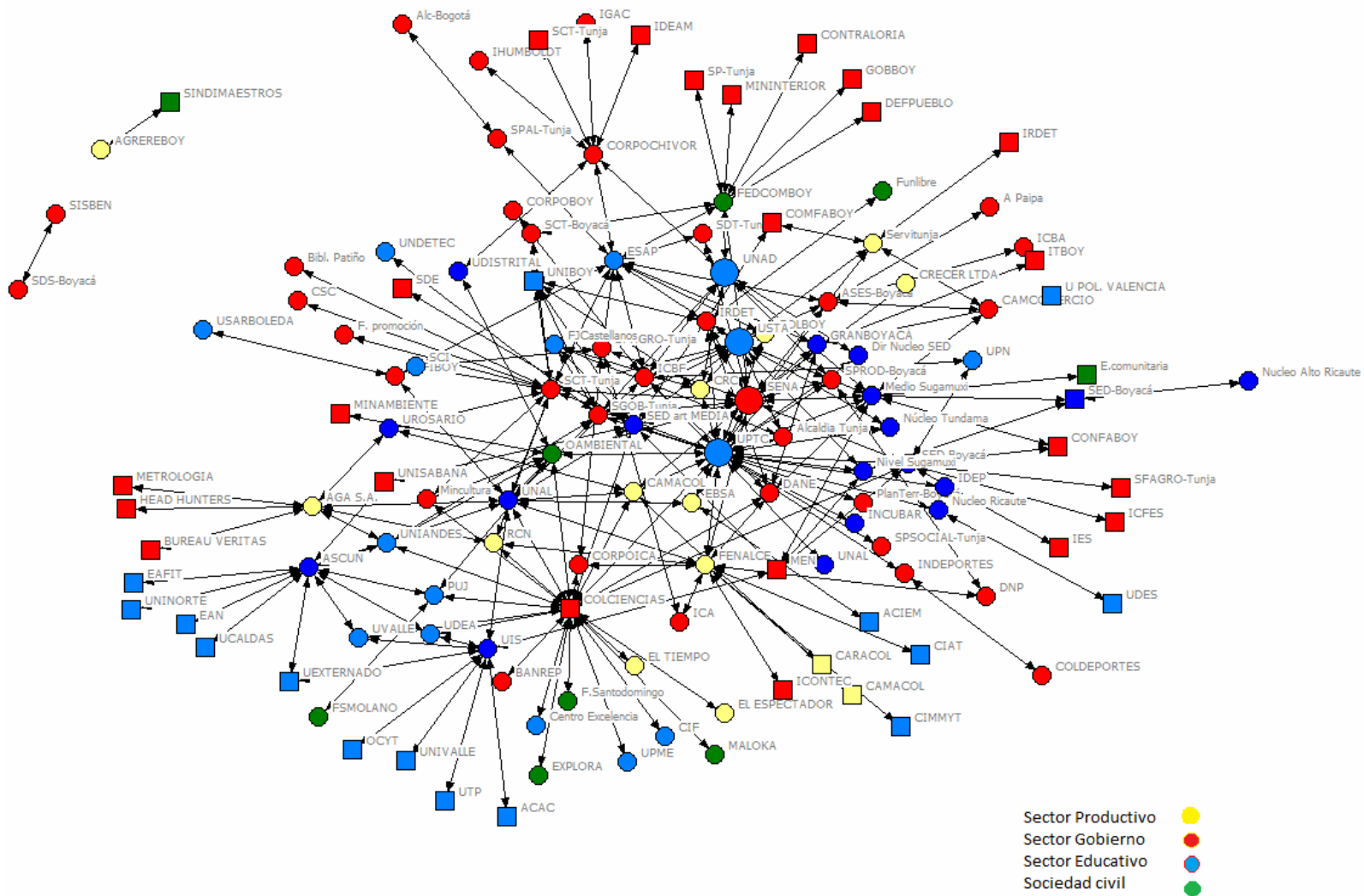
Universidad	Número de estudiantes (2008-II)	Número de docentes (2005_II)	Grupos de investigación (Scienti 2010)	N. estudiantes/Gr. investigación
Universidad de Boyacá	3465	369	15	231
USTA	1763	107	13	137
UPTC	23315	1100	96	243
U. Juan de Castellanos	1173	110	7	167

Comparativo Indicadores básicos principales Universidad de Boyacá

Fuente: SNIES y SCIENTI-COLCIENCIAS, 2010

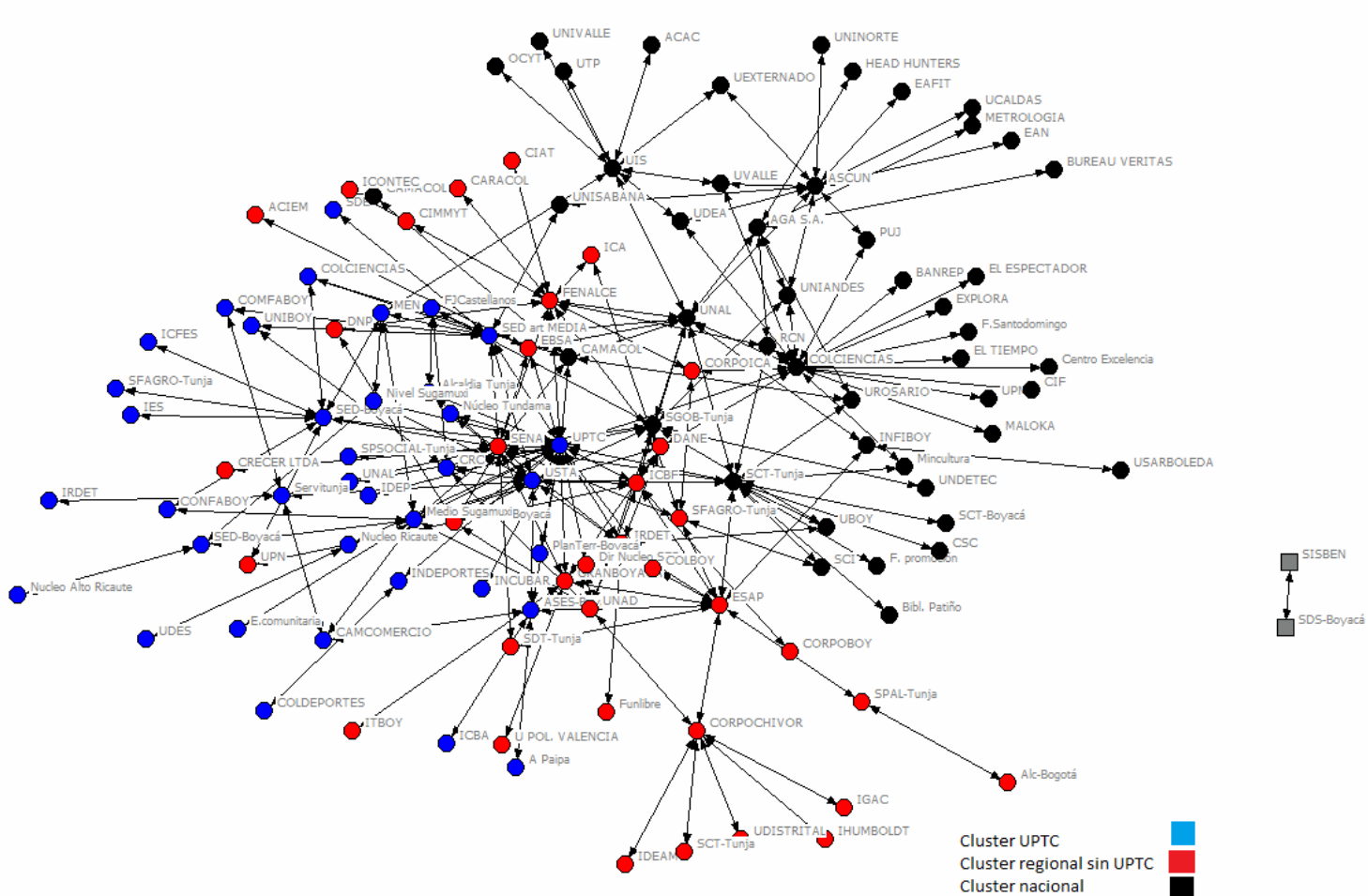
⁹ Es importante señalar que estos sectores fueron los de menor participación de los grupos focales, sin embargo cuando se hace una análisis particular de cada sector aparece que sus referentes institucionales están más vinculados al orden nacional que a la oferta que ofrece la UPTC u otras instituciones de la región.

Si analizamos el conjunto de interacciones emergen al menos tres conglomerados del escenario general: en el primero están las instituciones que tienen relaciones fuertes con la UPTC, en el segundo aquellas que si bien son regionales no tienen vínculos fuertes con la Universidad y, finalmente, en el tercero aquellas instituciones que interactúan básicamente con actores del nivel nacional.



Red institucional de transferencias de conocimiento por sectores (estatal, productivo, educativo y sociedad civil)

Red institucional de transferencias de conocimiento por conglomerados UPTC, Boyacá sin UPTC y Nacional



Los grupos focales con diversos sectores de la sociedad no solo permitieron caracterizar las representaciones del campo institucional y de la Universidad, sino también definir una serie de retos, oportunidades y aprendizajes que estos sectores identifican para la Institución. A continuación presentamos la síntesis de este ejercicio¹⁰.

Percepción de la UPTC, Sector Gobierno		
<p>En general hay una percepción generalizada de la UPTC como una institución con un enorme potencial en el desarrollo regional como proveedora de conocimiento. Sin embargo se percibe como una universidad asilada, que no es proactiva en la búsqueda de alianzas y nuevas relaciones con el sector gobierno. La relación de la Universidad con el sector ha girado principalmente entorno a sus estudiantes y egresados a través de pasantes, tesistas y profesionales. Otras formas de interacción como consultoría e investigación se ven como marginales.</p> <p>Se pide a la Universidad un mayor liderazgo en soluciones de carácter interdisciplinario de problemas regionales: asuntos de salud pública (Sedentarismo, Alcoholismo y drogadicción) y el desarrollo de sectores estratégicos (Agropecuario, Turismo, Comunicaciones, Industria).</p>		
Recomendaciones de los participantes		
Retos	Oportunidades	Aprendizajes
<ol style="list-style-type: none"> Mejorar el relacionamiento con el sector gobierno departamental y nacional. Ofrecer una mayor articulación entre la formación profesional y el mundo del trabajo, en particular en relación con el sector gobierno. Tener mayor flexibilidad administrativa y académica para relacionarse con otros sectores. Dar mayores oportunidades de contacto a los 	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer el contacto con los egresados que actualmente están en el sector gobierno. Desarrollar espacios de diálogo institucionalizado con las distintas entidades del gobierno local para el desarrollo de sinergias y proyectos comunes. Ampliar la formación profesional en temas y competencias relacionadas con la administración pública. Desarrollar estrategias colaborativas de intervención e investigación en áreas 	<p>La UPTC debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar un espacio institucional de diálogo permanente con el sector gobierno. Realizar una mayor divulgación de la oferta educativa de la Universidad y buscar alianzas con el sector. Desarrollar proyectos de investigación y extensión interdisciplinarios en áreas como Turismo, comunicaciones, agro e industria.

¹⁰ Para una mayor descripción del ejercicio por favor remitirse a la metodología de los Grupos focales y las relatorías.

<p>estudiantes con el sector</p> <p>5. Implementar programas y proyectos pertinentes a las necesidades regionales en términos de desarrollo social y económico.</p> <p>6. Desarrollar estrategias que permitan trabajar mucho más de cerca con el sector gobierno</p>	<p>estratégicas como el Turismo, la agro industria, las comunicaciones y la industria.</p> <p>5. Triangular metas y planes de acción de otras instituciones para el desarrollo de servicios académicos y programas de investigación pertinentes para las acciones de gobierno.</p> <p>6. Aprovechar fuentes de financiación estatal adicionales que están en trámite, como la presentación de proyectos de uso de regalías (especialmente en temas ambientales) para Ciencia, Tecnología e Innovación.</p>	<p>4. Buscar alianzas estratégicas con entidades de la sociedad civil para el desarrollo de proyectos en sector de desarrollo regional</p> <p>5. Aprovechar fuentes de financiamiento alternativos y adicionales.</p>
---	--	---

Percepción de la UPTC, Sector Productivo		
<p>Si bien en su mayoría los participantes perciben que los profesionales de la UTPC son buenos, la Universidad como institución es considerada poco proactiva para insertarse en los proyectos de la región, aportar a su desarrollo y acceder a recursos diferentes a los del gobierno. Del mismo modo, los participantes de los sectores industrial, agrícola y prestadores de servicios públicos, perciben un interés menor por parte de la UPTC para de trabajar conjuntamente en la solución de sus necesidades. En particular, se percibe una subvaloración de las necesidades del sector, desconociendo la potencialidad de una articulación entre ambas instancias.</p>		
Recomendaciones de los participantes		
Retos	Oportunidades	Aprendizajes
<p>1. La Universidad debe abrirse a la región; conocer las necesidades de los diferentes sectores: agrícola, industrial, construcción, servicios (aseo, energía, transporte), e identificar cómo puede responder a ellas con la oferta de programas académicos, el</p>	<p>1. Calidad de los profesionales de la UPTC.</p> <p>2. En el sector industrial, el sector agrícola, el sector de servicios públicos, y a nivel de proyectos regionales, se han identificado necesidades</p>	<p>1. La UPTC debe estar atenta a atender las demandas del sector educativos. Es necesaria una actitud más proactiva para el desarrollo de proyectos conjuntos.</p> <p>2. La Universidad debe</p>

<p>desarrollo de la investigación y servicios profesionales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Los contenidos de las carreras deben ser más pertinentes a las necesidades del sector. 3. Los perfiles profesionales de los egresados deben responder en mejor medida a las demandas del sector. 4. La UPTC debe definir estrategias para contribuir a la disminución del desempleo en la región. 5. En el proceso de formación de los estudiantes, es necesario conectarlos con la industria, la empresa y los proyectos de desarrollo regional, desde muy temprano. 6. Posicionar de la Universidad como un ente activo en la consecución y generación de recursos. 7. Lograr la acreditación de los programas académicos y mejorar la capacidad de investigación, para ubicarse en el ranking de las 10 mejores universidades del país y 50 de América Latina. 8. Los docentes deben estar actualizados con las problemáticas regionales correspondientes a su disciplina de estudio. 	<p>que no deben ser subestimadas y pueden estudiarse y solucionarse mediante proyectos de investigación/ extensión.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Abordar en un mediano o largo plazo, el tema de la construcción (CAMACOL), que no se ve representado en la UPTC ni a nivel de formación ni de investigación/extensión. 2. Los pequeños productores requieren tecnologías económicas que les permitan agregar valor a sus productos y comercializarlos sin intermediarios. 3. Se realizan mega-obras viales en Tunja donde podría participar la Escuela de Ingeniería con el Programa de Ingeniería de Transporte y Vías. 4. La UPTC cuenta con la Unidad y el programa de emprendimiento, desde allí se podría promocionar y orientar la creación de empresas sostenibles. 5. Baja oferta de técnicos y tecnólogos en Boyacá y una alta demanda. 	<p>tener una mayor apertura y disponibilidad para compartir la información con los sectores de modo que se genere una alianza más estratégica entre ambas instancias.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. La UPTC debe realizar una mayor promoción de sus avances en I&D, de modo que despierte mayor interés de trabajo conjunto por parte de los sectores. 4. La UPTC debe estimular la participación de estudiantes y docentes en los temas centrales de la región.
--	---	---

A partir de esta mesa, se identificaron algunos temas en que la UPTC podría orientar sus acciones para responder a las demandas del sector productivo. En la siguiente tabla se resumen. Es importante destacar que tanto los ejercicios de

diagnóstico como los resultados de las mesas focales resaltan la fortaleza de la Universidad en términos de docencia y educación. No solo por el crecimiento de la matrícula y el alto desempeño en los procesos de acreditación, sino también por su tradición, la herencia histórica de las Escuelas Normales Superiores. Esto implica para la Universidad el reto de consolidarse a nivel nacional como un referente de formación de maestros y de producción de conocimiento en el área.

Por otra parte como se verá a continuación, el problema de lo ambiental se convierte en un asunto fundamental para el futuro de la Universidad. Por una parte, la región y el departamento de Boyacá cuentan con importantes recursos ambientales e hídricos que necesitan estudios e investigación para su protección, conservación y promoción como eje de desarrollo social y económico sostenible. Por otra, por el carácter estratégico de estos recursos y el ascenso de las agendas ambientales a asuntos de primer orden global y nacional.

Laboratorios y servicios para el Sector productivo de la región			
Energía	Cereales y Leguminosas	Sector Industrial	Competitividad Regional
<i>Metrología</i>	<i>Biotecnología agrícola aplicada a los productos básicos y a los productos promisorios con posibilidades de exportación.</i>	<i>Laboratorios relacionados con la norma NTC 5206 (Vehículos)</i>	<i>Formación de empresarios y creación de empresas</i>
<i>Análisis de fenómenos y problemas en los sistemas eléctricos de potencia.</i>	<i>Genética animal y vegetal.</i>	<i>Máquinas de Prototipaje rápido.</i>	<i>Enfoque ambiental</i>
<i>Consultoría mercado energético colombiano.</i>	<i>Manejo poscosecha.</i>	<i>Formación de alta calidad en tecnologías de información: Redes estructuradas, manejo de tráfico de red, tecnologías basadas en web 2.0.</i>	<i>Administración pública</i>
<i>Energías renovables</i>	<i>Manejo sostenible e integral del suelo como recurso básico para desarrollar sistemas productivos.</i>		<i>Competencia sana</i>
<i>Consultoría e investigaciones Económicas y Financieras</i>	<i>La Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas – FENALCE- ejecuta proyectos de investigación, transferencias de tecnología y capacitaciones de agricultores y profesionales del agro. En estos ámbitos se podrían</i>	<i>Plan de Ordenamiento Territorial de la industria, para la atracción de las empresas.</i>	

	<p><i>desarrollar sinergias con los estudiantes y docentes de la UPTC.</i></p> <p><i>Enfocar los programas académicos con tecnología de punta para la producción de más y mejores alimentos.</i></p>		
--	--	--	--

Percepción de la UPTC, Sector Educativo		
<p>Los participantes consideran que la Universidad esta posicionada a nivel regional y nacional. Reconocen sus logros, como la apertura de programas, la acreditación institucional y la ampliación de la cobertura; sin embargo, perciben que no se proyecta de acuerdo con las necesidades de la región. Observan una actitud pasiva de la UPTC en términos de su relacionamiento estratégico con el sector productivo y agropecuario, y de articulación con la educación media. Conciben una Universidad que actúe como agente dinamizador del desarrollo regional.</p>		
Recomendaciones de los participantes		
Retos	Oportunidades	Aprendizajes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Descentralizar la educación a través de los Centros Regionales de Educación Superior, CERES, de modo que un mayor número de municipios pueda tener acceso a ella. 2. Inserción en el programa UEE (Universidad Empresa Estado), y el acercamiento con Colciencias. 3. Implementar programas y proyectos regionales pertinentes a sus necesidades. 4. Desarrollar estrategias que permitan trabajar mucho más de cerca con el sector productivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Triangulación con las agendas de desarrollo regional. 2. Integración a políticas nacionales, con la alianza Universidad- Empresa.- Estado, y mediante la administración de alguno (s) de los CERES. 3. Focalizar esfuerzos en las áreas de minas, agropecuaria, química de alimentos y educación. 4. Baja oferta de técnicos y tecnólogos en la región y en el país 5. Áreas como comercio, administración de empresas, y agrícola, son potenciales para la 	<p>La UPTC debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer un mayor liderazgo en el tema de Transporte y Vías. 2. Realizar una mayor divulgación de la oferta educativa. 3. La UPTC debe dar el debate sobre vocación (¿pedagogía? ¿Formación técnica y tecnológica?) y proyectar sus esfuerzos en consecuencia. 4. Mostrar un mayor interés e iniciativa en términos de alianzas para el fortalecimiento de la educación

<p>5. Articulación con la educación media en la cadena de formación en: emprendimiento y, desarrollo agrícola, calidad y competencias.</p> <p>6. Resultados de desempeño contundentes en términos de investigación, generación de patentes.</p> <p>7. Mejorar la cualificación del cuerpo profesoral, mediante estudios en otras universidades de calidad a nivel nacional e internacional.</p> <p>8. Mejoramiento de la calidad de la formación. Aumentar el nivel de los resultados de la pruebas Saber Pro.</p> <p>9. Aumentar la retención de estudiantes mediante los estímulos de bienestar universitario.</p> <p>10. Avanzar en una agenda de emprendimiento. Desde los programas se puede fortalecer esta formación de modo que los profesionales puedan crear su empresa, generar empleo.</p> <p>11. Articulación con los colegios agrícolas, para recuperar el campo.</p> <p>12. Impulsar el desarrollo de parques tecnológicos, (creación de software y microprocesadores) y</p>	<p>articulación con la educación media. (Desde los grados 10 y 11 se podría ser alumno de la UPTC).</p> <p>6. Replicar en otros sectores la experiencia de articulación con Gamesa para la formación en producción artesanal y en acero, por ciclos propedéuticos.</p> <p>7. Replicar en otras áreas del conocimiento el modelo de articulación con las escuelas normales. Apoyar la promoción del emprendimiento, en la formación de la media y vocacional.</p> <p>8. Apoyar a la educación media en la solución de problemas pedagógicos (Escuela de psicopedagogía).</p> <p>9. Aprender del trabajo y experiencias en investigación y extensión que realizan otras universidades regionales (ej. UIS, Antioquia)</p> <p>10. Estudiar el tema de la seguridad de las minas de carbón, mediante una articulación con Ingeominas.</p>	<p>media.</p> <p>5. En el desarrollo de la Extensión conviene tener claridad de la relación costo/beneficio, para no descuidar la investigación y la docencia.</p> <p>6. Diseñar estrategias para competir con el SENA (ha ganado terreno en términos de la formación técnica y tecnológica).</p> <p>7. La investigación debe contar con un mayor apoyo económico, para que la investigación sea pertinente y estimular la innovación.</p>
---	---	--

empresas de base tecnológica. Apoyar una política regional que incluya estos temas.		
---	--	--

Percepción de la UPTC, Sociedad Civil

Los participantes a este grupo focal encuentran que hay una muy baja relación entre los grupos de la sociedad civil y la UPTC, consideran que el ejercicio realizado para el actual proceso de planeación es un buen inicio para entablar una relación UPTC-Sociedad civil y esperan se siga dando el espacio. Por otro lado observan que falta una mayor articulación de la Universidad con las necesidades regionales al igual que con la empresa privada. Se hace especial énfasis en la importancia que puede llegar a tener la Universidad para enfrentar la problemática ambiental y demás desafíos que tiene el Departamento para poder encaminarse a una trayectoria de desarrollo regional sostenible.

Así mismo se hizo explícita la necesidad de que la Universidad mejore en el componente de investigación atendiendo a las necesidades regionales y sin desconocer los saberes locales. Se hace pues importante la construcción de una agenda de investigación para la Universidad y visibilizarla a la comunidad que la podría demandar.

También se observa que los estudiantes de la UPTC tienden a ser muy teóricos y se recomienda que haya mayores esfuerzos en programas de pasantías, vinculación a proyectos desde el pregrado y en general mecanismos que contribuyan a que el estudiante adquiera más experiencia como por ejemplo la implementación de un semestre social. Igualmente se observa con gran preocupación la situación de consecución de empleos de los egresados y en general la situación de desempleo en el departamento.

Finalmente la pertinencia de la educación al igual que el acceso a la educación fueron dos temas relevantes en este grupo focal, donde se hizo énfasis en la población rural y en la importancia de vincular a este sector de la población con la Universidad.

Recomendaciones de los participantes

Retos	Oportunidades	Aprendizajes
<p>1. La Universidad debe articularse con las necesidades de la región e identificar de qué forma puede responder a ellas a través de programas académicos pertinentes, servicios de capacitación a la sociedad civil e investigación en aspectos de gran peso regional.</p> <p>2. Lograr la acreditación de los programas</p>	<p>1. La región posee grandes recursos naturales que deben ser aprovechados de forma sostenible y la Universidad debe desarrollar investigación es y proyectos que contribuyan en esta línea</p> <p>2. Los saberes de los habitantes del departamento en materia de desarrollo rural representan una gran oportunidad para que a través del trabajo conjunto</p>	<p>1. La UPTC debe estar atenta a atender las demandas del sector. Es necesario realizar una mayor articulación con las necesidades regionales.</p> <p>2. El papel de la Universidad en la protección, estudio y aprovechamiento de los recursos naturales es indispensable para</p>

<p>académicos y mejorar la capacidad de investigación.</p> <p>3. La UPTC a través de las diferentes carreras y de la investigación debe contribuir al estudio, adecuado aprovechamiento y protección de los recursos naturales regionales.</p> <p>4. Los estudiantes deberían tener más posibilidades de aplicar sus conocimientos antes de graduarse a través de programas como pasantías, prácticas y proyectos de investigación. En especial se hace referencia a los estudiantes de licenciaturas.</p> <p>5. Se debe lograr una mayor articulación con la sociedad civil que sea permanente en el tiempo. Construir canales de comunicación con las Juntas de acción Comunal, sector productivo, y demás actores.</p> <p>6. Se debe lograr una mayor articulación con la educación media.</p>	<p>haya innovación y desarrollo en nuevas prácticas agropecuarias, protección del medio ambiente, entre otros.</p> <p>3. Una sociedad civil dispuesta a construir universidad.</p> <p>4. Los estudiantes dispuestos a continuar sus estudios de posgrado en el Departamento va en aumento, sin embargo se debe mejorar en la calidad de los programas y proyectos de investigación</p>	<p>lograr un desarrollo sostenible regional.</p> <p>3. La UPTC debe estimular la participación de estudiantes en pasantías, proyectos e investigaciones que permitan que el estudiante aplique sus conocimientos.</p> <p>4. Se hace importante continuar con el diálogo sociedad civil-universidad.</p>
---	--	---

En síntesis, este ejercicio permite concluir algunos rasgos comunes en las apreciaciones de los grupos externos a la Universidad. Se percibe a la UPTC como una universidad muy importante para el desarrollo social y económico de la región. Se destaca su capacidad de formación de profesionales de calidad, así

como su aporte en la matrícula de educación superior del departamento, superior al 75%. De hecho la UPTC se concibe como parte del patrimonio cultural e institucional de Boyacá. No obstante, hay un consenso en señalar que la UPTC parece cerrada a los demás actores de desarrollo regional, que parece autoreferida y que no es proactiva en la búsqueda de alianzas.

Se identifican sectores para el desarrollo de la Universidad, en particular relacionados con el potencial ambiental e hídrico, así como en relación a las capacidades agropecuarias e industriales del departamento. Como también lo expresa el Plan de Gobierno del rector Álvarez, los grupos focales coinciden en señalar la importancia de hacer de lo ambiental un eje de desarrollo para la Universidad que impacte la investigación, la docencia y la extensión. Concomitantemente, se enfatiza la importancia de tener una política clara de responsabilidad e impacto social de la Universidad en la región.

Por otra parte, a partir de las diferentes discusiones dadas en las mesas de consulta y en las reuniones que se han realizado con el grupo de rectoría, se percibe que la Universidad quiere encaminarse a ser una universidad de investigación. No obstante hay que reconocer que la investigación es el punto de menor desempeño en indicadores como los del SUE o COLCIENCIAS. Se propone que, si la visión de la Universidad a 2019 sitúa la investigación como un asunto fundamental en la definición de su identidad, los programas y los proyectos más estratégicos se sitúen precisamente en esta área.

Nota Oportunidad Estratégica

Según el Plan Maestro la visión de la Universidad es la siguiente:

“En su carácter público estatal, autónomo y democrático, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, en el 2019, será una de las mejores Universidades del país, con proyección internacional e identidad latinoamericana. Desde la pedagogía y la investigación, en los diferentes niveles de educación superior, en los campos de las ciencias, la cultura, el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, formará profesionales, competentes, innovadores, pensadores críticos, con responsabilidad social, solidarios y promotores de convivencia” (UPTC, 2007: 34).

En la mesa de Extensión se propuso redefinir la misión institucional haciendo explícito el tema de extensión.

También es importante en los principios institucionales señalar el asunto de la

inclusión social y de la equidad. En particular, la Universidad debe hacer explícito su compromiso con la política de equidad de género y de participación de minorías étnicas y culturales del Departamento.

Esta es una cuestión de principios porque involucra ante todo desarrollar una perspectiva de inclusión social en las diferentes acciones misionales de la Universidad.

Compromisos del Plan Maestro 2011-2019 y del Plan de desarrollo 2011-2014

Los lineamientos que se presentan a continuación están estructurados por los siguientes asuntos transversales, que definen el rumbo que tomará la Universidad en los próximos años:

- El conocimiento -la investigación, la innovación y la extensión- para la solución de problemas regionales.
- Las relaciones medio ambiente y sociedad como escenario de impacto social de la Universidad y de promoción nacional e internacional.
- La promoción de la cobertura con calidad en todos los niveles de formación, enfatizando el desarrollo de la educación superior para la equidad.
- El desarrollo de una infraestructura adecuada para los retos de la Universidad.
- Una estructura organizacional eficiente y de excelencia para el apoyo de las labores misionales de la Universidad.

3. Lineamientos Estratégicos

El Plan Maestro de la UPTC 2007-2019 propone los siguientes lineamientos estratégicos:

- Lineamiento 1. Calidad, excelencia académica y pertinencia social
- Lineamiento 2. Investigación y proyección social
- Lineamiento 3. Cooperación e internacionalización
- Lineamiento 4. Regionalización
- Lineamiento 5. Cultura institucional e identidad Upetecista
- Lineamiento 6. Gestión financiera
- Lineamiento 7. Patrimonio cultural y arqueológico

A continuación se presenta un cuadro que relaciona el ajuste propuesto (Lineamiento “Documento Base” relacionándolo con los lineamientos del Plan Vigente). Esta reorganización implica fundamentalmente una sistematización más clara y ajustada a estándares de planeación de la educación superior, respondiendo además a las demandas de actores convocados para la consulta interna y externa. También permite una comprensión más precisa de los temas prioritarios y sus instrumentos de seguimiento y medición.

Lineamiento “Documento Base”	Lineamiento y Programa Plan Maestro 2007-2019 (Vigente)
Investigación	Lineamiento 2, Programa 1 Sistema Universitario de Investigación Lineamiento 2, Programa 2 Proyección social Lineamiento 3, Programa 1 Internacionalización y políticas internas Lineamiento 3, Programa 3 Internacionalización de la investigación y la Extensión
Docencia	Lineamiento 1, Programa 1 Desarrollo y fortalecimiento de Programas académicos Lineamiento 1, Programa 2 Desarrollo Docente Lineamiento 1, Programa 3 Permanencia y deserción Lineamiento 1, Programa 5 Recursos e infraestructura Lineamiento 1, Programa 6 Sistemas informáticos y TICs

Lineamiento "Documento Base"	Lineamiento y Programa Plan Maestro 2007-2019 (Vigente)
	<p>Lineamiento 1, Programa 7 Fortalecimiento Posgrados</p> <p>Lineamiento 3, Programa 2 Internacionalización de la docencia</p>
Extensión	<p>Lineamiento 1, Programa 4 Seguimiento egresados</p> <p>Lineamiento 2, Programa 2 Proyección social</p> <p>Lineamiento 4, Programa 1 Sistema Regional Universitario</p> <p>Lineamiento 4, Programa 2 Cobertura con pertinencia</p> <p>Lineamiento 4, Programa 3 Ecoregión</p> <p>Lineamiento 4, Programa 4 Consolidación de la presencia institucional en la Orinoquía colombiana</p> <p>Lineamiento 7, Programa 1 Patrimonio Arqueológico</p> <p>Lineamiento 7, Programa 2 Patrimonio Histórico, Documental, artístico, arquitectónico y ambiental</p>
Bienestar universitario	<p>Lineamiento 1, Programa 4 Seguimiento egresados</p> <p>Lineamiento 1, Programa 3 Permanencia y deserción</p> <p>Lineamiento 5, Programa 4 Bienestar Universitario y Política social</p>
Gestión administrativa y financiera	<p>Lineamiento 1, Programa 5 Recursos e infraestructura</p> <p>Lineamiento 1, Programa 6 Sistemas informáticos y TICs</p> <p>Lineamiento 1, Programa 5 Recursos e infraestructura</p> <p>Lineamiento 1, Programa 6 Sistemas informáticos y TICs</p> <p>Lineamiento 5, Programa 1 Pro-visión, ajuste de la normatividad y planeación institucional</p> <p>Lineamiento 5, Programa 2 Cultura, identidad e imagen institucional</p> <p>Lineamiento 5, Programa 3 Excelencia en la administración del Talento Humano</p> <p>Lineamiento 6, Programa 1 Optimización de recursos</p> <p>Lineamiento 6, Programa 2 Gestión de nuevas fuentes de financiación</p>

Respecto a cada lineamiento propuesto, se especifica el objetivo, los programas y los proyectos que permitirán cumplir las metas trazadas. Los proyectos pueden ser de corto, mediano (donde se ven plasmadas las propuestas del Plan de Gobierno del actual Rector) o de largo plazo.

Para los programas y proyectos no se considera definir objetivos y solo se mantienen a nivel de Lineamiento (objetivo institucional). Los programas y proyectos responden a los objetivos planeados en cada uno de los lineamientos, lo cual constituye un ajuste metodológico respecto al Plan Maestro vigente a la fecha.

Por otra parte, no todos los programas y proyectos establecidos en el Plan Maestro actual 2007- 2019 se mantienen en esta propuesta, porque ya fueron ejecutados en su totalidad, por haber perdido vigencia o por considerarse que requieren ser reformulados dadas las condiciones actuales.

El resultado del proceso de diagnóstico y del proceso participativo permitieron identificar una serie de programas y proyectos que fueron analizados en detalle de acuerdo con su pertinencia y relevancia, razón por lo cual no todos hacen de esta propuesta, quedando referencia en notas metodológicas. Por otra parte, la firma consultora incluye algunos programas y proyectos que consideró pertinentes. Todo lo anterior queda a consideración de las instancias de validación de esta propuesta. Adicionalmente los proyectos deben ser evaluados a la luz del presupuesto disponible y proyectado para la ejecución de los mismos.

Por cada lineamiento se presenta un cuadro resumen de los programas y proyectos, identificando indicadores por cada programa, sus líneas de base, metas a un año (que permitirá desplegar en planes de acción), metas para el cuatrenio (a 2014) y metas a 2019. Se cuenta con información parcial respecto a las líneas de base y metas, dependiendo de los datos disponibles al momento de la realización de las mesas consultivas. Una vez validados los programas, indicadores y proyectos asociados, se deben complementar las líneas de base y metas respectivas a 2014 y 2019, que aún no están definidas.

3.1 Lineamiento 1. Investigación e Innovación

Objetivo:

Mejorar las capacidades para la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia con el fin de aumentar su impacto a nivel regional, nacional e internacional”.

3.1.1 Programa: Fortalecimiento institucional para investigación e innovación, creación vicerrectoría de investigación, innovación y extensión.

Se hace fundamental darle prioridad a la construcción de la capacidad institucional a través del mejoramiento de la estructura organizativa, la actualización de la normatividad vigente, la formación de capital humano, el mejoramiento de la infraestructura para la investigación y el fomento al trabajo interinstitucional para realizar una articulación con sectores externos. El fortalecimiento institucional de la investigación implica contar con una adecuada estructura organizacional, personal idóneo y una definición de líneas de política y reglamentación claras. Con esto en mente se hace evidente la necesidad de un liderazgo institucional claro, a través la creación de una *Vicerrectoría de Investigación y Innovación* que cuente con la estructura técnica y administrativa que le permita: integrar el monitoreo de demandas, la gestión de convenios (la firma, el seguimiento y la evaluación de convenios) y la definición de políticas y administración de la investigación, la innovación y la extensión (convocatorias; interacción con agencias financiadoras, empresas, instituciones estatales). Entre sus funciones deberá contemplarse: buscar recursos adicionales, velar por políticas de calidad y la integración al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación –SNCTI. Esta Vicerrectoría contendría una oficina de apoyo a los investigadores en los procesos administrativos y financieros relacionados con el desarrollo de sus labores investigativas. Esta oficina también estaría dedicada al monitoreo de posibles ofertas de financiación, brindando apoyo en los procesos de aplicación a convocatorias.

3.1.1.1 Proyecto: Actualización de la normatividad de investigación e innovación vigente

La normatividad actual debe ser evaluada y actualizada, dentro de ella se encuentran puntos específicos sobre los estatutos que están en mora de ser actualizados o creados, para un mejor desarrollo de la investigación en la Universidad. Debe haber una política clara en los siguientes aspectos relevantes Formulación del Reglamento del Investigador, el Reglamento de Propiedad

Intelectual, Revisión de Resolución de Trabajos de grado (modalidad semestre de especialización), Política de Formación de talento joven para la investigación e Investigación formativa (jóvenes y semilleros).

Actualización de la normatividad entorno a la dedicación de los docentes a las labores de investigación. Reconocimiento de la dedicación a la investigación y a labores de apoyo como la edición de revistas científicas. Generación de estímulos y reconocimientos a la excelencia en investigación y docencia.

3.1.1.2 Proyecto: Observatorio de investigación y extensión

Crear un observatorio que haga un monitoreo constante de la situación regional y nacional con el fin de desarrollar estrategias mejor contextualizadas de intervención en los entornos productivos, ambientales y sociales de la Universidad a través de la formación de investigadores y especialistas.

3.1.1.3 Proyecto: Formación y vinculación de talento humano para la investigación y la innovación.

Si bien este proyecto se encuentra articulado a la docencia, el fortalecimiento del talento humano y de investigadores potenciará la capacidad investigativa de la Institución. Se propone el fortalecimiento de los programas de Maestrías y doctorados, la revisión y puesta en marcha de una política de *relevo generacional* donde se contrate a profesores de alto nivel y una actualización del currículo en las materias de investigación. Así mismo, se deben incentivar a los docentes investigadores, por ejemplo a través de la revisión de requisitos para el ascenso en el escalafón profesoral.

3.1.1.4 Proyecto: Trabajo interinstitucional

La articulación con los diferentes actores externos como los CODECYT, COLCIENCIAS y el sistema regional de innovación debe ser impulsada. Por otro lado, es necesario promover la movilidad e internacionalización de la investigación para la realización de pasantías de investigación y la invitación de investigadores internacionales que contribuyan al mejoramiento y crecimiento de la investigación en la Universidad.

3.1.1.5 Proyecto: Oficina de soporte administrativo y financiero para la presentación de proyectos

Hay debilidad en las competencias de algunos grupos para la presentación de propuestas, con gran potencial, a entes financiadores externos. Debemos entonces crear una oficina de apoyo a los investigadores en los procesos administrativos, jurídicos, técnicos y financieros relacionados con el desarrollo de patentes, registros de propiedad industrial y en materia de propiedad intelectual.

3.1.1.6 Proyecto: Infraestructura para la investigación e innovación

Las condiciones de infraestructura para la investigación e innovación deben ser mejoradas. Tanto la infraestructura de comunicaciones e informática, como el fortalecimiento de la infraestructura física con respecto a laboratorios, dotación y equipos.

Nota Oportunidad Estratégica
Conviene definir si la infraestructura física para investigación es un proyecto Propio del lineamiento de investigación o si debe manejarse desde el proyecto de fortalecimiento de infraestructura del lineamiento de gestión administrativa.

3.1.2 Programa: Fomento de las capacidades de investigación

Se hace importante darle prioridad a la construcción de esa capacidad institucional a través del mejoramiento de la estructura organizativa, la actualización de la normatividad vigente, la formación de capital humano, el mejoramiento de la infraestructura para la investigación y el fomento al trabajo interinstitucional para realizar una articulación con sectores externos.

3.1.2.1 Proyecto: Formación a los investigadores para la escritura científica

Capacitación y formación continua a los investigadores en escritura de artículos científicos en español y otros idiomas (inglés, portugués), uso de bases de datos y herramientas bibliográficas (SCI, SCOPUS, Reference Manager, etc.), diligenciamiento y desarrollo de proyectos de investigación para la financiación por agencias nacionales e internacionales.

3.1.2.2 Proyecto: Programa de estímulos para la investigación

Incremento continuo de los recursos destinados por la Universidad para el desarrollo de la investigación sujeto al alcance de logros en términos de grupos de investigación, revistas indexadas e impacto de las publicaciones científicas.

3.1.2.3 Proyecto: Indexación de revistas científicas de la UPTC

Se busca incrementar el número de revistas indexadas de la Universidad en Publindex, a través de la formación de los editores de las revistas, la promoción de su virtualización y el reconocimiento de la dedicación de los docentes al soporte de las publicaciones. Se propone la generación de una política editorial que permita ordenar la gestión y promoción editorial de la Universidad creando un sello editorial para la UPTC.

3.1.2.4 Proyecto: Articulación entre grupos de investigación y posgrados

Es fundamental integrar la formación de posgrado con las capacidades de investigación e innovación de la Universidad que se expresan en los grupos de investigación. Se espera que las líneas de investigación en posgrado coincidan con los grupos de investigación de la Institución.

3.1.2.5 Proyecto: Fortalecimiento de redes de investigación y movilidad de docentes, investigadores y estudiantes

Promoción de alianzas interinstitucionales para el desarrollo de proyectos de investigación e intercambio de recursos entre instituciones nacionales e internacionales con el fin de fortalecer áreas estratégicas y líneas de investigación.

3.1.3 Programa: Fomento de las capacidades de innovación

Se busca generar las capacidades físicas y humanas para la innovación, esto incluye la búsqueda de escenarios de diálogo permanente con el sector productivo y el Estado; así como el soporte administrativo, técnico y jurídico en el desarrollo de patentes, registros de propiedad y manejo de la propiedad intelectual.

3.1.3.1 Proyecto: Comité Universidad Empresa Estado

Creación de un comité Universidad-Empresa-Estado (Departamento de Boyacá), que permita trazar los lineamientos de una política de investigación e innovación acorde con las exigencias del desarrollo social y económico de la región.

3.1.4 Programa: Fomento de la Apropiación social del conocimiento

Siguiendo la definición propuesta por Colciencias en la *Estrategia Nacional de Apropiación social de la ciencia, la tecnología y la Apropiación*, Apropiación social del conocimiento es el proceso de comprensión e intervención de las relaciones entre tecnociencia y sociedad, construido a partir de la participación activa de los diversos grupos sociales que generan conocimiento. Este proceso tiene las siguientes características: 1. es intencionado. 2. En la red socio-técnica que lo constituye intervienen grupos sociales expertos en ciencia y tecnología, los distintos sectores que intervienen en la constitución de estos procesos generan mediaciones. 3. Es un proceso donde la sociedad civil se empodera a partir del conocimiento. 4. Apropiación no es enajenación, implica aún en las relaciones más asimétricas traducción y ensamblaje dentro de los marcos de referencia de los

grupos participantes. Esta comprensión amplía las dinámicas de producción de conocimiento más allá de las sinergias entre sectores académicos, productivos y estatales; incluyendo a las comunidades y grupos de interés de la sociedad civil. Esta ampliación integra apropiación e innovación en un mismo plano, bajo el principio de construcción social del conocimiento (Colciencias, 2010).

La apropiación social del conocimiento abarca todas aquellas actividades y estrategias conducentes a la divulgación del conocimiento generado por la Universidad, en este caso tanto para la comunidad de expertos como para otros grupos sociales. La capacidad de difusión del conocimiento es clave en el impacto que pueda tener la Universidad tanto en la región como en los órdenes nacionales e internacionales.

3.1.4.1 Proyecto: Creación de incentivos y capacidad de formación a editores de revistas

Reconocimiento de la dedicación de los docentes en la promoción de las publicaciones y en la dirección de revistas.

3.1.4.2 Proyecto: Alianzas con el Codecyt para el desarrollo de proyectos de apropiación social del conocimiento

Participación activa de la Universidad en el desarrollo de espacios de apropiación social del conocimiento a nivel regional como la Semana Nacional de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, estrechando los vínculos con el CODECYT.

3.1.4.3 Proyecto: Realizar diagnóstico de la producción audiovisual de la Universidad y desarrollar una política de producción medial

Inventariar la producción audiovisual de la Universidad y definición de mecanismos de producción y divulgación.

3.1.4.4 Proyecto: Fortalecimiento del proceso de publicación y divulgación de la investigación que se realiza en la Universidad.

Constitución de un repositorio digital de las tesis de pregrado, maestría y doctorado.

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
3.1.1 Fortalecimiento institucional para investigación e innovación, creación Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión.	No de proyectos de investigación cofinanciados por Colciencias.	7	10	40		3.1.1.1 Actualización de la normatividad de investigación e innovación vigente
	Recursos aportados por Colciencias	P.D.				3.1.1.2 Observatorio de investigación y extensión
	Recursos contrapartida UPTC	\$445.000.000				3.1.1.3 Formación y vinculación de talento humano para la investigación y la innovación.
	No de proyectos de investigación cofinanciados por otras entidades (públicas y privadas)	P.D.				3.1.1.4 Trabajo interinstitucional
	Recursos aportados por otras entidades	21	30	120		3.1.1.5 Oficina de soporte administrativo y financiero para la presentación de proyectos
	No de proyecto financiados por la Universidad (Capital semilla)	\$300.000.000				3.1.1.6 Infraestructura para la investigación e innovación

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Recursos aportado en Capital semilla Posición SUE (eficiencia/tamaño)	16/32		10/32		
3.1.2 Fomento de las capacidades de investigación	Grupos de investigación de activos	96	20	P.D.	16	3.1.2.1 Formación a los investigadores para la escritura científica
	Grupos A1	4	1	8		3.1.2.2 Programa de estímulos para la investigación
	Grupos A	5	1	10		3.1.2.3 Programa de indexación de revistas científicas de la UPTC
	Grupos B	9	3	P.D.		3.1.2.4 Articulación entre grupos de investigación y posgrados
	Grupos C	20	5	P.D.		3.1.2.5 Fortalecimiento de redes de investigación y movilidad de docentes, investigadores y estudiantes
	Grupos D	58	10	P.D.		
	Jóvenes Semilleros	500	50	750		
	Jóvenes Investigadores Colciencias	17	20	80		
		20	30	90		

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Jóvenes Investigadores UPTC	40	80	320		
	Total artículos en revistas indexadas	16	32	128	350	
	En revistas A1	8	16	64		
	En revistas A2	6	16	64		
	En revistas B	6	16	64		
	En revistas C	4	8	32		
	En revistas UPTC sin indexar	257	20	337		
	Artículos en SCOPUS (2001-2010)	36	10	76		
	Artículos en SCI Expanded (2001-2010)	0,11		0,3		
	Artículos index/docente TC					

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	al año					
3.1.3 Fomento de las capacidades de innovación	No de patentes	0	1	4		3.1.3.1 Comité Universidad Empresa Estado
	No de registros de propiedad industrial	0	1	4		
		P.D.	P.D.	P.D.		
	No de alianzas universidad-empresa	0	1	4		
	Laboratorios certificados	P.D.				
	Inversión en laboratorios	P.D.				
	Recursos percibidos por servicios técnicos					
3.1.4 Fomento de la Apropiación social del conocimiento	No de libros publicados	0	1	4		3.1.4.1 Creación de incentivos y capacidad de formación a editores de revistas
	No de Colecciones de libros					3.1.4.2. Alianzas con el Codecyt para el desarrollo de la Semana de la CTI
	No de Revistas	3	5	23		

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	indexadas en Publindex	0	0	1		3.1.4.3 Realizar diagnóstico de la producción audiovisual de la Universidad
	No de Revistas Categoría A1	0	0	1		3.1.4.4 Fortalecimiento del proceso de publicación y divulgación de a investigación que se realiza en la Universidad.
	No de Revistas Categoría A2	1	1	4		
	No de Revistas Categoría B	2	5	20		
	No de Revistas Categoría C	352	400	1200		
	No de Revistas Ponencias en eventos académicos	P.D.	P.D.	P.D.		
	No de productos de divulgación (audiovisuales, periódicos, multimediales)	P.D.	P.D.			
	No de proyectos de apropiación social	P.D.	P.D.			

Lineamiento 1. Fomento a la investigación y a la innovación						
Objetivo: Mejorar la investigación y la innovación desarrolladas por la Universidad con criterios de alta calidad y pertinencia para así realizar impactos a nivel regional, nacional e internacional						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	del conocimiento No de actividades desarrolladas en el marco de la Semana Nacional de la CTI No de trabajos de grado en el repositorio institucional	0	30	120		

Nota Oportunidad Estratégica
El punto 3.1.2.3 implica el reconocimiento de la labor de edición de revistas científicas dentro de la carga docente.

3.2 Lineamiento 2. Docencia

Objetivo:

Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.

3.2.1 Programa: Fortalecimiento y articulación de Programas académicos

El Desarrollo y fortalecimiento de programas académicos debe ser sustentado en una revisión a profundidad de la normatividad vigente, en particular del estatuto académico. Así mismo se debe hacer énfasis en los procesos de autoevaluación constante y acreditación.

Para responder a los desafíos de demandas regionales, se fortalecerán los programas a distancia y la asociación con los CERES, al igual que el trazado de acciones que permitan lograr una mayor articulación con el sector productivo y social.

Finalmente se debe continuar con la política de ampliación de cobertura, con estrictos estándares de calidad que contarán con el apoyo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones.

3.2.1.1 Proyecto: Revisión del estatuto académico.

El estatuto académico será el elemento articulador entre el modelo académico que adopte la Universidad, el estatuto docente el reglamento estudiantil y su interrelación con la investigación y la extensión. Por ende se hace necesaria su revisión e implementación.

3.2.1.2 Proyecto: Autoevaluación y acreditación

Se revisará y ajustará la estructura orgánica académico-administrativa que permita agilizar los procesos de acreditación de los programas de la Universidad. Igualmente es prioritario crear una cultura de autoevaluación para lograr la acreditación.

3.2.1.3 Proyecto: Flexibilización curricular

Se hace importante la flexibilización no solo entre niveles de formación sino al interior de los programas académicos de un mismo nivel para promover y facilitar

la culminación de los estudios, así como la autonomía del estudiante y la interdisciplinariedad.

3.2.1.4 Proyecto: Cobertura con calidad

La ampliación de cobertura a través de estrategias como, fortalecimiento del uso de la Educación Virtual, creación de nuevos programas y aumento de cupos, debe realizarse siguiendo formas de seguimiento continuo (complementando la cultura de la autoevaluación) de los mismos y en busca de mejorarla.

3.2.1.5 Proyecto: Articulación de los programas académicos

La articulación de los programas académicos de pregrado con el sector externo debe impulsarse. Se requiere mayores esfuerzos para lograr una mayor articulación de los programas de pregrado con el sector productivo, social y gubernamental.

3.2.2 Programa: Ampliación y fortalecimiento de programas de Posgrados

Los posgrados son el eje articulador de la investigación y la formación profesional. Su fortalecimiento es fundamental en la consolidación de capacidades de investigación e innovación, así como en el aseguramiento de la calidad y la constante renovación de la formación a nivel de pregrado. Los posgrados deben ser parte fundamental del desarrollo académico, tanto en formación e investigación como innovación.

Con este mismo fin, se trazarán acciones encaminadas a establecer una mayor articulación de los programas académicos en varios niveles: en primer lugar una articulación pregrado-posgrado y, en segundo lugar, una articulación de los programas de pregrado y posgrado con el sector productivo y social.

Es importante enfatizar en la creación de nuevos posgrados en áreas estratégicas para la región; en particular, se debe contemplarse la creación de *Programas de Maestría y Doctorado en Ciencias Ambientales*.

3.2.2.1 Proyecto: Desarrollo de políticas de posgrado

Consiste en el desarrollo de una sistematización normativa que abarque un Acuerdo General de Posgrado y un reglamento estudiantil de posgrados. Se debe crear y oficializar el Estatuto Orgánico de Posgrado. Dentro de la política de posgrados se debe promover la realización de alianzas con el sector productivo.

3.2.2.2 Proyecto: Creación de la unidad de posgrados

La creación de la unidad de posgrados ayudará a promover las nuevas políticas y estrategias que se quieran implementar para el desarrollo del programa “ampliación y fortalecimiento de programas de posgrados”

3.2.2.3 Proyecto: Articulación curricular de los grupos posgrados y pregrados

La articulación con el pregrado se da en términos de investigación, así como en el desarrollo de la homologación de créditos. Se deberá estudiar la relación entre costo de posgrados, créditos académicos y pagos integrales. Se requiere promover una mayor articulación entre monitores, semilleros y becas de posgrado, en un programa que logre integrar todos estos recursos.

3.2.2.4 Proyecto: Cualificación y vinculación de los docentes a los programas de posgrado

Los programas de posgrado han avanzado mucho, pero muchos dependen crucialmente de docentes externos a la institución. Por ello, hay que vincular a docentes de tiempo completo de la UPTC en las maestrías y doctorados, propendiendo por una vinculación explícita a dichos programas. Debe haber una instancia que centralice los posgrados, que a su vez debe contar con el apoyo administrativo pertinente.

3.2.2.5 Proyecto: Creación y ampliación de posgrados

Se deben crear posgrados que respondan a las necesidades y fortalezas regionales tanto a nivel de sedes de la UPTC como a nivel de la sede central.

3.2.2.6 Proyecto: Creación del doctorado en ciencias ambientales, en coordinación con el fortalecimiento de la investigación en esa área.

Dada la importancia ambiental de la región, se hace importante fortalecer la investigación en el área y por ende la creación del doctorado en ciencias ambientales permitirá formar investigadores en el área que puedan promover el uso y aprovechamiento sostenible de los recursos ambientales de la región.

3.2.3 Programa: Articulación con la educación media y con el mundo del trabajo

Se trata de propiciar una integración armónica de la formación profesional con el sistema educativo en general y con los escenarios de ejercicio profesional. Esta articulación se hace a través de la formación por competencias y el desarrollo de ciclos propedéuticos, por una parte, y de la búsqueda de espacios de diálogo con

el sector productivo y social que permitan monitorear su demanda, así como establecer espacios de interacción y práctica profesional. En este sentido, las fortalezas en el área de educación deben aprovecharse, para ser un actor fundamental en la profesionalización de profesores de todos los niveles (básica, media, técnica y profesional) en la región.

3.2.3.1 Proyecto: Fortalecimiento de los niveles Profesional, Técnico y Tecnológico

Ampliación de la oferta de programas técnicos y tecnológicos ofrecidos por la Facultad de Estudios a Distancia, FESAD. Esta facultad es el escenario para el desarrollo de una estrategia de formación en competencias profesionales técnicas y tecnológicas. Por otra parte se propone el fortalecimiento del acompañamiento vocacional a los estudiantes de secundaria para facilitar su ingreso a la Universidad.

3.2.3.2 Proyecto: Promoción de la formación por ciclos propedéuticos

Fomento al desarrollo de programas académicos que integren en la misma cadena de formación el nivel técnico, tecnológico y profesional. Es importante identificar sectores estratégicos para el desarrollo de estos programas armonizando las demandas del sector productivo y social con las fortalezas institucionales. El desarrollo de este proyecto implica el estudio de experiencias exitosas a nivel nacional y el monitoreo desarrollo de una unidad de monitoreo del sector productivo que facilite la incorporación de los técnicos, los tecnólogos y los profesionales al mundo del trabajo.

3.2.3.3 Proyecto: Articulación con las normales

Fortalecimiento de las alianzas con las normales, monitoreo de los docentes que continúan su formación en la Universidad a nivel de Licenciatura lo que implica la creación espacios de intercambio con las instituciones de formación media.

3.2.3.4 Proyecto: Programa de prácticas en alianza con el sector productivo y el sector gobierno

Desarrollo de una unidad de gestión de alianzas con el sector productivo y el sector gobierno, que monitoree demandas y permita una mayor articulación con la Universidad a través de las prácticas profesionales. En este marco, se deberá crear el Comité Universidad-Empresa-Estado de Boyacá con un claro liderazgo de la UPTC y que trabaje coordinadamente con otros Comités similares ya existentes en el país.

3.2.4 Programa: Permanencia y deserción

Los índices de la Universidad son particularmente preocupantes, tanto en la deserción como en la permanencia, lo que tiene graves costos sociales y económicos para el sistema de educación y para la región. La cobertura está directamente relacionada no sólo al número de nuevos cupos, sino también al aumento en el flujo de estudiantes. La deserción tiene consecuencias en los índices de desempleo. El programa de permanencia y deserción en el Lineamiento de Docencia busca reducir la deserción de los estudiantes de la Universidad de forma articulada con el Lineamiento de Bienestar Universitario. Los programas correspondientes parten de la caracterización cualitativa y cuantitativa de la deserción para la definición de agendas de intervención así como del fortalecimiento de proyectos ya en marcha, como el Plan Padrino. El problema de la permanencia requiere también una revisión de sus causas para impulsar acciones que les hagan frente.

3.2.4.1 Proyecto: Caracterización cuantitativa y cualitativa de la deserción en la UPTC

Se trata de promover estudios en la Universidad sobre la deserción, avanzando en la comprensión del fenómeno más allá de su descripción en términos de tasas, con el fin de desarrollar estrategias de intervención focalizadas y pertinentes. Se propone realizar al menos un estudio en el cuatrenio con una estrategia anual de monitoreo tanto del SNIES y SPADIES como de avance de los programas.

3.2.4.2 Proyecto: Plan Padrino con seguimiento

Mediante la resolución 037 de 2007 del CSU se creó el Plan de Acompañamiento Académico, "PLAN PADRINO", el cual ofrece apoyo y refuerzo académico a los estudiantes que ingresan a la Universidad con deficiencias académicas a través de la guía de estudiantes de posgrado y pregrado sobresalientes. Actualmente el Plan cuenta con 22 estudiantes padrinos, la meta a 2014 es llegar a 40.

3.2.4.3 Proyecto: Aumento del Flujo de Estudiantes

Es urgente revisar las causas que producen la alta permanencia en algunas de las carreras. La flexibilización curricular puede contribuir en este esfuerzo, pero se hace necesario revisar el número de créditos de cada programa, así como los requisitos de grado.

3.2.5 Programa: Desarrollo Docente

3.2.5.1 Proyecto: Carrera docente

Hay que aumentar la planta docente para responder a los aumentos en cobertura estudiantil. Ello implicará, tanto esfuerzos de trabajo conjunto con otras IES para interlocutar con los poderes del Estado, como esfuerzos por encontrar recursos adicionales que permitan la contratación de docentes en áreas donde se prueben graves deficiencias.

Para incentivar el aumento de la producción académica hay que establecer mecanismos que la incentiven. Se hace importante evaluar las cargas de los docentes y su disponibilidad de tiempo entre investigación, docencia y extensión con miras a los ajustes necesarios en los estatutos de la UPTC.

En particular, se debe trabajar decididamente en la revisión del estatuto docente, en el replanteamiento de la normatividad para las comisiones de estudio y los años sabáticos y en la formulación de la política de capacitación docente.

3.2.5.2 Proyecto: Relevo generacional

La situación de una alta proporción de docentes con derecho a la jubilación, obliga a ay establecer una política de relevo generacional en la Universidad. Esta política debe, por un lado, aprovechar el talento que se encuentra dentro de la Universidad y, por otro lado, enfocarse en contratar a nuevos docentes con un alto perfil, haciendo énfasis en contratación de doctores. Sin embargo, el proceso de contratación de nuevos docentes debe contemplar también a una política de formación de doctores.

3.2.5.3 Proyecto: Proficiencia en Lengua extranjera

Hay que impulsar estrategias para promover la educación de manejo de un segundo idioma para los docentes y también la promoción de acciones encaminadas hacia los estudiantes. Esta iniciativa será un apoyo institucional especialmente enfocado a los docentes en su proceso de aplicación a becas y programas de posgrado y que es complemento al programa de Relevo Generacional.

3.2.6 Programa: Recursos e infraestructura

3.2.6.1 Proyecto: Modernización de laboratorios

Se hace necesario implementar una política clara para inventariar, modernizar y certificar los laboratorios al igual que continuar con la ampliación de espacios para este fin. Por otro lado se requiere una política que establezca reglas claras de uso y prestación de servicios internos y externos de los laboratorios. Este proceso debe ir acompañado de mecanismos administrativos que contribuyan a que los procesos de adquisición, mantenimiento y reparación de los equipos utilizados, al igual que insumos necesarios para su funcionamiento se hagan de manera eficiente, anticipando los costos de mantenimiento de los recursos empleados en el área experimental.

3.2.6.2 Proyecto: Mejoramiento de los servicios de biblioteca

El servicio de bibliotecas requiere especial atención, particularmente en las seccionales, donde hay situaciones críticas. Por un lado, se requiere el mejoramiento de la organización del sistema de bibliotecas; esto implica en primer lugar la creación de mecanismos que agilice la adquisición, catalogación y depuración del material impreso de manera ágil y eficiente. En segundo lugar, el acceso remoto a literatura especializada puede contribuir a cerrar la brecha entre Tunja y sus seccionales, lo que implica un fortalecimiento del material digital a través del incremento de acceso a mayores bases de datos, libros digitales, acompañada del mejoramiento de la infraestructura de comunicaciones. Se hace importante acompañar este proceso de mejoramiento con una política para fomentar uso de estos recursos para el docente y el estudiante a través de capacitación. Este proyecto debe realizarse en coordinación con la Vicerrectoría de investigación, innovación y extensión.

3.2.6.3 Proyecto: Ayudas audiovisuales

La Universidad debe entrar en la modernización de sus aulas a través del mejoramiento de las ayudas audiovisuales. Por un lado, se hace importante el impulso, construcción y dotación de aulas inteligentes para toda la Universidad. Por otro lado es importante una redefinición de la labor de la oficina de ayudas audiovisuales para que atiendan a los requerimientos de la docencia. Todo esto debe ser acompañado de una política de manejo de medios y de una política de capacitación para el uso de estas herramientas.

3.2.7 Programa: Sistemas informáticos y TIC adaptadas a los procesos de formación

El fortalecimiento de este programa responde a la tendencia creciente del uso de herramientas tecnológicas en los procesos de formación. Es relevante introducir el uso de estas herramientas a toda la comunidad universitaria, y mejorar la estructura organizativa para la administración eficiente de estos recursos físicos. Igualmente es importante generar acciones que permitan que las capacitaciones se traduzcan en un efectivo uso de las herramientas virtuales (aproximadamente de 1000 capacitaciones, solo 100 usan la universidad virtual).

3.2.7.1 Proyecto: Centro de recursos digitales de apoyo a la docencia

Se deberá crear un Centro de recursos digitales de apoyo a la docencia para los Procesos Académicos (Universidad Virtual), dependiente de la Vicerrectoría Académica, como unidad que incorpore la oficinas relacionadas y que además impulse y facilite el uso de las TIC en la comunidad.

A partir de la creación del centro de TIC se debería construir una política que promueva el aumento de la producción de material educativo y académico con recursos digitales. Para el apoyo de la docencia se requiere la adquisición de laboratorios virtuales y renovación de equipos.

3.2.7.2 Proyecto: Promoción en la academia

Se hace importante realizar un programa de incentivos para uso de las TIC para la producción académica y para la labor de docencia. Por ende el empleo de una estrategia de capacitación de docentes es prioritaria.

3.2.7.3 Proyecto: Diseño y creación de programas de pregrado, posgrado y cursos de extensión virtuales

Se debe promover el aumento de la producción de material de apoyo para los programas virtuales previa la consolidación del andamiaje institucional requerido.

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
3.2.1 Fortalecimiento y articulación de Programas académicos	Revisión y actualización del estatuto académico.		1/4	1		3.2.1.1 Revisión del estatuto académico.
	Número de programas acreditados.	20	2	28		3.2.1.2 Autoevaluación y acreditación
	Procesos de autoevaluación desarrollados a nivel de unidad académica.	P.D	P.D	P.D		3.2.1.3 Flexibilización curricular
	Número de programas con ampliación de cobertura.	P.D.	P.D.	P.D.		3.2.1.4 Cobertura con calidad
	Número de egresados de pregrado absorbidos por la región	P.D.	P.D.	P.D.		3.2.1.5 Articulación de los programas académicos.
3.2.2 Ampliación y fortalecimiento de programas de	Documento de reglamentación de posgrados	1	1/4	1		3.2.2.1 Desarrollo de políticas de posgrado. 3.2.2.2 Creación de la unidad de

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
posgrados	Unidad de posgrados creada	0		1		posgrados 3.2.2.3 Articulación curricular de los grupos posgrados y pregrados. 3.2.2.4 Cualificación y vinculación de los docentes a los programas de posgrados. 3.2.2.5. Creación y ampliación de posgrados. 3.2.2.6 Creación del doctorado en Ciencias ambientales, en coordinación con el fortalecimiento de la investigación en esa área.
	Número de programas articulados con pregrado a través de sistema de créditos homologables	0	10	P.D		
	Número de Ph.D. vinculados a las maestrías.	0	1	P.D		
	Número de docentes TC dedicados al posgrado		P.D	4		
	No de Programas nuevos de doctorado.					
	No de Programas nuevos de maestrías					

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	No de Programas de posgrado en las sedes					
	Creación del Programa de Doctorado en Ciencias ambientales	0		1		
3.2.3 Articulación con la media y el mundo del trabajo	Número de programas técnicos y tecnológicos ofertados	11	1	15		3.2.3.1 Fortalecimiento de los niveles Profesional, Técnico y Tecnológico.
	Número de programas con ciclos propedéuticos.	1	1	4		3.2.3.2.Promoción de la formación por ciclos propedéuticos
	Número de estudios de experiencias exitosas	0	N.A.	1		
	Número de estudiantes en programas articulados con la media	P.D.	P.D.	P.D.		3.2.3.3. Articulación con las normales
	Número de alianzas con Instituciones normales.	P.D.	P.D.	P.D.		3.2.3.4. Programa de prácticas en alianza con el sector productivo y el sector gobierno
	Número de alianzas con el sector productivo	0	3	12		
3.2.4.	Número de estudios	0	P.D.	2		3.2.4.1. Caracterización

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
Permanencia y deserción	realizados sobre deserción					cuantitativa y cualitativa de la deserción en la UPTC. 3.2.4.2. Plan Padrino con seguimiento 3.2.4.3 Aumento del Flujo de Estudiantes
	Número de estudiantes en Plan Padrino	22	20%	40		
	Número de estudios realizados de permanencia estudiantil	0	P.D	P.D		
3.2.5. Desarrollo Docente	Estatuto docente revisado	0	1/4	1		3.2.5.1 Carrera Docente 3.2.5.2 Relevo Generacional 3.2.5.3 Proficiencia en lengua extranjera
	Documento de política de relevo generacional.	0	1/4	1		
	Número de estudiantes de maestría vinculados a la docencia.					
	Número de estudiantes de doctorado vinculados a la docencia.					

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Número de profesores con maestrías vinculados a la Universidad.	532				
	Número de profesores con doctorado vinculados a la Universidad.	66				
	Número de docentes capacitados en lengua extranjera.					
	Número de docentes evaluados por un examen internacional					
	Número de estudiantes evaluados por un examen internacional.					
3.2.6. Recursos e infraestructura	Adquisición de bases de datos	9	2	17		3.2.6.1 Mejoramiento de los servicios de biblioteca
	Número de laboratorios inventariados.	P.D	P.D	P.D		3.2.6.2 Modernización de

Lineamiento 2. Docencia						
Objetivo: Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Inversión en adquisición de equipos	P.D.	P.D.	P.D.		laboratorios 3.2.6.3 Ayudas audiovisuales
	Laboratorios certificados	0	1	4		
	Número de aulas inteligentes nuevas.					
3.2.7 Sistemas informáticos y TIC para los procesos de formación	Creación del centro de recursos digitales.					3.2.7.1. Centro de recursos digitales. 3.2.7.2.Promoción en la academia 3.2.7.3 Diseño y creación de programas de pregrado, posgrado y cursos de extensión virtuales
	Número de docentes capacitados en uso de tecnologías virtuales					
	Número de cursos presenciales que hacen uso de tecnologías virtuales					

Nota Oportunidad Estratégica

En la mesa de discusión sobre la articulación con la media y el mundo del trabajo, el debate giró en torno al papel de los ciclos propedéuticos en la formación de profesionales en la UPTC. Se percibe que hay un problema cultural sobre el que hay que trabajar, pues se consideran a quienes toman estos ciclos como ingenieros de segunda categoría, respecto a quienes entran a programas de ingeniería desde el comienzo de la carrera. Este cambio de valoración de lo técnico pasa por fortalecer las relaciones con el sector productivo y por seguir la trayectoria laboral de los egresados de los ciclos propedéuticos. Se señala además, que estos programas tienen sus especificidades, que necesitan docentes formados para su enseñanza y que no pueden ser una versión fragmentada de los programas de ingeniería tradicionales.

Para el caso del punto 3.2.2 Fortalecimiento de posgrados, buena parte de la discusión se llevó a cabo en la Mesa de extensión debido a la presencia de directivos de posgrado. Actualmente el desarrollo de los posgrados depende de la política de extensión de la Universidad y está desarticulada de las capacidades de investigación.

3.3 Lineamiento 3: Extensión

Objetivo:

Aportar el capital humano que demanda la región para su desarrollo social y económico, a través de la formación investigativa, profesional, técnica y tecnológica de calidad.

3.3.1 Programa: Fortalecimiento de las capacidades institucionales para Extensión

El fortalecimiento de la Extensión dentro de la UPTC manifiesta inicialmente su reconocimiento al interior comenzando con su incorporación explícita dentro de la misión institucional.

3.3.1.1 Proyecto: Definición e implementación del modelo organizacional de la Extensión

Se propone la creación de una Vicerrectoría de extensión, que operacionalice el modelo del sistema de extensión universitaria, que incluye la definición de la unidad de servicios académicos, la unidad de gestión tecnológica, la unidad de patrimonio arqueológico y unidad de servicios docentes asistenciales, así como los grupos encargados de los demás aspectos asignados a extensión.

Igualmente comprende la definición de la forma de articulación de estas instancias con la Vicerrectoría, junto con las políticas y lineamientos de operación.

Nota Oportunidad Estratégica
<p>Si bien en la mesa consultiva se plantea la creación de una Vicerrectoría de extensión, el equipo consultor propone la creación de una Vicerrectoría que integre la investigación, innovación y la extensión. La extensión se entiende como parte de los procesos de innovación empresarial y social. Los procesos de transferencia de tecnología, el apoyo en consultoría, las asesorías técnicas y el mejoramiento de procesos organizacionales constituyen innovaciones sociales. Desde esta perspectiva se ha planteado el programa de: Fortalecimiento institucional para investigación, innovación y extensión, mediante creación de la Vicerrectoría.</p> <p>Este programa contempla igualmente lo relacionado con el proyecto de Creación del Observatorio de Investigación, Innovación y Extensión, propuesto por la mesa consultiva: El Observatorio tiene la función monitorear de manera cercana las</p>

necesidades de la región, en el sector industrial, empresarial, minero, agrícola, medio ambiental y de gestión pública. La creación del observatorio busca la gestión fuentes de financiación e incorporación y articulación de los grupos de investigación de la UPTC.

En particular, los proyectos de 3.3.1.2 descentralización de recursos, funciones y decisiones, y 3.3.1.3 diseño de un portafolio de servicios de la UPTC, propuestos específicamente por el tema de extensión, estarían bajo la responsabilidad de la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión.

3.3.1.2 Proyecto: Descentralización de recursos, funciones y decisiones

La descentralización busca la operatividad de la red de unidades de extensión (autonomía administrativa y financiera).

3.3.1.3 Proyecto: Diseño del Portafolio de servicios de la UPTC

El portafolio de servicios de la UPTC permitirá visualizar y difundir externamente las diferentes fortalezas de la Institución, aprovechándolas como servicios y beneficios que puede brindar la Universidad al sector público, privado y sociedad civil.

El diseño del portafolio de servicios implica tener claridad frente a qué puede ofrecer la Institución, cómo gestionarlo al interior de la Universidad y aprovecharlo para la consecución de nuevas fuentes de financiación, alianzas estratégicas y el acercamiento a los diferentes grupos de interés.

3.3.2 Programa: Aumento de la productividad en sectores estratégicos para el desarrollo regional y apoyo a la gestión pública.

Con este proyecto se pretende apoyar el mejoramiento de los procesos productivos, agrícolas, mineros, industriales, de las empresas de la región. Aplicar conocimiento para la solución de los problemas que se identifiquen a través del observatorio de investigación y extensión. Así mismo, se pretende un acercamiento de la Universidad a las necesidades de la gestión pública, en varias áreas: gestión administrativa, planeación de infraestructura vial, desarrollo agrícola y productivo, de modo que se puedan generar proyectos de investigación y extensión enmarcados en las posibles soluciones.

3.3.2.1 Proyecto: Proyectos de Investigación aplicada y extensión, enfocados a problemas de sectores estratégicos de la región.

El propósito es responder a la demanda de la región a través de la investigación de sus necesidades, la gestión y desarrollo de proyectos, a partir del trabajo del observatorio. Estos proyectos deberán ser de carácter interdisciplinario, integrando personal de varias áreas, departamentos y facultades.

3.3.2.2 Proyecto: Acercamiento a los entes territoriales de la región.

Implica la conformación de alianzas y convenios con los 123 municipios del departamento de Boyacá, con el fin de ampliar el eje de acción de la Universidad a todo el departamento.

Este proyecto considera la articulación de los programas de extensión e investigación en la formulación y diseño de los planes de desarrollo regional, con el fin de participar directamente en el desarrollo de política pública regional.

3.3.2.3 Proyecto: Mayor articulación con el sector productivo y el sector gobierno

Se trata de la ampliación de la oferta de servicios y la implementación de nuevos programas para la articulación con el sector productivo y el sector gobierno a través de: cursos, diplomados, extensión solidaria, pasantías y prácticas empresariales, consultorías, asesoría, asistencia técnica, ponencias, emprendimiento (incubadoras de empresas): a través del programa de emprendimiento, transferencia de resultados de investigación. Adicional a estos servicios se encuentra el desarrollo de prácticas profesionales para la mayor articulación con dichos sectores a través del Comité Universidad-Estado-Empresa planteado en el lineamiento de docencia.

3.3.3 Programa: Innovación socio-ambiental (Cuencas, páramos y bosques)

La riqueza ecológica de la región nos obliga a buscar formas de preservación y aprovechamiento sostenible. En particular hay peligro de perder esa riqueza, por lo que la intervención es urgente y prioritaria. La comunidad académica, liderada por la UPTC, debe tomar medidas que, junto con el Estado, las empresas y el sector social, logren prevenir que nuestro mayor recurso sea también fuente de nuestras mayores amenazas.

3.3.3.1 Proyecto: Estudio de caracterización de minerales y promoción de minería responsable de la región de Boyacá

Este proyecto busca caracterizar los minerales de la región de Boyacá de modo que se identifiquen las potencialidades de la región, la abundancia o escasez de

recursos minerales, su distribución y disponibilidad. Conocer la relación del recurso mineral con su entorno permite su aprovechamiento racional y minimiza su impacto en el medio ambiente durante su explotación y facilita su búsqueda. Adicionalmente, una explotación responsable, que disminuya el impacto ambiental y evite la explotación, sería un gran avance para los problemas regionales.

3.3.3.2 Proyecto: Estudio de caracterización de páramos y bosques de Boyacá

Boyacá cuenta con el 40% de los páramos del país, que a su vez es el de mayor número en los Andes (único lugar que cuenta con estos ecosistemas). Por lo tanto se busca documentar en mejor medida esta riqueza natural y propender por su conservación. Se requiere conformar equipos de trabajo interdisciplinarios y fortalecer a los grupos de investigación que han venido trabajando en estos temas.

3.3.3.3 Proyecto: Estudio de identificación de áreas prioritarias para la conservación de las cuencas y la sostenibilidad ambiental.

Dentro de los proyectos Investigación-Extensión que ha venido realizando la UPTC entre el 2007-2010, no se identifican proyectos relacionados con el tema de cuencas. Teniendo en cuenta la riqueza de región en este aspecto, se deben formular proyectos para garantizar su conservación.

3.3.3.4 Proyecto: Capacitación y asesoría en la implementación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001

Consiste en la concientización de la gestión del impacto medioambiental de instituciones, organizaciones, entidades y demás, mediante la capacitación a través de Extensión.

3.3.4 Programa: Recuperación y preservación del patrimonio cultural y arqueológico, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental

La gran diversidad del patrimonio universitario y el poco conocimiento, difusión y aprovechamiento de este, hace que sea una prioridad para la Universidad el desarrollo de estrategias que promuevan su reconocimiento, institucionalización y preservación. El objetivo de este programa es prestar mayor atención a la investigación y prospección arqueológica en los campus universitarios, así como la promoción de la difusión cultural.

3.3.4.1 Proyecto: Estudio de caracterización arqueológico y cultural del patrimonio de la UPTC.

Comprende el establecimiento de mecanismos de identificación, caracterización, valoración y prospección del patrimonio arqueológico, histórico, documental, artístico, arquitectónico, ambiental y natural de la UPTC. Todos estos patrimonios serán parte de nuestros activos y debemos saber cómo mejor preservarlos. Son además fuente potencial para desarrollos productivos sostenibles, como el turismo cultural y combinado con el ambiental.

3.3.4.2 Proyecto: Desarrollo del Plan de manejo del patrimonio arqueológico, cultural, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental

El desarrollo del plan permite establecer de manera detallada las acciones requeridas para el mejor uso, la protección, el control, seguridad, conservación y divulgación del patrimonio arqueológico, cultural, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental de la UPTC, que asegure el respaldo de la comunidad frente a la conservación de dichos bienes.

3.3.4.3 Proyecto: Aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural y arqueológico

Este proyecto está enfocado al fomento, fortalecimiento y promoción de convenios y alianzas con organismos nacionales e internacionales para la promoción, explotación y preservación del patrimonio cultural y arqueológico de la UPTC.

3.3.5 Programa: Educación continuada

Se identifican los eventos de educación continuada como una iniciativa para impactar a profesionales y personas en general que requieran capacitación específica en temas de actualización profesional, formación por competencias y demás eventos de interés social y ambiental.

3.3.5.1 Proyecto: Eventos de actualización profesional

Busca incrementar el desarrollo de eventos como: cursos, diplomados, seminarios, talleres, orientados a la actualización profesional.

3.3.5.2 Proyecto: Eventos de formación por competencias

Se requiere fortalecer las competencias laborales de los individuos, en cuanto a comportamientos, destrezas y actitudes, por lo que la UPTC debe estar en capacidad de facilitar el acercamiento de la educación y el mercado laboral, mediante la formación en estos aspectos.

3.3.5.3 Proyecto: Eventos de interés social, ambiental, cultural y arqueológico

Los eventos que organice la Universidad deben contemplar espacios para tratar temas de interés social, ambiental, cultural y arqueológico.

3.3.6 Programa: Seguimiento y promoción de los graduados.

El programa busca mantener un contacto permanente con sus graduados de tal manera que participen de las actividades de la Institucional y sean uno de los factores claves para evaluar la pertinencia de la educación que imparte la Universidad.

3.3.6.1 Proyecto: Información y seguimiento a los graduados

Para un adecuado vínculo con los graduados, es necesario mantener la política de actualización de información de los graduados.

3.3.6.2 Proyecto: Institucionalización del sistema de graduados

Si bien la Institución ha avanzado en su proyecto de Seguimiento a Graduados, se hace necesario institucionalizar el sistema de egresados al interior de las escuelas. El sistema incluye: Capacitación -actualización profesional, evaluación de pertinencia de programas, participación en extensión, charlas, entre otros.

3.3.7 Programa: Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria

Con este programa se busca atender a necesidades relacionadas con la construcción de la paz, la cultura de la tolerancia, la conservación del medio ambiente y la consolidación de la democracia, de la justicia y de la equidad.

3.3.7.1 Proyecto: Ampliación de la cobertura de las actividades desarrolladas en la Casa de la Mujer

Con este proyecto se busca ampliar la cobertura de las actividades de la unidad de proyecto de extensión denominada "Casa de la Mujer", donde se han adelantado acciones encaminadas al tratamiento de problemáticas o necesidades sociales y comunitarias, en especial, relacionadas con el bienestar de la mujer.

3.3.7.2 Proyecto: Desarrollo de iniciativas enmarcadas en la responsabilidad social universitaria

Con este proyecto se busca fomentar la transparencia en la comunidad; la cultura de la tolerancia, la participación democrática, y la actuación bajo los principios de justicia y equidad e incentivar las prácticas sociales y comunitarias por parte de la comunidad universitaria.

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
3.3.1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para Extensión	Cumplimiento en la implementación del modelo organizacional de extensión	0		Modelo implementado		3.3.1.1 Definición e implementación del modelo organizacional de la Extensión 3.3.1.2 Descentralización de recursos, funciones y decisiones 3.3.1.3 Diseño del Portafolio de servicios de la UPTC
	Número de unidades de extensión con autonomía administrativa y financiera					
	Nivel de estructuración y ampliación del portafolio de servicios de la UPTC					
	Cobertura del análisis de requerimientos de instituciones regionales: Número de instituciones con análisis de requerimientos.	0 Instituciones	5 Instituciones (Gobernación, Corpoboyacá, Empresa Minera, Acerías y Alcaldía)	15 Instituciones		
	Número de áreas estratégicas de demanda regional identificadas					

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
3.3.2. Aumento de la productividad en sectores estratégicos para el desarrollo regional y apoyo a la gestión pública.	Número de proyectos de investigación y extensión de sectores estratégicos de la región.	0	11 (1 proyecto por facultad)			3.3.2.1 Proyectos de Investigación aplicada y extensión, enfocados a problemas de sectores estratégicos de la región.
	Número de convenios y alianzas con el sector público.					
	Número de convenios y alianzas con el sector privado.					
	Alcance y cobertura de la UPTC sobre los 123 municipios del departamento				Alcance sobre los 123 municipios	3.3.2.2 Acercamiento a los entes territoriales de la región.
	Ampliación de servicios y actividades de extensión			Incremento del 5% anual		3.3.2.3 Mayor articulación con el sector productivo y el sector gobierno
3.3.3. Innovación para	Número de estudios realizados de caracterización de minerales	0		1 Estudio en tres años		3.3.3.1 Estudio de caracterización de minerales de la

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
la solución de problemas socio ambientales (Cuencas, páramos y bosques)	Número de estudios realizados de caracterización de páramos y bosques	2 ¹¹		1 Estudio en cinco años , en alianza con autoridades ambientales		región de Boyacá 3.3.3.2 Estudio de caracterización de páramos y bosques de Boyacá.
	Número de estudios realizados de conservación de cuencas y sostenibilidad ambiental	4 ¹²		1 Estudio de áreas prioritarias para conservación de cuencas en cinco años , en alianza con autoridades ambientales		3.3.3.3 Estudio de identificación de áreas prioritarias para la conservación de las cuencas y la sostenibilidad ambiental. 3.3.3.4

¹¹ Entre el periodo 2007-2010 se identifican 2 proyectos: 1. En 2007: Caracterización de los humedales del páramo de la Rusia (Grupo de Manejo Integrado de Ecosistemas y Biodiversidad); y 2. En 2007-2008: zonificación ambiental de corredor de páramo y bosque Alto Andino, Iguaque – La Rusia, en los departamentos de Boyacá y Santander (XIUA)

¹² Entre el periodo 2007-2010 se identifican 4 proyectos enfocados en la sostenibilidad ambiental: 1. En 2007-2008: Ecología y conservación de la reserva Ranchería Paipa – Boyacá (Herbario), 2. En 2010: Caracterización de la diversidad vegetal en las zonas asociadas a los poliductos andino y llanos como soporte técnico de impacto sobre la flora (sistemática biológica). 3. En 2010 Implementación de un proyecto dirigido al fortalecimiento comunitario y de investigación mediante la zootecnia de mariposas en el municipio de arcabuco-departamento de Boyacá, como una alternativa de uso o aprovechamiento sostenible de la biodiversidad (sistemática biológica). 4. En 2010: Estudio ecológico de las comunidades hidrobiológicas en humedales Alto Andinos de la cordillera oriental de Colombia (XIUA).

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
	Número de Instituciones capacitadas	0	2 Instituciones			Capacitación y asesoría en la implementación de Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001
3.3.4. Recuperación y preservación del patrimonio cultural y arqueológico, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental.	Cumplimiento del Plan de manejo patrimonial de la UPTC			Cumplimiento del 100%		3.3.4.1 Estudio de caracterización arqueológico y cultural del patrimonio de la UPTC
	Número de convenios y alianzas nacionales e internacionales de preservación y aprovechamiento del patrimonio cultural y arqueológico					3.3.4.2 Desarrollo del Plan de manejo del patrimonio arqueológico, cultural, histórico, documental, artístico, arquitectónico y ambiental
	Nivel de uso y aprovechamiento de los espacios considerados como patrimonio cultural y arqueológico de la UPTC					3.3.4.3 Aprovechamiento sostenible del patrimonio cultural y arqueológico
	Cantidad de programas de divulgación cultural y arqueológico					
	Cantidad de programas orientados a la protección y conservación del patrimonio					

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
	cultural y arqueológico.					
3.3.5. Programas de educación continua	Incremento de actividades de educación continuada de actualización profesional		Incremento del 5% anual			3.3.5.1 Desarrollo de eventos actualización profesional 3.3.5.2 Desarrollo de eventos para formación por competencias 3.3.5.3 Desarrollo de eventos de interés social, cultural, ambiental y arqueológico.
	Incremento de actividades de educación continuada de formación en competencias		Incremento del 5% anual			
	Incremento de eventos de interés social, ambiental, cultural y arqueológico.		Incremento del 5% anual			
3.3.6 Seguimiento y promoción de los graduados.	Egresados con datos actualizados		Incremento del 5% anual			3.3.6.1 Información y seguimiento a los graduados. 3.3.6.2 Institucionalización del sistema de graduados
	Egresados que participan en las actividades vinculadas con la Universidad.		Incremento del 5% anual			

Lineamiento 3. Extensión						
Objetivo: Contribuir a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de la región.						
Programa	Indicadores del programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
3.3.7 Fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria	Número de beneficiarios de las actividades de la “Casa de la Mujer”					3.3.7.1 Ampliación de la cobertura de las actividades desarrolladas en la Casa de la Mujer.
	Número de iniciativas/proyectos desarrollados en el marco de la responsabilidad universitaria.					3.3.7.2 Desarrollo de iniciativas enmarcadas en la responsabilidad social universitaria.

3.4 Lineamiento 4: Bienestar Universitario

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos).

3.4.1 Programa: Modelo de Bienestar Universitario

El bienestar universitario no sólo debe estar asociado a los programas dirigidos a los estudiantes sino que debe entenderse como un modelo que cobija a los tres estamentos (estudiantes, docentes y administrativos), basado en el desarrollo integral del ser humano.

3.4.1.1 Proyecto: Ajuste y reglamentación del estatuto de bienestar universitario

El estatuto de bienestar debe ajustado y reglamentado, en sincronía con el estatuto de personal, integrando a los tres estamentos.

3.4.1.2 Proyecto: Convivencia Humana

A través del componente social del modelo de bienestar que se tratarán temas de Inclusión, que atienden situaciones de discapacidad y adicción, y grupos vulnerables; pensionados, con programas como pre-pensional y Casa del pensionado; manejo de conflictos y liderazgo Upetecista (convivencias y liderazgo).

Nota Oportunidad Estratégica
En la mesa de bienestar se planteó incluir una iniciativa de vinculación del personal pensionado a diferentes actividades institucionales de tal manera que sigan aportando con su experiencia y conocimiento.

3.4.2 Programa: Cultura del bienestar

Se hace necesario un cambio cultural respecto al tema de bienestar, buscando la sensibilización de los directivos y docentes, de tal manera que se promuevan las actividades de bienestar.

3.4.2.1 Proyecto: Promoción y divulgación de los servicios de bienestar

Se hace necesario un cambio cultural respecto al tema de bienestar, buscando la sensibilización de los directivos y docentes, de tal manera que se promuevan las actividades de bienestar. Para ello se requiere un plan de comunicación agresivo: usar intensivamente los medios de comunicación social (página web, boletín y programa radial y televisivo y mecanismo pedagógicos, y ser creativo para encontrar formas alternativas de comunicación con y entre la comunidad

3.4.2.2 Proyecto: Incentivar el sentido de pertenencia para el cuidado de los escenarios deportivos.

Con este proyecto se busca sensibilizar y educar a los estudiantes en el cuidado de todos los escenarios deportivos, de modo que no sean deteriorados en las manifestaciones estudiantiles.

3.4.3 Programa: Fortalecimiento de las capacidades para la prestación de servicios de bienestar

Es necesario contar con espacios adecuados para fomentar la participación de los integrantes de la comunidad universitaria, incluidas las seccionales, así como de personal y disponibilidad de horarios para atender la demanda de estos servicios.

3.4.3.1 Proyecto: Mejorar la infraestructura física y dotación existente para aumentar la cobertura de los servicios de bienestar en la parte deportiva, recreativa y cultural.

Se requiere hacer adecuaciones en la infraestructura de los escenarios deportivos de modo que se puedan ofrecer los servicios en jornada extendida y así ampliar la cobertura. Esto tiene un valor agregado en la medida en que los estudiantes pueden acceder a espacios de deporte y recreación que los pueden alejar de los vicios.

Así mismo, se requiere disponer de otros escenarios deportivos alternos y materiales de trabajo.

Se debe mejorar también la infraestructura de las sedes seccionales, de modo que estimule y sea propicia para el desarrollo de las actividades culturales en las tres seccionales. Asimismo, se deben tener en cuentas la infraestructura para prestar estos servicios en los Centros Regionales de Educación a Distancia.

3.4.3.2 Proyecto: Fortalecimiento del personal para la prestación de los servicios bienestar universitarios.

Con el fortalecimiento del personal se podrían ofrecer más programas deportivos y recreativos, y en diferentes horarios para que los docentes y administrativos puedan gozar de ellos. Así mismo, se dispondría del personal para trabajar en periodos de vacaciones, de modo que se puedan ofrecer programas y actividades a los docentes, administrativos y estudiantes que se inscriban en períodos no académicos. En consecuencia se requiere mayor número de profesionales en las disciplinas deportivas, y con una mayor dedicación de tiempo, y con el perfil requerido. En la actualidad el personal se contrata por periodos de 16 semanas. Se requiere vincular personal de planta.

3.4.3.3 Proyecto: Diseño y desarrollo de programas innovadores que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad universitaria (docente, administrativos, estudiantes).

Se busca implementar programas que convoquen una mayor participación de la comunidad docente y administrativa.

En este proyecto una de las tareas es gestionar la flexibilización del horario de los administrativos para que puedan asistir a los programas y actividades.

3.4.4 Programa: Disminución de la deserción

Ante las altas tasas de deserción estudiantil, se busca consolidar el programa de Disminución de deserción, integrando las diferentes estrategias en temas de apoyo económico (residencias, cafetería, becas), apoyo psicosocial (orientación vocacional, atención psicológica), y la adecuada difusión de los estatutos y programas de bienestar que les aplican.

Asimismo se busca integrar a los padres de familia como parte fundamental del proceso formativo de los estudiantes. El programa se integra al definido desde la parte de docencia a través del seguimiento académico y la estrategia de Plan Padrino (monitorías y tutorías).

3.4.4.1 Proyecto: Proceso de identificación y seguimiento a estudiantes en riesgo de deserción

A través de herramientas como el SPADIES, se identificarán los estudiantes que están en riesgo de deserción y se identificarán los beneficiarios de los diferentes apoyos, tanto académicos, financieros y psicosociales, para realizar seguimiento a la efectividad de las estrategias adelantadas.

3.4.4.2 Proyecto: Ampliación de cobertura de los servicios de bienestar (Residencias, restaurantes, becas, Jardín infantil)

El proyecto implica el incremento de los recursos económicos para extender servicios a un mayor número de estudiantes; cubrir gastos de las actividades de bienestar y dar cumplimiento a la norma de asignación de becas; ampliar cupos de residencias, servicios de restaurante y los cupos del jardín infantil gestionando un convenio con el ICBF para el cuidado de los niños de 0 a 2 años.

3.4.4.3 Proyecto: Implementación de nuevas estrategias para fomentar la permanencia estudiantil

Adicional a los servicios que viene ofreciendo la Universidad en busca de fomentar la permanencia de sus estudiantes, se busca gestionar nuestras estrategias que permitan el apoyo de entes externo en aras de prevenir o disminuir la deserción estudiantil.

3.4.5 Programa: Fortalecimiento de temas de salud de la comunidad universitaria

La UPTC cuenta con un servicio médico estudiantil, con Unisalud que es la unidad encargada de prestar los servicios de salud a los docentes y personal administrativo afiliado, y el programa de Salud Ocupacional, que obedece al cumplimiento legal sobre el tema. Estos programas interactúan con los diferentes miembros de la comunidad universitaria, y al establecer estrategias integradas pueden generar importantes beneficios en la salud de los mismos.

3.4.5.1 Proyecto: Estructuración e incorporación del programa de Universidad Saludable

El programa de Universidad Saludable buscar articular la academia, el área administrativa, el área de política social, Bienestar universitario y el programa de salud ocupacional, buscando implementar estrategias integradas en los temas de salud de la comunidad universitaria.

3.4.5.2 Proyecto: Estudio, análisis y ajuste de la normatividad interna que aplica al área de salud

Los programas de salud de la UPTC requieren una mayor claridad en cuanto al normatividad, estructura y funcionamiento interno, atendiendo problemas como la no atención de ciertos sectores de la población universitaria y la falta de articulación entre las unidades promotoras y prestadoras de salud.

3.4.5.3 Proyecto: Potencialización los sistemas de información de Bienestar

Se requiere invertir en el desarrollo y fortalecimiento de un sistema de información integral, que permita tener acceso a la información administrada por cada una de las unidades que trabajan temas de salud, de tal forma que se puedan hacer diagnósticos más completos, se identifiquen con mayor facilidad factores de riesgo y facilite el trabajo en conjunto de todas las dependencias.

3.4.5.4 Proyecto: Generación de políticas públicas en relación al consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias psicotrópicas, salud sexual y reproductiva y la salud ocupacional

Ampliar la concepción de salud al ámbito de prevención y no reducirlo al asistencialista, mediante la generación y apropiación de políticas que ataquen directamente los principales problemas de salud que se presentan en toda la comunidad universitaria y generar una cultura de auto cuidado. Esto a través de la participación de programas conjuntos establecidos desde las diferentes unidades que trabajen temas de salud.

3.4.5.5 Proyecto: Aumento de la calidad y cobertura de los servicios ofrecidos por UNISALUD

Con este proyecto se busca aumentar la afiliación a UNISALUD y ampliar la cobertura de vacunación, acceso directo a consultas especializadas, capacitación y actualización, y estudiar estrategias para incluir servicios y medicamentos no incluidos en el POS.

Nota Oportunidad Estratégica

La mesa consultiva planteó otros proyectos más específicos como: Incluir la clase de deportivo formativo, pero desarrollada desde bienestar universitario y la revisión y ajuste de la normatividad (acuerdos) relacionada con la asignación de becas, con el cual se busca que la norma no dé lugar a interpretaciones particulares, de modo que la beca sea asignada y mantenida por los estudiantes que la merecen. Así mismo, se propuso dentro de este proyecto elevar el promedio académico para acceder a las becas de trabajo. En la actualidad del 100% de las solicitudes de becas, el 60% se queda por fuera.

Estos proyectos se dejan a consideración para ser incluidos en el plan de desarrollo.

Lineamiento 4. Bienestar Universitario						
Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos)						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
3.4.1 Modelo de Bienestar Universitario	Estatuto de bienestar universitario			Estatuto ajustado y reglamentado		3.4.1.1 Ajuste y reglamentación del estatuto de bienestar universitario 3.4.1.2 Convivencia Humana
3.4.2. Cultura del bienestar	Número de Campañas de sensibilización					3.4.2.1. Promoción y divulgación de los servicios de bienestar 3.4.2.2. Incentivar el sentido de pertenencia para el cuidado de los escenarios deportivos
3.4.3. Fortalecimiento de las capacidades para la prestación de servicios de bienestar.	Número de participantes en las actividades Culturales formativas.	2.729				3.4.3.1. Mejorar la infraestructura física y dotación existente para aumentar la cobertura de los servicios de bienestar en la parte deportiva, recreativa y cultural.
	Número de participantes en las actividades Deporte recreativo.	9.811				3.4.3.2. Fortalecimiento del personal para la prestación de los servicios bienestar universitarios.
	Número de participantes en las actividades Deporte formativo.	6.413				3.4.3.3. Diseño y desarrollo de programas innovadores que respondan a las necesidades e intereses de la comunidad

Lineamiento 4. Bienestar Universitario						
Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos)						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
						universitaria (docentes, administrativos, estudiantes).
3.4.4. Disminución de la deserción	Número de estudiantes beneficiarios de apoyos económicos y psicosociales, identificados en SPADIES.					3.4.4.1. Proceso de identificación y seguimiento a estudiantes en riesgo de deserción
	Número de beneficiarios del restaurante estudiantil					3.4.4.2. Ampliación de cobertura de los servicios de bienestar (Residencias, restaurantes, becas, Jardín infantil)
	Número de cupos residencias universitarias y alojamiento docentes y huéspedes					3.4.4.3. Implementación de nuevas estrategias para fomentar la permanencia estudiantil.
	Número de cupos del jardín infantil.					

Lineamiento 4. Bienestar Universitario						
Objetivo: Mejorar la calidad de vida de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos)						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyectos
	Tasa de deserción de los beneficiarios de los servicios bienestar					
3.4.5. Fortalecimiento de temas de salud de la comunidad universitaria.	Porcentaje de incorporación del programa de Universidad Saludable.					3.4.5.1. Estructuración e incorporación del programa de Universidad Saludable.
	Ajuste de normatividad aplicable a salud.					3.4.5.2. Estudio, análisis y ajuste de la normatividad interna que aplica al área de salud.
	Nivel de Cobertura					3.4.5.3. Potencialización de los sistemas de información de Bienestar. 3.4.5.4. Generación de políticas públicas en relación al consumo de alcohol, tabaco y otras sustancias psicotrópicas, salud sexual y reproductiva y la salud ocupacional. 3.4.5.5 Aumento de la calidad y cobertura de los servicios ofrecidos por UNISALUD

3.5 Lineamiento 5: Gestión administrativa y financiera

Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.

3.5.1 Programa: Fortalecimiento de la estructura orgánica y de la planta de personal

La Universidad está en mora de ajustar su estructura orgánica de modo que responda al crecimiento de los programas, y en concordancia con el énfasis que prima en las actividades misionales investigación y en la extensión.

3.5.1.1 Proyecto: Reestructuración orgánica y de la planta de personal

La reestructuración debe tener en cuenta la creación de la *Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión*, explicada en el *Programa: Fortalecimiento institucional para la investigación, innovación y extensión*, que se contempla en el *Lineamiento 1 de Investigación e Innovación*. Para esto se requerirá realizar un proceso organizado que tenga como finalidad el acuerdo que reglamente la reestructuración orgánica y los ajustes requeridos en la planta personal.

Para este proceso es necesario tener en cuenta aspectos como: -Definición de talento humano, requerimientos de planta, que incluye la definición de nuevos cargos y modificación y/o eliminación de cargos existentes, según corresponda, -Definición de funciones, -Ubicación física de la Vicerrectoría, -Dotaciones de instalaciones y recursos tecnológicos necesarios, -Estudio de necesidades presupuestales, para su aprobación y reglamentación.

El proyecto de reestructuración orgánica y de la planta de personal debe integrar las necesidades a nivel de instancias administrativas tales como una oficina de contratación, la unidad de gestión ambiental y el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales para jalonar la relaciones en temas de investigación, innovación y extensión, con el apoyo de un líder de alto perfil académico, con reconocimiento a nivel local y nacional.

Finalmente, se debe analizar la estructura de las sedes seccionales, definiendo su organización y grado de descentralización.

3.5.2 Programa: Implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano

Este programa busca ampliar el ejercicio de administración del talento humano orientándolo a un sistema integral que busque mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional y el desarrollo del personal universitario, y debe estar orientado por una real política de valoración del talento humano.

Para la evaluación de este programa se requiere de una medición periódica y objetiva, a través de herramientas que promuevan la participación activa y transparente por parte de los funcionarios.

3.5.2.1 Proyecto: Desarrollo del estatuto de personal administrativo

En la actualidad existe el Estatuto de personal administrativo, con este proyecto se busca desarrollar los lineamientos aquí contenidos, incluyendo el tema de incentivos.

3.5.2.2 Proyecto: Implementación de un programa eficiente de selección y vinculación de personal administrativo

Se trata de mejorar el proceso de selección y vinculación de personal integrándolo al Sistema de Gestión de Talento Humano liderado por la Oficina de Talento Humano. Deberá enfocar el proceso dentro del Sistema de Gestión basado en competencias, de tal forma que tenga una visión más humana del personal y no se conciba simplemente como un cumplidor de funciones.

3.5.2.3 Proyecto: Desarrollo profesional por competencias.

El proyecto contempla la capacitación del personal enfocado al desarrollo de competencias laborales, que permita fortalecer conocimientos, destrezas y habilidades.

3.5.2.4 Proyecto: Reforma y actualización del manual de funciones de la UPTC

Ajustar el manual de funciones a las necesidades administrativas actuales de la Institución con el fin de eliminar el desequilibrio que se presenta en cuanto a cargas laborales, responsabilidades y desarrollo de funciones.

3.5.2.5 Proyecto: Fomento de la cultura del buen servicio.

La cultura de servicio, busca enfocar los recursos y el personal de la Universidad a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

3.5.2.6 Proyecto: Implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, bajo la Norma OSHAS 18001.

Ampliar el alcance del programa de Salud Ocupacional implementando el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, que incluya ejes de acción de la

planeación, promoción, prevención, control y seguimiento. En este proyecto se debe tener en cuenta el diseño e implementación de un sistema de vigilancia epidemiológica para los 5 factores de riesgo priorizados en la UPTC y la implementación un programa de auto cuidado y la prevención de los riesgos profesionales, que busca difundir prácticas y la cultura del auto cuidado, para el bienestar de la población universitaria, incluyendo dentro de este la gimnasia laboral y las pausas activas, acompañado de la aplicación de encuestas de morbilidad osteomuscular sentida.

3.5.3 Programa: Fortalecimiento del Sistema de Gestión Ambiental

La gestión ambiental hace parte de los procesos de gestión de calidad. Primero hay que ordenar el manejo de todos los aspectos ambientales, para lo cual se proponen los proyectos que siguen. En la actualidad se cuenta con un comité ambiental. En el 2010 se realizaron capacitaciones pero aún no se cuenta con un manejo integral de todos los residuos sólidos, no se ha creado la cultura de separación en la fuente, y no se tiene dentro de la UPTC la infraestructura para tal fin. La Universidad está comprometida con el pacto global, ya está haciendo sensibilización en la cátedra Upetecista, con lo cual compromete a los estudiantes desde los primeros semestres con la responsabilidad ambiental. Esta iniciativa hace parte de la gestión de la UPTC en materia de Responsabilidad Social, Ambiental y Económica. Con el programa se pretende en el largo plazo (2019), la certificación de calidad ambiental, que debe ser vista ante todo como una herramienta de gestión.

3.5.3.1 Proyecto: Actualización de la política ambiental (modificar al Acuerdo 020 de 2006).

Con este proyecto se busca actualizar la normatividad interna en el tema ambiental y clarificar los lineamientos en lo que se enmarcan los proyectos planteados. Se identifica la necesidad de crear una unidad responsable de gestionar los temas ambientales, que deberá ser tenida en cuenta en el proceso de reestructuración orgánica.

3.5.3.2 Proyecto: Implementación del sistema de gestión ambiental.

Este proyecto Incluye realizar las siguientes tareas: -Diagnóstico inicial ambiental para determinar impactos que se están generando en la Universidad.-Elaboración de un Plan de mejoramiento (incluye recursos), con base en el diagnóstico. - Manejo Integral de residuos sólidos comunes y de residuos especiales. Incluye la sensibilización a la comunidad universitaria sobre cómo realizar la separación en

la fuente. La sensibilización debe iniciar de manera inmediata. Implica además la sensibilización sobre el uso racional de la energía y el agua. En la seccional Duitama se está trabajando en el uso racional de la energía. Incluye disponer de las canecas específicas para la separación de los residuos orgánicos y el material reciclable. Incluye disponer de personal experto en el tema y capacitar a los profesores. -Gestión especial de contratación. Se busca que en los procesos de contratación se dé prioridad a los proveedores que integren la dimensión ambiental en sus operaciones.

3.5.4 Programa: Fortalecimiento de los Sistemas de Información (SI), análisis de la información y conectividad como apoyo a la gestión.

Con este programa se busca mejorar el funcionamiento y utilización de los SI y ampliar la cobertura de conectividad a internet en la UPTC.

3.5.4.1 Proyecto: Política de manejo de Sistemas de Información en la UPTC.

Se trata de conceptualizar una norma que regule el uso de los sistemas de información en la UPTC. Además cada sistema debe tener un administrador, único responsable de la seguridad del sistema (niveles de manejo, acceso, consultas) y la calidad de la información. Este proyecto debe incluir la realización de auditorías y planes de mejoramiento para el seguimiento en el corto plazo. La política debe incluir los lineamientos y las fases que se deben tener en cuenta en *la planeación y desarrollo de los Sistemas de Información (SI)*. El propósito es que los SI respondan de manera estratégica a las necesidades de la Universidad, y que no se fundamenten en la respuesta a requisitos de normatividad. En la política debe quedar clara los requerimientos de integración de los sistemas de información, en la actualidad se identifican 23 SI en la UPTC. La política debe tener en cuenta la aplicación de estándares de la norma ISO 20000 e ISO 27000, servicios y seguridad y tecnologías de la información, se busca que la UPTC emplee estándares o un conjunto de buenas prácticas en seguridad de la información, gestión del riesgo, continuidad de negocio y materias relacionadas, que minimicen riesgos en el manejo de la información para la toma de decisiones.

3.5.4.2 Proyecto: Fortalecimiento de la Oficina de Planeación mediante la creación del Centro de análisis estadístico.

En este centro se prevé realizar el análisis de toda la información de la UPTC, que soporte la toma de decisiones; el manejo de indicadores en los aspectos académicos, financieros y administrativos, que permitan generar informes

ejecutivos. En la actualidad se distinguen varias bases de datos, pero la información no se analiza con rigurosidad.

3.5.4.3 Proyecto: Proceso de formación permanente en cultura digital.

Se identifica un desconocimiento de la comunidad universitaria sobre los sistemas de información de la Universidad. No se realiza manejo del correo electrónico de la Universidad. El manejo del correo electrónico puede fortalecer la institucionalidad. La formación en cultura digital puede contribuir de manera importante a la disminución de contaminación ambiental: menos uso de papel, fuentes de información en línea, comunicaciones electrónicas.

3.5.4.4 Proyecto: Ampliación de la cobertura de conectividad a internet en la UPTC.

Con este proyecto se busca dar solución a la necesidad que se identifica de disponer de una fuente de internet adicional, con la cual se espera ampliar la cobertura y la capacidad de navegación de los usuarios.

Nota Oportunidad Estratégica
Dentro del programa de fortalecimiento de los Sistemas de Información (SI), se plantearon proyectos más específicos, tales como: Desarrollo e implementación del sistema de control de acceso de servicios (carné inteligente), Sistematización de historias laborales completa, y Adquisición de Software especializado en ubicación geográfica, que quedan a consideración para ser incluidos en el plan de desarrollo.

3.5.5 Programa: Fortalecimiento de gestión de los laboratorios al servicio de docencia, investigación y extensión

Este programa busca regular aspectos inherentes a la gestión de los laboratorios que se ha manejado de manera informal y discrecional por parte de los docentes. Así mismo, estandarizar el manejo de la información e identificar plenamente los recursos y servicios disponibles de modo que puedan ser difundidas en las diferentes unidades, y que las diferentes instancias académicas puedan tener acceso a ellas.

3.5.5.1 Proyecto: Política de manejo de laboratorios.

Con esta normatividad se busca reglamentar el uso de los laboratorios, de modo que el docente se acoja a unas líneas y los servicios de los laboratorios puedan

ser compartidos entre las escuelas. Identificar a que área pertenece cada laboratorio y que servicios se están vendiendo.

3.5.5.2 Proyecto: Implementación de los estándares para el manejo de laboratorios.

Con este proyecto se busca realizar la documentación de todos los procedimientos, especificaciones técnicas, materiales e insumos de cada laboratorio. Este proyecto apunta a la certificación de los laboratorios de la UPTC, en el mediano plazo, lo cual requiere la disposición de equipos calibrados, avalados por la superintendencia de industria y comercio; cumplir con las condiciones de temperatura. Cuando se trabaja en docencia se deben tener equipos certificados.

3.5.6 Programa: Fortalecimiento de la infraestructura física y dotaciones

3.5.6.1 Proyecto: Realizar un plan de ordenamiento y manejo físico y arquitectónico para la sede central, las seccionales y la sede de salud.

Este proyecto incluye la proyección del crecimiento de la infraestructura física y arquitectónica, un plan de diseño físico, a corto, mediano y largo plazo, con base en un diagnóstico aterrizado de lo que se tiene actualmente. El proyecto incluye la proyección de crecimiento de la sede central, seccionales y salud. Implica formular un plan con el IGAC que contemple el diseño arquitectónico de la UPTC. El plan debe contemplar el área de interés arqueológico, de modo que se defina el espacio en el cual no sede construir. El plan debe incluir el diseño de movilidad general, zonas peatonales, accesos a la Universidad, movilidad de estudiantes. Se debe adecuar el acceso a la Normal para que los niños tengan mayor seguridad. Se identifica la necesidad de montar el Plan en Render, de modo que las personas puedan dimensionar las ventajas que hay futuro (movilidad en la Universidad), y respaldar el proyecto.

Nota Oportunidad Estratégica

Dentro del programa de fortalecimiento a la infraestructura física y dotaciones se plantea un proyecto que debe incluir un plan para mejorar la infraestructura de la Granja Tunguavita, como un centro de práctica académica, que queda a consideración para ser incluido en el plan de desarrollo.

3.5.6.2 Proyecto: Realizar el plan para el manejo de los impactos de la ola invernal y planear a futuro el manejo de la canalización de aguas.

Plan para el manejo ya se ha planteado un proyecto en conjunto con ingenieros, civil viales y de transporte para abordar el impacto de la ola invernal y planear a futuro el manejo de canalización de aguas.

3.5.6.3 Proyecto: Mejoramiento de la infraestructura física y su respectiva dotación

Este proyecto debe contemplar el mejoramiento de las aulas de clase (infraestructura eléctrica), bibliotecas, laboratorios, auditorios, escenarios deportivos y recreativos, y la implementación de aulas inteligentes orientadas al apoyo de actividades académicas.

3.5.7 Programa: Mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Administrativa (SIGMA).

Para el apoyo a los procesos académico administrativo, es necesario evaluar y mejorar de manera permanente los procesos y procedimiento misionales y de apoyo.

3.5.7.1 Proyecto: Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad

La UPTC mediante la coordinación del Sistema Integrado NTCGP 9000, MECI, el Sistema de Desarrollo Administrativo, y a la luz de la Responsabilidad Social Universitaria, trabaja en adhesión al pacto global, que tiene en cuenta la dimensión ambiental. La UPTC fue resaltada por el MEN por tener uno de los mejores sistemas de calidad. La UPTC tiene las certificaciones 9001 y GP 1000 que aplican para las universidades públicas. Incluye el mejoramiento o continuo de los procesos y procedimientos institucionales.

3.5.7.2 Proyecto: Formación en los temas de calidad como herramienta de gestión

Para el adecuado funcionamiento del sistema de calidad, se requiere de capacitación de los diferentes actores respecto al sistema.

3.5.8 Programa: Fortalecimiento de las estrategias de comunicación

La Universidad para avanzar en su iniciativa de fortalecer la investigación, innovación y extensión debe contar con mecanismos efectivos de comunicación tanto interna como externa.

3.5.8.1 Proyecto: Integrar el tema de comunicaciones de forma transversal en la intranet, página web, redes sociales, medios audiovisuales, la emisora de la UPTC y en la producción audiovisual.

La UPTC cuenta con varios medios de comunicación a través de los cuales difunde las actividades propias de la Institución. Se debe buscar promover mucho más las actividades misionales, y de impacto social, haciendo uso de otras estrategias como el uso de redes sociales; la optimización de la página web institucional; aumentar los servicios en línea tanto administrativos y académicos para la comunidad universitaria.

3.5.8.2 Proyecto: Fortalecimiento y difusión de la imagen institucional.

Este proyecto busca establecer los lineamientos de la imagen institucional que deberán ser incorporados por todas las unidades, e incluye la aprobación y control por parte de la Oficina de Comunicación, de todos los documentos y piezas de divulgación que la utilicen. Este proyecto incluye el establecimiento de una agenda de comunicaciones.

3.5.9 Programa: Incorporación y aplicación de las TIC como apoyo a la docencia, investigación y extensión.

Las TIC son una de las herramientas más poderosas para mejorar los procesos académicos. Por ello debemos ponernos al día y buscar la mejor forma de incorporar las mejores opciones disponibles.

3.5.9.1 Proyecto: Incorporación y dotación de infraestructura tecnológica orientada al apoyo de actividades académicas.

Este proyecto está orientado a la dotación de la infraestructura tecnológica de las aulas inteligentes en el marco del programa de infraestructura donde se plantea un proyecto de construcción de aulas inteligentes orientadas al apoyo de actividades académicas.

3.5.10 Programa: Desarrollo de un sistema contable de costos por unidad académica y administrativa.

3.5.10.1 Proyecto: Implementación del sistema contable de costos por unidad académica administrativa.

Si bien se avanzó en el diseño del sistema de costos en la Universidad, se debe continuar con el proceso para su implementación, por lo que se trata de un proyecto de consolidación de acciones emprendidas.

3.5.11 Programa: Optimización de Recursos

Este programa busca adelantar acciones que logren reducir costos y procurar la austeridad en el gasto, para la eficiencia administrativa.

3.5.11.1 Proyecto: Ajuste del procedimiento de importación de equipos, material bibliográfico y software

La normatividad actual establece límites respecto a las importaciones de manera directa, por lo cual es necesario revisar las mejores prácticas en otras universidades públicas, como compra a través de tarjeta de crédito (para el caso del material bibliográfico) y contar con un intermediario. Es necesario tener en cuenta el tema de seguros, capacitación y mantenimiento de equipos importados.

3.5.11.2 Proyecto: Cultura de racionalización del gasto (viáticos, servicios generales y servicios públicos).

Para optimizar recursos se debe pensar en acciones que permitan la racionalidad en el gasto, desde la planeación adecuada de las compras, revisando la necesidad real y el impacto que se obtendrá con las mismas, y establecer estrategias que permitan disminuir gastos. Se propone implementar, entre otras acciones, una cadena logística de compras y servicios.

3.5.11.3 Proyecto: Optimización en la utilización de los bienes y de la asignación del talento humano.

Se debe buscar el uso óptimo de los equipos e instrumentos, propiciando la utilización de quienes lo requieran evitando el monopolio de los mismos. Asimismo se debe de implementar acciones que busquen optimizar la asignación de personal.

3.5.11.4 Proyecto: Gestión de defensa judicial.

Se hace necesario establecer una política de defensa judicial proactiva, que minimice el riesgo de demandas y condenas contra la Universidad, con la implementación de un sistema de información sobre los procesos.

3.5.11.5 Proyecto: Gestión administrativa de proyectos y convenios de la Universidad

Con este proyecto se busca dar soporte administrativo y legal, financiero, a los contratos y convenios de investigación y extensión. Se han identificado debilidades en la formulación, ejecución y liquidación de contratos y convenios que firma la Universidad en desarrollo de actividades de extensión e investigación. Se propone contar con una política de gestión de proyectos y convenios, que incluya:

análisis y aprobación de la viabilidad administrativa y financiera, control y seguimiento de la gestión financiera y contractual.

3.5.12 Programa: Gestión de nuevas fuentes de financiación

3.5.12.1 Proyecto: Convenios con instituciones públicas y privadas que permitan reducir los costos

La UPTC puede adelantar convenios con institucionales, en especial con las prestadoras de servicios públicos, que permitan disminuir gastos.

3.5.12.2 Proyecto: Consecución de recursos de cooperación internacional, alianzas estratégicas, donaciones, aportes de entes territoriales y nuevos recursos del Estado.

Adicional a los recursos que puede obtener la Universidad en el desarrollo de sus actividades misionales, se pueden gestionar recursos de otras fuentes.

3.5.13 Programa: Administración de activos fijos

3.5.13.1 Proyecto: Política de gestión de activos fijos

Se requiere una política sobre el manejo de bienes, que incluya una adecuada clasificación (como elemento devolutivo), control sobre la asignación de los bienes devolutivos a funcionarios, y devolución o entrega de estos bienes al momento del retiro del funcionario. Igualmente es necesario incluir lineamientos respecto al mantenimiento y seguros de estos bienes.

3.5.14 Programa: Organización normativa

Considerando lo extenso y disperso del material normativo con que cuenta la Universidad actualmente, se hace necesario formular un programa para la compilación, revisión y actualización del mismo, con el propósito de hacerlo más claro asequible y ágil para su consulta y aplicación.

3.5.14.1 Proyecto: Plan de compilación, revisión y actualización del material normativo

Este plan debe incluir la coherencia y articulación entre los diferentes estatutos de la Universidad, y la revisión actualización de las demás normas.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
3.5.1 Fortalecimiento de la estructura orgánica y de la planta de personal.	Aprobación y adopción de la nueva estructura y de la planta de personal.			Acuerdo expedido por Consejo Superior.		3.5.1.1 Reestructuración orgánica y de la planta de personal.
3.5.2 Implementación del Modelo de Gestión del Talento Humano.	Porcentaje de avance en el desarrollo del estatuto de personal administrativo.					3.5.2.1 Desarrollo del estatuto de personal administrativo.
	Porcentaje de implementación del Modelo de Gestión Humana.					3.5.2.2 Implementación de un programa eficiente de selección y vinculación de personal administrativo.
	Clima organizacional					3.5.2.3 Desarrollo profesional por competencias.
	Evaluación de desempeño					3.5.2.4 Reforma y actualización del manual de funciones de la UPTC.
	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de los servicios.					3.5.2.5 Fomento de la cultura del buen servicio.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
						3.5.2.6 Implementación del Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, bajo el la Norma OSHAS 18001
3.5.3. Fortalecimiento del Sistema de la Gestión Ambiental.	Documento de política			Política reglamentada		3.5.3.1 Actualización de la Política Ambiental (Modificar al acuerdo 020 de 2006). 3.5.3.2 Implementación del Sistema de Gestión Ambiental.
	Obtención de la certificación de calidad.			Certificación de la UPTC en la norma de calidad ambiental ISO 14.001		
3.5.4. Fortalecimiento de los Sistemas de Información (SI) y de la conectividad, como apoyo a la gestión.	Documento de política			Política reglamentada		3.5.4.1 Política de manejo de Sistemas de Información en la UPTC.
	Centro de análisis estadístico			Centro de análisis estadístico en funcionamiento		
	Uso de los sistemas de información					3.5.4.2 Fortalecimiento de la Oficina de Planeación mediante la creación del Centro de análisis estadístico.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Porcentaje de confiabilidad de la información					3.5.4.3 Proceso de formación permanente en cultura digital y uso de los sistemas de información, para todos estamentos. 3.5.4.4 Ampliación de la cobertura de conectividad a internet en la UPTC.
	Porcentaje de satisfacción en la calidad de la información					
	Porcentaje de cumplimiento de requerimientos de integración de los Sistemas de Información					
	Porcentaje de satisfacción de los usuarios de internet					
3.5.5. Fortalecimiento de gestión de los laboratorios al servicio de docencia, investigación y extensión.	Certificación de los laboratorios			Certificación de los laboratorios		3.5.5.1 Política de manejo de laboratorios. 3.5.5.2 Implementación de los estándares para el manejo de laboratorios.
3.5.6 Fortalecimiento de la infraestructura física y dotaciones.	Plan de ordenamiento y manejo físico y arquitectónico formulado y aprobado.		Plan de ordenamiento y manejo físico y arquitectónico formulado y			3.5.6.1 Realizar un plan de ordenamiento y manejo físico y arquitectónico para la sede central, las seccionales y la sede de salud.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Plan para el manejo de los impactos de la ola invernal de corto, mediano y largo plazo formulado y aprobado.		aprobado. Plan para el manejo de los impactos de la ola invernal de corto, mediano y largo plazo formulado y aprobado.			3.5.6.2 Realizar el plan para el manejo de los impactos de la ola invernal y planear a futuro el manejo de canalización de aguas. 3.5.6.3 Mejoramiento de la infraestructura física y su respectiva dotación.
	Número de edificaciones (laboratorios, bibliotecas y deportivas, salones) mejoradas en su infraestructura					
3.5.7 Mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Administrativa (SIGMA),	Porcentaje de cumplimiento de los planes de mejoramiento					3.5.7.1 Fortalecimiento del sistema de gestión de calidad
	Campañas de formación y sensibilización					3.5.7.2 Formación y difusión en los temas de calidad como herramienta de gestión.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
3.5.8 Fortalecimiento de las estrategias de comunicación.	Porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria con las estrategias de comunicación.					3.5.8.1 Integrar el tema de comunicaciones de forma transversal en la intranet, página web, redes sociales, medios audiovisuales, emisora de la UPTC y en la producción audiovisual.
	Número de apariciones positivas de la UPTC en los medios de comunicación regionales y nacionales.					3.5.8.2 Fortalecimiento y difusión de la imagen institucional.
3.5.9 Incorporación y aplicación de las Tics como apoyo a la docencia, investigación y extensión.	Porcentaje de asignaturas con utilización de TICs con relación al total de cursos.					3.5.9.1 Incorporación y dotación de infraestructura tecnológica orientada al apoyo de actividades académicas.
	Número de programas virtuales en educación a distancia.					

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
	Número de cursos de extensión virtuales.					
3.5.10 Desarrollo de un sistema contable de costos por unidad académica y administrativa.	Porcentaje de avance en la implementación					3.5.10.1 Implementación del sistema contable de costos por unidad académica administrativa.
3.5.11 Optimización de Recursos	Ejecución del gasto/ Planeación del gasto.					3.5.11.1 Ajuste del procedimiento de importación de equipos, material bibliográfico y software.
	Ahorro generado					3.5.11.2 Cultura de racionalización del gasto (viáticos, servicios generales y servicios públicos). 3.5.11.3 Optimización en la utilización de los bienes y de la asignación del talento humano. 3.5.11.4 Gestión de defensa judicial.

Lineamiento 5. Gestión Administrativa y financiera						
Objetivo: Mejorar la gestión administrativa y financiera como pilar fundamental para el desarrollo de las actividades misionales de la Universidad.						
Programa	Indicadores del Programa	Línea base	Meta anual	Meta cuatrienio 2014	Meta 2019	Proyecto
						3.5.11.5 Gestión administrativa de proyectos y convenios de la Universidad.
3.5.12 Gestión de nuevas fuentes de financiación	Recursos gestionados					3.5.12.1 Convenios con instituciones públicas y privadas que permitan reducir los costos. 3.5.12.2 Consecución de recursos de cooperación internacional, alianzas estratégicas, donaciones, aportes de entes territoriales y nuevos recursos del Estado.
3.5.13 Administración de activos fijos	Documento de política			Política reglamentada		3.5.13.1 Política de gestión de activos fijos.
	Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento					
3.5.14 Organización normativa	Porcentaje de avance del plan					3.5.14.1 Plan de compilación, revisión y actualización del material normativo.