



# Uptc

Universidad Pedagógica y  
Tecnológica de Colombia

## DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2017-2020

*“No perdamos de vista los factores más importantes para el éxito de un nuevo re-pensamiento organizacional: compromiso permanente, pasión por marcar la diferencia, visión para trazar los cambios y coraje para poner las cosas en movimiento.”*

Lorraine Matusak

Tunja, febrero de 2017

## **PARTICIPANTES**

**ALFONSO LÓPEZ DÍAZ**  
Rector U.P.T.C

**SULMA LILIANA MORENO GÓMEZ**  
Secretaria General

**HUGO ALFONSO ROJAS SARMIENTO**  
Vicerrector Académico

**ENRIQUE VERA LÓPEZ**  
Vicerrector de Investigaciones y Extensión

**BLANCA YANNETH ÁLVAREZ MORENO**  
Directora de Extensión y Consultoría

**POLICARPA MUÑOZ FONSECA**  
Vicerrectora Administrativa y Financiera

**FANOR CASIERRA POSADA**  
Director de Relaciones Internacionales

**JUAN ANTONIO CABRA ROCHA**  
Director de Bienestar Universitario

**LEONEL ANTONIO VEGA PÉREZ**  
Director Jurídico

**EDMUNDO FLÓREZ PEÑARANDA**  
Director de Planeación

**EDNA CONSTANZA RAMÍREZ BARRERA**  
Jefe Departamento de Talento Humano

**PAOLA IVETH RODRÍGUEZ CONTRERAS**  
Grupo Sistema Integrado de Gestión

## **CONSEJO SUPERIOR**

JAIME ANDRÉS VARGAS VIVES  
Delegado Ministra de Educación Nacional  
Presidente

ROGELIO ZULETA GALINDO  
Designado del Sr. Presidente de la República

OSCAR HERNÁN RAMÍREZ  
Delegado Gobernador del Departamento de Boyacá,

JAVIER EMIGDIO PARRA ARIAS  
Representante de las Directivas Académicas

JOSÉ AQUILINO RONDÓN GONZÁLEZ  
Representante de Graduados UPTC

JUAN B. PÉREZ RUBIANO  
Representante de los Ex Rectores

ALFONSO LÓPEZ DÍAZ  
Rector UPTC

SULMA LILIANA MORENO GÓMEZ  
Secretaria

## **REFERENTES**

Para el desarrollo del presente ejercicio se han tomado como base los siguientes elementos:

- ✓ Objetivos de la Educación superior – M.E.N.
- ✓ Plan Maestro de Desarrollo Institucional 2015 – 2026.
- ✓ Plan de Desarrollo Institucional 2015 – 2018.
- ✓ Modelo de indicadores de Educación Superior – MIDE 2.0.

## **INTRODUCCIÓN**

La UPTC acorde con el plan decenal de educación 2006-2016 en el cual se definen los parámetros y las orientaciones de la educación superior y comparando con el diagnóstico del sector en el país, y el diagnóstico interno sobre la realidad de nuestra Institución, los avances y cumplimiento de las actividades contempladas en el Plan Maestro Institucional 2015-2026 y el Plan de Desarrollo 2015-2018; considera importante realizar una revisión al Plan Estratégico vigente con el propósito de reorientar si fuese necesario las acciones para el cumplimiento de la finalidad de nuestra Institución en la región y el país.

La Rectoría empieza el ejercicio concertando con los directivos responsables de los lineamientos mediante la formalización de una encuesta inicial como base para el ejercicio estratégico; seguidamente en un encuentro de dos días realizados el 31 de agosto y el 1 de septiembre de 2016 se realizó una reflexión sobre el sector y la Universidad. Para vivir una realidad ajustada al entorno en relación al sector de la educación superior en el mundo y las orientaciones dadas por los organismos correspondientes a Colombia, esto con el objeto de considerar la revisión de un nuevo foco para armonizar las necesidades que puedan salir del ejercicio, lo cual proporciona una dinámica diferente para reflexionar sobre la estrategia y los ejes que la constituyen.

Producto de la consolidación y tabulación de los resultados de la encuesta se construye una curva de valor como el análisis entre los ejes que dedican todos los esfuerzos en el sector educativo regional.

Al finalizar el análisis de esta información, lo que se busca es consolidar un nuevo mapa estratégico en donde se especifiquen los ejes básicos de la universidad, con el fin de desarrollar actividades y estrategias que fortalezcan a la institución para el mejoramiento continuo en donde se dedicarán los esfuerzos para disminuir la deserción académica, liderar el desarrollo económico y social y generar oportunidades de formación permanente, entre otras.

Para los procesos estratégicos de la Universidad es muy importante llevar a cabo esta actividad ya que de allí se tomarán varias decisiones que llevara a una ventaja competitiva mucho más amplia a la UPTC con respecto al resto de las universidades de la región y del país.

## 2. OBJETIVO

Orientar (repensar) la Universidad de manera ordenada hacia el futuro, armonizando con las nuevas realidades del país y del mundo, los lineamientos del Ministerio de Educación y el Plan de Desarrollo Nacional e Institucional vigente.

## 3. ALCANCE

Todos los procesos que integran el Sistema Integrado de Gestión (SIG), en todas las dependencias de la Universidad.

## 4. RESPONSABLE

Rectoría UPTC

## 5. METODOLOGÍA

El modelo de referencia para el ejercicio definido dentro del esquema:

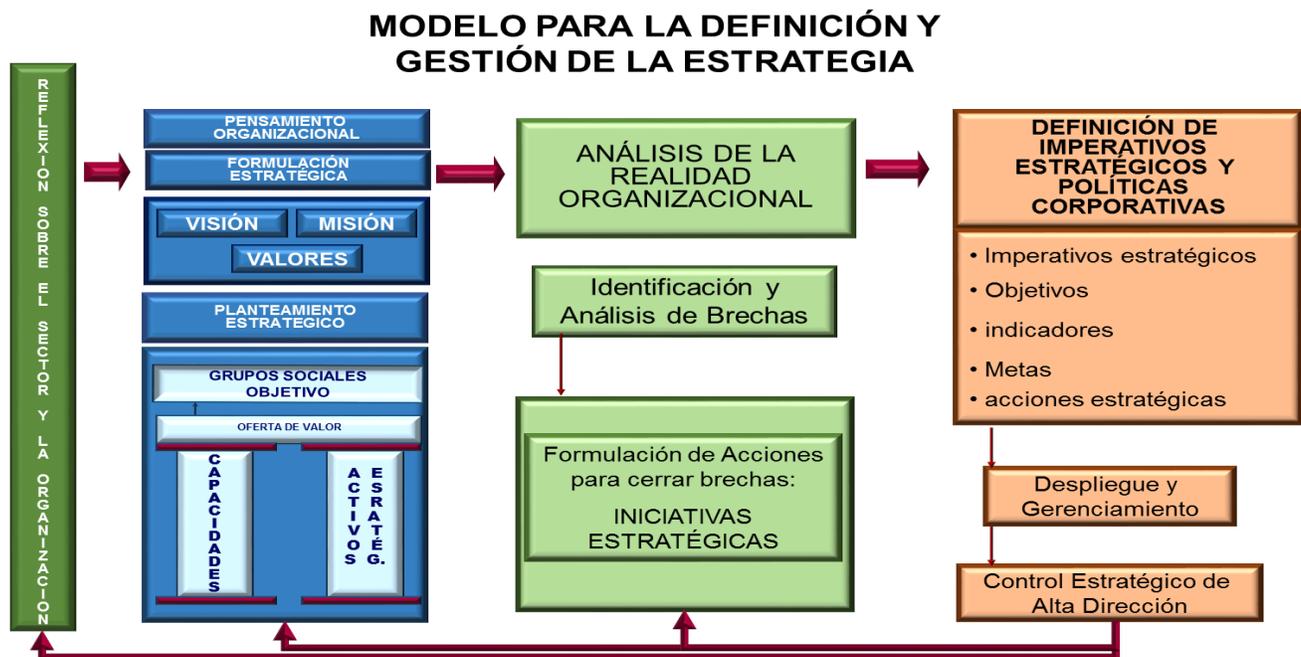


Gráfico 1. Modelo para la Definición y Gestión de la Estrategia

## **6. REFLEXIÓN SOBRE EL SECTOR Y LA ORGANIZACIÓN**

### **6.1 El sector**

La educación colombiana ha sorprendido últimamente a su población por sus resultados a nivel internacional, regional y nacional. Se sabe que entidades como la TIMSS, PISA y el ICFES se han encargado de manifestarnos muy detalladamente los malos resultados que hemos obtenido en esas tres distintas comparaciones. Lo que es de suponer que tanto las instituciones como los estudiantes han sufrido directamente las brechas que se declaran de manera integral en nuestro país a nivel educativo.

En el fondo este cuestionamiento a la educación colombiana parte de una gran incompreensión sobre la naturaleza del problema. Quienes intentan contribuir en algo para que esto mejore solo han logrado reducirlo en una mínima parte. En efecto, las estadísticas así lo demuestran; el INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (ICFES) dentro de sus resultados históricos se evidencia claramente su objetivo: “propender por la calidad del Sistema Educativo Colombiano a través de la implementación de procesos de evaluación del Sistema Educativo en todos sus niveles y modalidades, así como la vigilancia del Sistema de educación Superior, de acuerdo con las políticas trazadas por el Ministerio de Educación Nacional con el fin de consolidar una cultura de la evaluación y cualificación de la educación en Colombia de acuerdo con sus fines y objetivos, bajo principios éticos y participativos, en la búsqueda de la equidad.”

Colombia debe dedicarle más tiempo al aprendizaje y la reflexión, más recursos a la educación y a la formación de maestros con experiencia en el área del conocimiento a la que pertenecen, debemos prepararnos para enfrentar las condiciones que conducen a un mundo globalizado, con los diferentes instrumentos necesarios para el desarrollo de competencias horizontales y transversales, que conduzcan a un modelo de educación con factores de clase mundial que contribuya de manera significativa a que Colombia sea el país más educado de América Latina.

### **6.1.1 Regulación**

El *Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015* del Sector Educación, actualiza la normatividad compilada, y orienta a las instituciones para que se ajusten a la realidad institucional, con los objetivos siguientes:

1. Establecer las políticas y los lineamientos para dotar al sector educativo de un servicio de calidad con acceso equitativo y con permanencia en el sistema.
2. Diseñar estándares que definan el nivel fundamental de calidad de la educación que garantice la formación de las personas en convivencia pacífica, participación y responsabilidad democrática, así como en valoración e integración de las diferencias para una cultura de derechos humanos y ciudadanía en la práctica del trabajo y la recreación para lograr el mejoramiento social, cultural, científico y la protección del ambiente.
3. Garantizar y promover, por parte del Estado, a través de políticas públicas, el derecho y el acceso a un sistema educativo público sostenible que asegure la calidad y la pertinencia en condiciones de inclusión, así como la permanencia en el mismo, tanto en la atención integral de calidad para la primera infancia como en todos los niveles: preescolar, básica, media y superior.
4. Generar directrices, efectuar seguimiento y apoyar a las entidades territoriales para una adecuada gestión de los recursos humanos del sector educativo, en función de las políticas nacionales de ampliación de cobertura, mejoramiento de la calidad y la eficiencia del servicio educativo y la pertinencia.
5. Orientar la educación superior en el marco de la autonomía universitaria, garantizando el acceso con equidad a los ciudadanos colombianos, fomentando la calidad académica, la operación del sistema de aseguramiento de la calidad, la pertinencia de los programas, la evaluación permanente y sistemática, la eficiencia y transparencia de la gestión para facilitar la modernización de las instituciones de educación superior e implementar un

modelo administrativo por resultados y la asignación de recursos con racionalidad de los mismos.

6. Velar por la calidad de la educación, mediante el ejercicio de las funciones de regulación, inspección, vigilancia y evaluación, con el fin de lograr la formación moral, espiritual, afectiva, intelectual y física de los colombianos.
7. Implementar mecanismos de descentralización, dotando al sector de los elementos que apoyen la ejecución de las estrategias y metas de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia.
8. Propiciar el uso pedagógico de medios de comunicación como por ejemplo radio, televisión e impresos, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, en las instituciones educativas para mejorar la calidad del sistema educativo y la competitividad de los estudiantes del país.
9. Establecer e implementar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad- SIG, articulando los procesos y servicios del Ministerio de Educación Nacional, de manera armónica y complementaria con los distintos componentes de los sistemas de gestión de la calidad, de control interno y de desarrollo administrativo, con el fin de garantizar la eficiencia, eficacia, transparencia y efectividad en el cumplimiento de los objetivos y fines sociales de la educación.

### **6.1.2 Situación Actual y Futura del Sector**

En el país, la educación superior enfrenta retos importantes entre los cuales se destacan los siguientes cinco desafíos:

1. Fines de la Educación y su Calidad en el Siglo XXI.
2. Educación para la Paz y la Convivencia Social.
3. Renovación Pedagógica
4. Uso de las TIC's en la Educación.
5. Formación transdisciplinar e interdisciplinar - Ciencia y Tecnología Integradas a la Educación.

La Universidad no puede incorporar acríticamente los saberes, prácticas validadas por la vida, creencias y supersticiones, un mundo de realizaciones y de imaginarios envueltos en muchas formas míticas y cotidianas que son contrarias a la ciencia y por supuesto no sucumbir ante ellos, el reto de la Universidad representa liderazgo compartido por los diversos saberes humanos, en vías de la búsqueda para la metamorfosis de la humanidad.

La Universidad debe plantearse como horizonte, realizar su doble misión, la formación de personas para la vida, la democracia y la política y servir de puente para un cambio cultural planetario.

El reto se trata de un proceso que no se puede reducir a cambios coyunturales o de infraestructura, sino a reformas profundas que resuelvan los vacíos contemporáneos y hagan efectiva la habilitación de los seres humanos, resolviendo la imposibilidad que supone el dilema de la educación entre sus actores principales (educadores y educandos), para solucionar problemas reales, fundamentales y globales.

Respecto a los factores asociados a los estudiantes incluyen entre otros, las condiciones socio económicas del hogar al cual pertenecen, la educación de los padres y el desarrollo de las condiciones cognitivas adquiridas desde la primera infancia.

La eficiencia en la educación superior depende mucho de la formación en la educación básica y en la educación media.

Uno de los mayores inconvenientes presentes en la educación superior es la deserción estudiantil. Según el M.E.N (2009) 1 de cada 2 estudiantes no culmina sus estudios (al día de hoy ese porcentaje ha disminuido considerablemente, sin embargo, sigue siendo preocupante).

En el nivel técnico la tasa de deserción que es acumulativa alcanza niveles por encima del 30%. Las mayores tasas de deserción se observan en agronomía, veterinaria, y afines; ingeniería y arquitectura y afines con porcentajes acumulados superiores al 55%. La menor tasa por el contrario se registra en ciencias de la salud. <sup>1</sup>

En general las razones por las cuales los estudiantes abandonan los estudios de acuerdo con el M.E.N (2009) son principalmente de índole personal (edad, género, situación laboral), academia (tasa de repitencia, área del conocimiento y puntaje del ICFES), socioeconómicas (nivel de ingreso, educación de la madre, tasa de desempleo de la región, número y posición entre hermanos) e institucionales (facilidad de apoyo financiero).

Respecto a los docentes en la educación superior, según el MEN en el año 2012, se contaba con 111.124 profesores de los cuales 33.084 laboraban con un contrato de tiempo completo, 12.767 bajo la modalidad de medio tiempo y 65.273 con un esquema de hora catedra. Por nivel de formación, el 40.5% tenían título de pregrado, el 32% de especialización, el 22.3% de magister y el 5.2% de doctorado. Los doctores están concentrados en pocas universidades lo cual afecta las actividades de investigación y la formación estudiantil y en general en el resultado del sector educativo. <sup>1</sup>

1. Ministerio de Educación Nacional, 2009.

### **6.1.2.1 Principales preocupaciones con respecto a la situación actual y futura del Sector Educativo**

En el ejercicio desarrollado con los actores del direccionamiento se concluyeron los siguientes retos y desafíos:

- ✓ Deserción estudiantil.
- ✓ Situación docente (bajos salarios, falta de estímulos, formación avanzada y exigencias).
- ✓ Baja inversión (Investigación, TIC´S).
- ✓ Ampliación de cobertura.
- ✓ Acceso a la educación.
- ✓ Equidad de oportunidades educativas.
- ✓ Enfoque al desarrollo humano, a la ética y valores.
- ✓ Falta de oportunidades de empleo para recién egresados.
- ✓ Articulación investigación –necesidades reales.
- ✓ Flexibilización de normatividad permitiendo ingreso de entidades extranjeras.
- ✓ Problemas con el idioma extranjero.
- ✓ Faltan salidas de inmersión.
- ✓ Priorización de la formación técnica sobre la profesional.
- ✓ Despedagogización de la educación.
- ✓ Existencia de Universidades que no cumplen con los mínimos estándares de calidad.
- ✓ Sobre oferta de programas de pregrado.
- ✓ No atención de la demanda existente.
- ✓ Actualizar las mallas, estructuras y contenidos curriculares de todos los programas, con el fin de hacerlos acordes con las necesidades del entorno.
- ✓ Desarticulación entre epistemología (modelo pedagógico diverso Uptc, por ahora inexistente) y espacios para el aprendizaje.

### **6.1.2.2. Principales obstáculos para el desarrollo del sector educativo**

- ✓ Baja preparación de los estudiantes en la educación básica y media.
- ✓ Nulo o bajo crecimiento de los presupuestos para la educación superior.
- ✓ Escasa capacitación y actualización del personal docente.
- ✓ Desempleo y escasas oportunidades para profesionales.
- ✓ Distanciamiento entre la academia y el sector productivo.
- ✓ Brecha de salarios en entidades educativas públicas y privadas.
- ✓ Bajo nivel de preparación con que llegan algunos estudiantes a la Universidad.
- ✓ La corrupción.

## **6.2 La Organización (UPTC)**

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC, es un ente universitario autónomo, de carácter nacional, estatal y público, democrático, de régimen especial, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo referente a las políticas y la planeación del sector educativo, con sedes seccionales en Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá, y con domicilio en Tunja.

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), fue creada mediante decreto 2655 del 10 de octubre de 1953, expedido por el Gobierno Nacional. En el año de 1983, donde la UPTC mediante Acuerdo 0116 del 19 de noviembre del Consejo Superior, crea el programa en la modalidad de Educación a Distancia, adscrito al Instituto de Educación Abierta y a Distancia (IDEAD).

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia ha desempeñado un papel protagónico en el desarrollo social y económico de la región a través de la formación de profesionales en diferentes áreas del conocimiento y la generación y transferencia del mismo.

Si bien su aporte ha sido significativo, el país, en particular y el mundo en general, están planteando una serie de retos a la educación superior. La mayoría de estos desafíos demandan que la universidad sea una agente dinamizadora del desarrollo regional y que la formación e investigación sean reconocidas en el ámbito internacional. De ahí la importancia de definir una nueva visión al año 2026 que orientara la estrategia institucional. La universidad ha venido haciendo una apuesta por la investigación y la innovación, la formación, la docencia y la extensión. Ahora consideramos fundamental tener como eje estratégico la internacionalización y la interculturalidad, para posicionar la excelencia académica en el escenario mundial.

### 6.2.1 Reflexiones Respeto a la UPTC

Considerando las nuevas realidades del entorno, los resultados obtenidos y las reflexiones derivadas de los grandes cambios ocurridos a nivel global en la educación consideramos mantener como referentes los propósitos del gobierno central para el departamento de Boyacá en el cual se persigue aportes fundamentales en los 4 ejes siguientes:

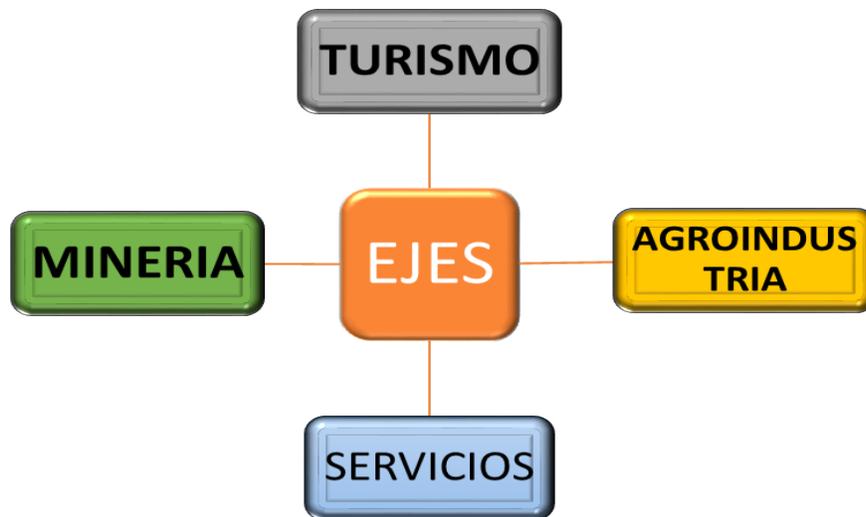


Gráfico 2. Ejes del Departamento de Boyacá.

De igual forma se han puesto en evidencia los siguientes factores que constituyen los retos y oportunidades

### **6.2.2 Principales Retos y Oportunidades de la UPTC**

- Disminuir la deserción estudiantil.
- Inversión en ampliación de cobertura, mejora de calidad, didáctica, etc.
- Formar y cualificar a la totalidad de maestros.
- Asegurar mecanismos eficaces de promoción y ascenso en el escalafón docente.
- Mejorar los niveles de absorción de los profesionales en el ámbito laboral.
- Alto componente de innovación en la investigación.
- Vinculación de la academia con los problemas locales.
- Calidad, globalización, incorporación de las TIC en educación y Virtualización de programas.
- Formación bilingüe para todos(as) – Globalización.
- Debe ser el gestor del desarrollo y de la transformación social.
- Cuidado ambiental, la interacción e inclusión intercultural y los derechos humanos, deben ser pilares en la agenda del sector educativo.
- Desarrollar proyectos de inversión orientados al mejoramiento de la calidad de vida.
- Asegurar transparencia en el uso de recursos financieros destinado para la Educación Superior.
- Formar profesionales capaces de adaptarse a un mundo cambiante.

### **6.2.3 Esfuerzos la UPTC en los Próximos Años**

- Calidad en Procesos Educativos.
- Mejoramiento Calidad Docentes.
- Formación de profesionales con manejo de otro idioma.
- Flexibilización de las estructuras académicas.
- Concepción integral del currículo.

- Extensión universitaria.
- Incorporación educativa de TIC, como elemento de mejoramiento de la calidad educativa y de gestión.
- Interacción con el sector educativo de los niveles de básica y media, en cuanto a programas de formación y apoyo a docentes, estudiantes y padres de familia.
- Trabajo articulado con el Estado y la empresa.
- Programas de inclusión educativa que responda a temáticas claves dentro de los derechos humanos, la interculturalidad y la participación de todos los sectores sociales.
- Responsabilidad Social y ambiental.
- Enfocar estudios a problemas de las regiones.
- Implementar procesos que consoliden la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación - OTRI, asegurando articulación y coordinación con el sector productivo.
- Fortalecer la infraestructura física que responda al crecimiento que ha tenido la Universidad en creación de nuevos programas.
- Adoptar un manual de competencias y requisitos específicos para cada cargo, que garantice una remuneración justa.
- Aumentar la inversión en TIC en el sector educativo
- Responder a la sociedad de una forma efectiva.
- Revisión de la pertinencia y actualización de la oferta académica de la Universidad en cada una de sus Facultades.
- Actualización del estatuto general, del estatuto docente y del Reglamento estudiantil, de manera que la labor educativa sea más operativa y de calidad.

#### **6.2.4 Principales Debilidades Institucionales**

- Inadecuado funcionamiento de los sistemas de comunicación (internet).
- Bajo relevo generacional en la planta docente.
- Falta de actividades de extensión que genere credibilidad e impacto en la sociedad.
- Soporte de sus actividades con talento humano sin vinculación estable.

- Poca o baja vinculación con otras entidades del estado y empresa privada para solucionar problemas del entorno.
- Incrementar programas para la rehabilitación y control de consumo de sustancias psicoactivas.
- Carencia de estatutos y reglamentos que posibiliten la instauración de convenios con entidades municipales, departamentales y nacionales.
- Desarticulación de los procesos de extensión social y de investigación, en donde cada facultad y centro desarrolla algunas actividades, pero no se concerta ni se consolida entre facultades y/o sedes.
- Procesos administrativos desarticulados y atomizados.
- Falta de sentido de pertinencia y compromiso por parte de administrativos, docentes y estudiantes.
- Faltan programas de posgrado virtuales.
- Deficiente Sistematización de procesos.
- Procesos de contratación.
- Control efectivo, sobre el manejo de los recursos, financieros, humanos y físicos.
- Falta de planeación académica y administrativa.
- Canales de comunicación internos y externos.
- Desactualización de contenidos programáticos de los programas.
- No generación de acciones correctivas frente a la calificación docente.
- Control del cumplimiento de docentes con base en tiempos en lugar de resultados.
- No beneficiar a sus egresados, con servicios.
- Ambiente laboral deteriorado.

### **6.2.5 Principales Fortalezas Institucionales**

- Acreditación Multicampus.
- Buen número de Revistas y Publicaciones.
- Servicio Unidad de Política Social.
- Goza de gran prestigio en el contexto regional y Nacional.

- La UPTC cuenta con un talento humano con un alto sentido de compromiso y pertenencia en todos estamentos (Estudiantes, docentes, funcionarios y egresados).
- Certificaciones de Calidad, ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo.

## 7. CURVA DE VALOR

La curva de valor, define las variables en las cuales el sector de la educación superior está invirtiendo y determina desde la percepción del equipo Gestor de la Estrategia la situación actual de la Universidad y una propuesta hacia el futuro donde tendrá un foco las acciones a mediano y a largo plazo. (Ver Gráfico 3)

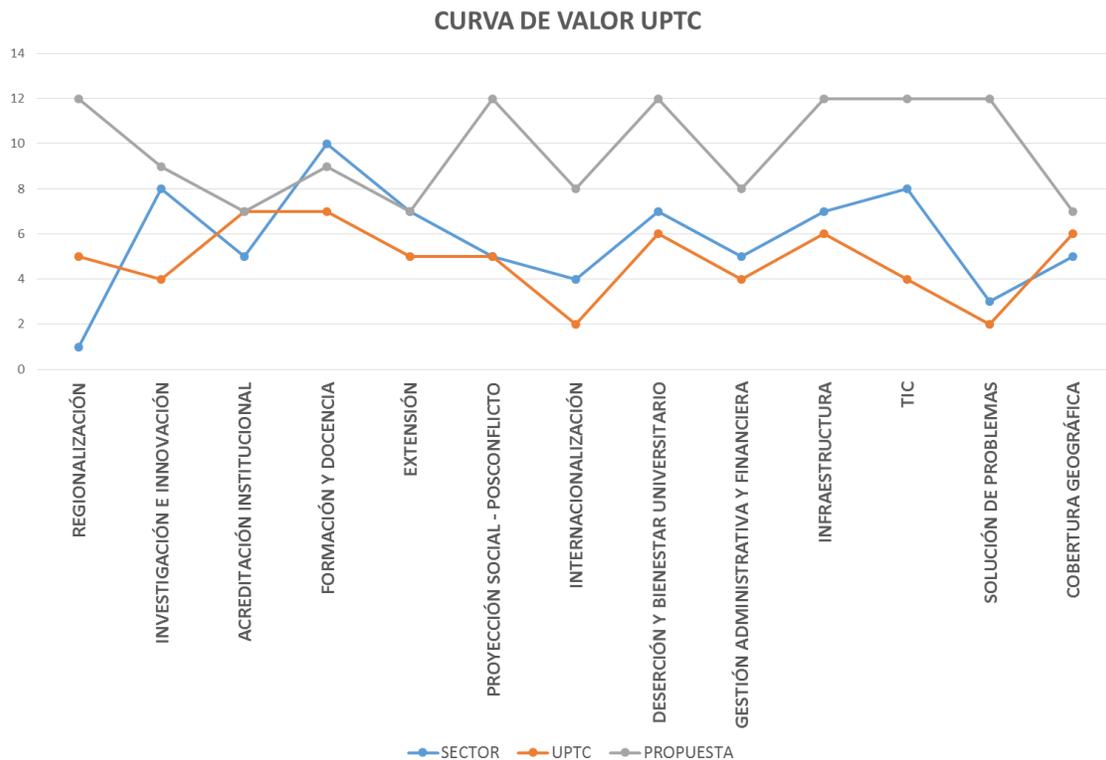


Gráfico 3. Curva de Valor UPTC

De esta forma se puede identificar el foco y las orientaciones que posibilitan los cambios dados desde la nueva estrategia e incorporados a la Curva de Valor: (Ver grafica 4)

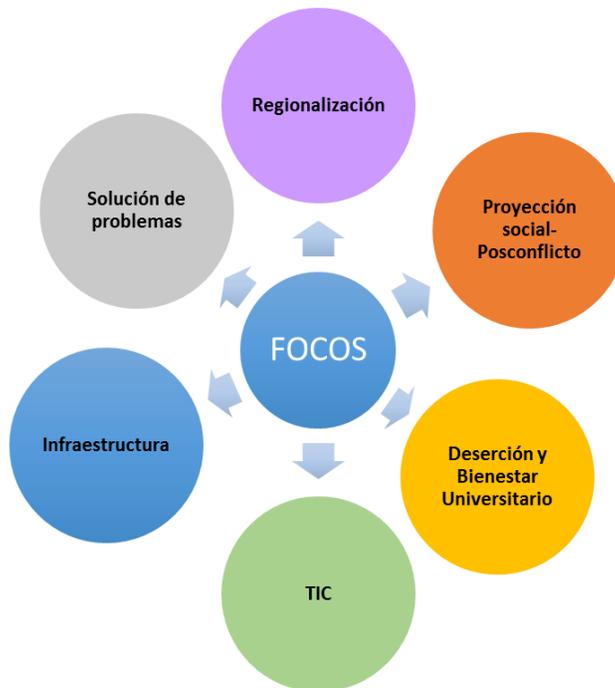


Gráfico 4. Orientaciones Estratégicas

Estas orientaciones constituyen una prioridad en el sentido de contribuir al desarrollo integral de la Universidad y una clara orientación de los ejes de acción hacia el futuro.

**Investigación e Innovación:** Enfocado a la producción de Nuevo Conocimiento y Desarrollo Tecnológico e Innovación, orientado a la solución de problemas y a la producción de:

- ✓ Productos de Nuevo Conocimiento:
- ✓ Artículos de investigación A1, A2, B y C
- ✓ Artículos de investigación D
- ✓ Libros resultados de investigación

- ✓ Productos tecnológicos patentados o en proceso de concesión de la patente
- ✓ Variedad vegetal y nueva raza animal
- ✓ Obras o productos de investigación – creación en artes, arquitectura y diseño
- ✓ Productos de Desarrollo Tecnológico
- ✓ Productos tecnológicos certificados o validados
- ✓ Productos empresariales
- ✓ Regulaciones, normas, reglamentos o legislaciones.
- ✓ Consultorías e informes técnicos finales.
- ✓ Acuerdos de licencia para la explotación de obras protegidas por derechos de autor

**Acreditación institucional:** La Universidad ha mostrado avances significativos dentro de los cuales se pueden destacar:

- ✓ Acreditación Institucional de Alta Calidad Multicampus
- ✓ Certificaciones en:
  - ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental
  - OHSAS 18001: Sistema de Gestión en Seguridad y salud en el trabajo
  - ISO 20000: Sistemas de servicios y seguridad informática
  - ISO 27001: Sistemas de gestión de servicios y seguridad informática
  - ISO 9001- NTCGP1000: Sistema de gestión de Calidad.

La Universidad cuenta con grandes retos en donde la dinámica del sector ha hecho que su crecimiento sea acelerado y con altos estándares de calidad, identificando procesos y a su vez realizando los ajustes necesarios para su optimización y mejora continua, considerándose una de las mejores del país.

De esta manera la Universidad al contar con más de 40 programas activos en maestría, se ubica en un enfoque maestría en el Modelo de indicadores de desempeño de la educación (MIDE), en concordancia con los lineamientos de Ministerio de educación Nacional, no obstante se aúnan esfuerzos para que la UPTC a corto plazo se ubique en un enfoque

doctoral en donde se debe contar con más de 10 programas de doctorado, mejorando paralelamente los indicadores que abandera actualmente el Ministerio de Educación.

De esta forma se prevé iniciar el proceso de acreditación internacional en programas de mayor visibilidad en el ambiente educativo y donde se consolida el ranking nacional e internacional.

**Formación y docencia:** Se orienta a fortalecer el nivel de competencias del capital humano de la Universidad y el desarrollo y crecimiento en relación al número de Investigadores y la relación docente / alumnos en todos los niveles educativos.

**Extensión:** Crear planes y programas a potenciar la continuidad de la formación en todo el país y así fortalecer el portafolio de servicios externos que la Universidad puede brindar.

**Proyección social:** Ampliar la mirada de orientación de los proyectos de grado e investigación a resolver necesidades y problemas desde la comunidad universitaria, local y regional, donde se generen impactos fuertes de la acción social de la UPTC.

**Internacionalización:** Ampliar de manera práctica los convenios para potenciar la relación Universidad e instituciones de orden internacional, de tal forma que podamos acceder a programas con doble titulación oficial e intercambios y la coautoría internacional de proyectos y la necesidad de resolver aspectos como el bilingüismo de profesores y alumnos.

**Bienestar universitario:** Fortalecer la política de bienestar con acciones que se orienten a construir tejido social, cultura organizacional e institucional y el buen uso del tiempo libre en actividades deportivas, culturales y sociales con mayor alcance para toda la comunidad universitaria, su familia y la sociedad.

**Gestión administrativa y financiera:** Mayores esfuerzos en mejoramiento de los modelos administrativos y financieros que faciliten el trabajo y reduzcan los esfuerzos evaluando el verdadero valor agregado desde cualquier posición dentro de la Universidad.

**Infraestructura:** Mayor y mejores medios para facilitar los procesos de todo tipo

**Tics:** Modernizar los sistemas de trabajo a través de medios informáticos confiables de mayor alcance y cobertura con respaldo y desarrollo continuo desde los convenios con grandes oferentes de sistemas de información a nivel internacional. –

**Solución de problemas:** Enfoque decisivo a identificar, analizar y buscar soluciones a los problemas internos, locales, y regionales desde el aporte disciplinar y transdisciplinar.

**Transparencia:** Mantener el mayor nivel de integridad ética para el manejo adecuado y honesto de los recursos.

**Gestión ambiental y sostenible:** giro fundamental educativo y transformador, con respecto a la problemática ambiental, reconociendo al hombre como actor fundamental en lo negativo perpetuando el problema y en lo positivo en un agente de cambio en busca de alternativas que frenen los efectos de intervención humana en la naturaleza.

**Posconflicto:** Protagonistas de proyectos que contribuyan al proceso de reintegración y cambio social, desarrollo de competencias productivas de la población de interés.

## **8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Estas definiciones constituyen los acuerdos de los diferentes actores de la reflexión estratégica realizada por la Universidad en los distintos escenarios y espacios de tiempo definidos.

### 8.1.- Misión.

*Formar personas como profesionales integrales en diferentes niveles de educación superior, fortaleciendo las actividades de docencia, investigación, extensión e internacionalización, como aporte a la transformación y al desarrollo de la sociedad.*

### 8.2.- Visión 2026.

*Seremos una institución de educación superior de excelencia académica a nivel regional, nacional e internacional, reconocida por liderar el mejoramiento de la calidad de la educación, el desarrollo social sustentable, cultural y económico, con justicia, equidad, responsabilidad social, innovación, competitividad y pertinencia con la región y el país.*

### 8.3.- Valores

Constituyen las orientaciones individuales de la cultura organizacional a desarrollar de manera prioritaria con enfoque particular hacia una organización humanizada y orientada a servir.



## **Definiciones de los valores:**

**Integridad:** Vivimos la Integridad que lleva intrínseca la ética, la disciplina, el respeto por la dignidad humana y la firmeza en nuestras acciones.

**Servicio:** Mantengo disposición para escuchar, entender y satisfacer las necesidades y expectativas misionales de nuestro público de interés.

**Tolerancia:** Respeto la diferencia de los demás en su forma de ser, pensar y actuar.

**Solidaridad:** Hago propias las metas de mi institución y contribuyo al logro de los resultados.

**Liderazgo:** De manera creativa y con identidad Upetecista, promuevo ambientes de cambio en beneficio del desarrollo Institucional.

## **9. PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO**

### **9.1 POBLACIÓN DE INTERÉS**

- *Gobierno*
- *Comunidad*
- *Estudiantes*
- *Padres*
- *Empresas*
- *Medios de comunicación*

## 9.2.- OFERTA DE VALOR

GRUPO SOCIAL OBJETIVO	BÁSICO				OTROS GRUPOS DE INTERÉS			
	OFERTA DE VALOR	ESTUDIANTES	COMUNIDAD EDUCATIVA	GOBIERNO	PADRES	EMPRESA	MEDIOS DE COMUNICACION	COMUNIDAD
COBERTURA	X	X				X		
DIVERSIDAD	X					X		
BAJOS COSTOS	X				X			X
SERVICIOS CON CALIDAD	X	X	X	X	X	X		X
PERTINENCIA EN LOS PROGRAMAS	X	X	X			X		X
ESTIMULOS	X	X						X
ACCESIBILIDAD	X	X			X	X		X
ASESORIAS Y CONSULTORIAS	X	X			X	X	X	X
COMPETENCIA RECONOCIDA	X	X				X		
PUBLICACIONES	X	X	X				X	
BECAS Y ESTIMULOS EDUCATIVOS	X	X			X			
INFORMES	X	X	X	X	X	X	X	X

## 9.3.- CAPACIDADES DISTINTIVAS

- Nivel académico de los docentes
- Atención regional
- Capacidad de convocatoria
- Compromiso institucional
- Sentido de pertenencia
- Uso de tics
- Trabajo en equipo
- Idiomas
- Responsabilidad social
- *Competencias integrales*
- *Liderazgo*

- *Emprenderismo*
- *Gerencia de proyectos*
- *Capacidad de gestión*
- *Creatividad*
- *Capacidad investigativa*
- *Competencias verbales y escritas*
- *Solución de conflictos*

#### 9.4.- ACTIVOS ESTRATEGICOS.



**10.- BRECHAS.** Representa las diferencias entre lo previsto a largo plazo y la situación actual. Se anexan cuadros referidos a los análisis individuales por grandes propósitos.

## 11.- MAPA ESTRATÉGICO.

### MAPA ESTRATÉGICO U.P.T.C



## 12. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Potenciar la presencia de la UPTC a nivel regional
2. Disminuir la deserción académica.
3. Contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental de la región.
4. Generar oportunidades de formación permanente.
5. Potenciar las capacidades científicas para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación.
6. Fortalecer la formación integral de la comunidad académica.

7. Mejorar condiciones para el Bienestar de la Comunidad Universitaria.
8. Contribuir con la solución de los problemas del sector empresarial y la sociedad.
9. Fortalecer las capacidades de liderazgo, emprendimiento y asociatividad.
10. Desarrollar Iniciativas de responsabilidad social
11. Posicionar a la Universidad con visión nacional e internacional.
12. Lograr el equilibrio financiero para garantizar la sostenibilidad.
13. Garantizar las inversiones que permitan fortalecer las actividades de docencia, investigación y extensión.
14. Garantizar la pertinencia de los programas académicos.
15. Asegurar la confiabilidad de los procesos académico - administrativos
16. Garantizar el desarrollo de la infraestructura tecnológica.
17. Fortalecer las competencias, motivación y compromiso del talento humano.

### 13. INDICADORES DE GESTIÓN Y METAS

#### 1. OBJETIVO: *Potenciar la presencia de la UPTC a nivel regional.*

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Crear sedes regionales	N° de sedes regionales creadas	1	1	2	1	1	RECTORÍA
Oferta Académica en la Sede Regional	N° de programas ofertados en la Sede Regional	1	1	2	1	1	VICERRECTORÍA ACADÉMICA

#### 2. OBJETIVO: *Disminuir la deserción académica.*

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de reducción de la deserción en pregrado presencial	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Desertores de pregrado presencial en el periodo } t}{\text{N}^\circ \text{ de matriculados en pregrado presencial en el periodo } t+1}$	4,83%	4,63%	4,43%	4,23%	4,03%	VICERRECTOR ACADÉMICO
Índice de reducción de la deserción en posgrado por cohorte	% Acumulado de estudiantes de una cohorte que no ha registrado matrícula en un programa académico de posgrado hasta un semestre determinado.	19,00%	18,5%	18,0%	17,5%	17%	
Índice de reducción de la deserción pregrado distancia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Desertores de pregrado distancia en el periodo } t}{\text{N}^\circ \text{ de matriculados en pregrado distancia en el periodo } t+1}$	8,45%	8,25%	8,05%	7,85%	7,65%	

**3. OBJETIVO: *Contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental de la Región.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Número de convenios de investigación y extensión que aporten a la solución de necesidades de la región	Número de convenios suscritos	40	50	60	70	80	DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y CONSULTORÍA
Número de proyectos de investigación asociados al desarrollo local	Número de proyectos terminados	0	5	5	5	5	VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES Y EXTENSIÓN

**4. OBJETIVO: *Generar oportunidades de formación permanente.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
N° de programas de pregrado	N° de programas en modalidad presencial y a distancia ofertados	76	77	77	77	77	VICERRECTOR ACADÉMICO
N° de programas de posgrado	N° de programas de especialización + Maestrías + Doctorados	87	94	97	100	100	

**5. OBJETIVO: *Potencializar las capacidades científicas para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación.***

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Nº de investigadores UPTC	Nº de investigadores UPTC categorizados en Colciencias	127	127	150	150	170	VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES Y EXTENSIÓN
Becas para Semilleros de Investigación	Nº de becas para semilleros de investigación	100	130	160	160	160	
Patentes registradas a nombre de la Universidad	Nº de patentes registradas	0	1	0	0	1	
Proyectos nuevos cofinanciados por Colciencias	Nº de proyectos nuevos cofinanciados por Colciencias	7	7	8	9	10	
Recursos obtenidos para financiación de proyectos de investigación	En millones de pesos	5700	8200	8500	8800	9000	

INDICADOR	FÓRMULA	LÍNEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Grupos categorizados por Colciencias	Nº de grupos categorizados	102	102	112	112	122	VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES Y EXTENSIÓN
Nº de centros o institutos creados	Nº de centros o institutos creados	1	0	1	0	0	

**6. OBJETIVO: Fortalecer la formación integral de la Comunidad Académica.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de cobertura en los servicios de salud	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servicios a usuarios vinculados a los servicios de salud}}{\text{total población}} * 100$	22.391	24.630	27.093	29.802	32.782	DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
Índice de cobertura de población en programas de cultura	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Colaboradores UPTC vinculados al programa}}{\text{total colaboradores UPTC}} * 100$	3.678	3.770	3.862	4.248	4.673	

**7. OBJETIVO: Mejorar condiciones para el Bienestar de la Comunidad Universitaria.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Cobertura de servicios de bienestar social	N° de personas que utilizan los servicios de bienestar	30.079	33.087	36.396	40.035	44.039	DIRECTOR DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
Cobertura de servicios de deporte y actividad física	N° de personas que utilizan los servicios de deporte y actividad física	6.342	6.976	7.674	8.441	9.285	
Cobertura de servicios de cultura	N° de personas que utilizan los servicios de cultura	3.678	4.046	4.450	4.895	5.385	
Cobertura de servicios de Salud	N° de personas que utilizan los servicios de salud	22.391	24.630	27.093	29.802	32.783	

**8. OBJETIVO: *Contribuir con la solución de los problemas del sector empresarial y la sociedad.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Nº de proyectos en ejecución que resuelvan problemas sociales	Nº de proyectos o convenios en ejecución que resuelvan problemas sociales	0	5	10	15	20	DIRECTOR DE EXTENSION Y CONSULTORÍA
Comité Universidad Empresa Estado Constituidos	Nº de Comités Universidad Empresa Estado nuevos Constituidos y en funcionamiento	0	1	1	1	1	

**9. OBJETIVO: *Fortalecer las capacidades de liderazgo, emprendimiento y asociatividad.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Planes de negocio formulados	Nº de proyectos de negocio formulados desde la Unidad de Emprendimiento	2	5	6	7	8	DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y CONSULTORÍA
Proyectos acompañados en proceso de Incubación	Nº de proyectos acompañados en procesos de incubación	3	5	7	9	10	

**10.OBJETIVO: *Desarrollar iniciativas de responsabilidad social***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de reducción de recursos no renovables	Costos energía y agua actuales / Costos periodo anterior energía y agua totales	0	1%	2%	3%	4%	COORDINADORA DEL S.I.G.
Índice de Responsabilidad Social Universitaria (metodología GRI)	Porcentaje	0	40%	50%	60%	70%	

**11.OBJETIVO: *Posicionar a la Universidad con Visión Nacional e Internacional***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Nº de acreditaciones internacionales	Nº de acreditaciones internacionales	0	0	1	1	1	VICERRECTOR ACADÉMICO
Índice de convenios de cooperación operativizados	Nº de convenios de cooperación operativizados	16	5	7	7	7	DIRECTOR DE RELACIONES INTERNACIONALES
Índice de movilidad de estudiantes en intercambio académico internacional	Nº de estudiantes en intercambio entrantes / Nº de estudiantes salientes	23/32	30 / 50	40 / 60	40 / 60	40 / 60	
Índice de movilidad docente realizada en intercambio académico	Nº de docentes en intercambio entrantes / Total de docentes salientes	30 / 90	30 / 90	30 / 90	30 / 90	30 / 90	

Publicaciones científicas	N° de publicaciones nuevas. internas y externas	858	90	90	100	120	VICERRECTOR DE INVESTIGACIONES
Cuenta fenecida	Cuenta fenecida	1	1	1	1	1	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Porcentaje de calificación del Índice de Transparencia por Colombia	Porcentaje	62,40%	75%	80%	85%	90%	RECTORÍA

**12. OBJETIVO: Lograr el equilibrio financiero para garantizar la sostenibilidad.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de racionalización de gastos y costos implementadas	Reducción de gastos y costos / gastos y costos totales * 100%	0%	0%	1%	2%	3%	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Índice de generación de Ingresos propios	Ingresos propios generados / total de presupuesto*100	1,50%	2%	3%	4%	5%	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**13.OBJETIVO: Garantizar las inversiones que permitan fortalecer las actividades de docencia, investigación y extensión.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de inversiones realizadas	Inversión real/presupuesto*100%	4,375	5%	5%	5%	5%	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**14.OBJETIVO: *Garantizar la pertinencia de los programas académicos.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de empleabilidad del egresado	Egresados empleados/ total egresados *100	74.8%	0,5%	1%	1,5%	2%	DIRECTOR DE EXTENSIÓN Y CONSULTORÍA
Índice de Proyectos Académicos Educativos (PAE) ajustados	N° de PAE'S de programas actualizados / total programas	0	10%	100%	100%	100%	VICERRECTOR ACADÉMICO

**15.OBJETIVO: *Asegurar la confiabilidad de los procesos académico administrativos.***

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de satisfacción académica	% de satisfacción académica de los estudiantes	0,00	0,80	0,85	0,85	0,85	VICERRECTOR ACADÉMICO
Índice de satisfacción cliente externo	% de satisfacción	85%	87%	89%	91%	93%	DIRECTOR EXTENSION Y CONSULTORÍA

**16.OBJETIVO: Garantizar el desarrollo de la infraestructura tecnológica.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de disponibilidad operacional de los sistemas de información y comunicaciones	Total horas de actividad - paradas no programadas/ total horas de actividad * 100%	98,70%	99%	99,90%	99,96%	99,99%	VICERRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Índice de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones - TIC'S	Total inversión en TIC'S/ Total de presupuesto (Educación superior) * 100	0,6875	1,33	0,95	0,95	0,95	

**17.OBJETIVO: Fortalecer las competencias, motivación y compromiso del talento humano.**

INDICADOR	FÓRMULA	LINEA BASE	2017	2018	2019	2020	RESPONSABLE
Índice de Competencias	% de competencias	94%	94%	94%	94%	94%	DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO
Índice de Clima Organizacional	% de Clima Organizacional	71%	73%	75%	76%	76%	

## **14.- INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR OBJETIVO**

A continuación se presentan las acciones para alcanzar los objetivos propuestos.

Los comentarios entre paréntesis corresponden a iniciativas ya contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018 aprobado mediante acuerdo 032 de 2015.

### **1. OBJETIVO: Potenciar la presencia de la UPTC a nivel regional.**

#### **1. Aprobación y desarrollo de la Política de Regionalización.**

##### **1.1. Firma de Convenios entre en el ente y la Uptc.**

##### **1.2 Desarrollar estudios de factibilidad en ciudades potencialmente asignadas.**

##### **1.3 Asignación recursos. Desarrollo de los proyectos.**

#### **2. Aprobación por consejo superior para ampliación de cobertura.**

### **2. OBJETIVO: Disminuir la deserción académica.**

#### **1. Implementación de acciones estratégicas que apoyen la permanencia y la graduación. (Proyecto 2.5.1)**

**- Desarrollar estudios de causalidad de la deserción en todos los programas y modalidades**

#### **2. Desarrollar planes de formación en pruebas de medición académica, teniendo como referente las pruebas saber**

### **3. OBJETIVO: Contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental de la región.**

#### **1. Fortalecimiento de la participación en proyectos de extensión con recursos y redes de cooperación nacional e internacional. (Proyecto 3.2.2)**

**1.1. Estrechar los vínculos universidad sector productivo que se conviertan en una estrategia que mejore el desarrollo económico regional, nacional e internacional**

**1.2. Integrar la Universidad a organizaciones locales que propendan el desarrollo**

**2. Fortalecimiento de la relación Universidad-Estado-Empresa-Sociedad Civil y la participación en proyectos de extensión pertinentes, con recursos y redes de cooperación de los diferentes entes regionales. (Proyecto 3.2.1)**

- Liderar el Desarrollo de un centro de pensamiento estratégico para Boyacá

**3. Crear proyectos de impacto regional y local, los cuales con sus resultados visibilice la Universidad y permitan ahondar en las soluciones.**

- Crear incubadora de Empresas

4. OBJETIVO: Generar oportunidades de formación permanente.

**1. Fortalecimiento de acciones de proyección social universitaria (Proyecto 3.3.4)**

- Potenciar el Impacto científico tecnológico y social, orientando los proyectos de grado a la solución de problemas

**2. Fortalecimiento y ampliación de la oferta de programas académicos. (Proyecto 2.2.3)**

2.1 Ampliar la cobertura de la modalidad virtual y mixta que permita la inclusión de estudiantes de provincias que aún no han tenido el cubrimiento apropiado

3.2 Desarrollo de la oferta de programas virtuales. (Proyecto 2.2.4)

5. OBJETIVO: Potencializar las capacidades científicas para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación.

**1. Modernización de la reglamentación, apoyo administrativo y simplificación de trámites relacionados con la investigación e innovación (Proyecto 1.1.2.)**

- Revisar y fortalecer la política y normatividad de la Investigación

**2. Implementar estrategias para fortalecer la creatividad e innovación, a través de nuevas experiencias de trabajo interdisciplinario**

**3. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para la investigación científica (Proyecto 1.2.4)**

3.1 Adquirir y fortalecer la infraestructura tecnológica para laboratorios

3.2 Fortalecer en recursos y en estímulos esta línea misional de la Universidad, de tal forma que la Institución se torne aún más competitiva.

**4. Actualizar las áreas estratégicas de investigación para los problemas de la Región.**

**5. Desarrollar y aplicar un modelo de Gestión del Conocimiento.**

6. OBJETIVO: Fortalecer la formación integral de la Comunidad Académica.

**1. Desarrollo e implementación de políticas institucionales (Proyecto 2.1.2)**

**2. Desarrollar un proyecto completo de cultura organizacional**

2.1. Crear programas de educación de formación en habilidades para la vida

2.2 Crear espacios desde la academia en las dimensiones históricas, éticas, sociales, culturales, afectivas, geopolíticas y responsabilidad social.

2.3 Desarrollo integral de la comunidad universitaria en el área cultural (Proyecto 5.2.5)

**3. Ejecutar Estrategias de Inclusión (Meta 5.2.6.3)**

**4. Enfocar la formación de los estudiantes a sus proyectos de vida que generen impacto en la familia y grupos sociales.**

7. OBJETIVO: Mejorar condiciones para el Bienestar de la Comunidad Universitaria.

**1. Fortalecer el desarrollo integral de la comunidad universitaria a través del deporte y la actividad física en sus áreas formativa, recreativa y representativa (Proyecto 5.2.4)**

- Crear un plan para fortalecer la infraestructura del bienestar y sus servicios desde el punto de vista administrativo

8. OBJETIVO: Contribuir con la solución de los problemas del sector empresarial y la sociedad.

**1. Ejecutar proyectos de intervención orientados a solución de pobreza y equidad social**

1.1 Proyectar estrategias y políticas, empresariales, sociales y culturales del contexto regional, para proponer programas, proyectos y actividades

1.2 Crear espacios para sensibilizar a la comunidad Universitaria respecto a la resolución de conflictos y comunicación asertiva, esto con el fin de que se logre la transformación de la sociedad desde la comunidad universitaria.

1.3 Fortalecer el estudio de los problemas locales y regionales

**2. Desarrollar estrategias para tratar la problemática de la equidad de género**

9. OBJETIVO: Fortalecer las capacidades de liderazgo, emprendimiento y asociatividad.

**1. Implementación de estrategias orientadas al mantenimiento de los programas de Gestión Ambiental (Universidad sostenible) (Proyecto 6.5.2)**

**2. Apoyo a emprendimientos e incubación de empresas (Proyecto 3.2.5)**

2.1. Implementar y desarrollar proyectos de extensión y formación continuada, que conlleven a un desarrollo sostenible de los procesos de incubación de empresas.

2.2. Implementar estrategias que permiten descubrir el Emprenderismo tanto a nivel individual como grupal, hasta llevarlos a la oferta de productos innovadores y que solucionen necesidades urgentes de la comunidad

**3. Implementar la ley del Emprenderismo**

10. OBJETIVO: Desarrollar iniciativas de responsabilidad social.

**1. Fortalecimiento de acciones de proyección social universitaria (Proyecto 3.3.4)**

**2. Desarrollar actividades asignadas a cada uno de los procesos en temas de responsabilidad social y armonizarlas con el SIG (Responsabilidad ambiental (Proyecto 3.3.3))**

2.1. Promover prácticas que mejoren el impacto de la universidad, para lograr un reconocimiento y posicionamiento en el entorno nacional e internacional, percibiéndola como una entidad con calidad y principios éticos y morales.

2.2. Incluir la dimensión ambiental y sostenible en cada uno de los currículos de los programas académicos de pregrado y post grado, así como en educación continuada.

**3. Crear y desarrollar un centro de competencias para formación de consultores con profesores pre pensionados y pensionados**

11. OBJETIVO: Posicionar a la Universidad con visión nacional e internacional.

**1. Desarrollo del proceso de la acreditación institucional Internacional (Proyecto 4.2.1)**

**2. Evaluación, prospección y ampliación de convenios internacionales (Proyecto 4.3.1)**

2.1. Promoción de la movilidad estudiantil (Proyecto 4.3.2)

2.2. Fortalecer convenios institucionales a nivel internacional para pasantías e intercambios para pregrado y posgrado

2.3 Operativizar convenios de cooperación internacional / doble titulación

**3. Consolidación del Sistema de Comunicaciones.( Proyecto 6.3.3)**

**4. Acreditar la totalidad de programas de pregrado e iniciar con los posgrados**

12. OBJETIVO: Lograr el equilibrio financiero para garantizar la sostenibilidad.

**1. Estrategia y mecanismos para obtención de recursos por otras fuentes nacionales e internacionales (Proyecto 6.4.2)**

- Gestionar mayores recursos con el estado y aumentar las fuentes con recursos propios

**2. Implementar estrategias para reducción de gastos de funcionamiento. (Meta 6.4.1.2)**

**3. Buscar alivios tributarios en las zonas de influencia de la Universidad**

**4. Mejoramiento de la eficiencia y eficacia en los procesos (Proyecto 6.2.1.)**

**5. Control de gestión del presupuesto ingresos, gastos y costos a todos los niveles**

13.OBJETIVO: *Garantizar las inversiones que permitan fortalecer las actividades de docencia, investigación y extensión.*

**1. Construir 1 edificio de posgrados en la sede central (Meta 6.5.1.3)**

**2. Construir el Centro Regional Universitario (Meta 6.5.1.4)**

**3. Diseñar e implementar 4 estrategias de vigilancia - física y tecnológica - prevención de riesgos y desastres (Meta 6.5.3.1)**

**4. Mejorar infraestructura de acuerdo a inventario y posibilidades**

4.1 Evaluar anualmente las necesidades de infraestructura física de acuerdo con la disponibilidad de recursos. (Meta 6.5.1.2)

4.2 Actualizar y modernizar las aulas y espacios académicos.

**5. Diseño y aplicación de diagnósticos oportunos y pertinentes dirigidos a mejorar la accesibilidad.**

**6. Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para la toma de decisiones administrativas (Proyecto 6.2.2)**

14.OBJETIVO: *Garantizar la pertinencia de los programas académicos.*

**1. Innovación pedagógica y flexibilización curricular. (Proyecto 2.2.1)**

- Realizar de manera sistemática la evaluación de los programas académicos a través de un Modelo de evaluación Curricular-MEC

**2. Acreditación Institucional y de programas académicos a nivel nacional. (Proyecto 2.2.2)**

- Continuar con los procesos de acreditación de alta calidad y hacerlo obligatorio a todos los programas.

15. OBJETIVO: Asegurar la confiabilidad de los procesos académico administrativos.

**1. Reestructuración Administrativa.**

- Adopción e implementación de la nueva estructura organizacional (Proyecto 6.1.1)

**2. Inversión en Infraestructura TIC.**

- Fortalecimiento e integración de los sistemas de información para la toma de decisiones administrativas (Proyecto 6.2.2)

**3. Mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión SIG (Proyecto 6.2.3)**

- Actualización, según requerimientos normativos. Implementación del Sistema SST (normativo)

16. OBJETIVO: Garantizar el desarrollo de la infraestructura tecnológica.

**1. Desarrollo de la oferta de programas virtuales. (Proyecto 2.2.4 )**

**2. Desarrollar estrategias en infraestructura tecnológica (Políticas de Expansión académica en la virtualidad y de cobertura)**

17. OBJETIVO: Fortalecer las competencias, motivación y compromiso del talento humano.

**1. Desarrollo del proyecto de Cultura Organizacional**

- Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional (Proyecto 5.2.6)

**2. Desarrollar estrategias para que los docentes se apropien de la creatividad en sus prácticas académicas, a través de la didáctica, la innovación y la motivación**

**3. Implementar el modelo de gestión por competencias**

## 15. CONCLUSIONES

- Los líderes evidencian que las perspectivas coinciden en que existen metas y actividades que se deben re-pensar y re-direccionar por políticas del Ministerio, de Colciencias y la realidad del entorno específicamente.
- Durante el ejercicio de este planteamiento estratégico se evidenció que la Universidad debe propender por un acercamiento decisivo de servicio a la comunidad como esencia Universitaria.
- Se corrobora que estos ejercicios de planeación estratégica deben revisarse oportunamente (por lo menos una vez al año) ya que son flexibles y las realidades son cambiantes en las instituciones que gobiernan el sector.
- El insumo más importante para la construcción de este documento consistió en la retroalimentación de la comunidad académica y administrativa y la participación activa de los líderes de los procesos quienes demostraron un profundo conocimiento en los temas asignados a su responsabilidad.
- Esta propuesta de Direccionamiento Estratégico abarca hasta el año 2020 con el objetivo de dejar una herramienta para la siguiente administración que comienza en el 2019 y seguir con esta directriz para el mejoramiento y fortalecimiento de la institución.
- El proceso permitió identificar las fortalezas que la Universidad tiene en el contexto regional y en el país.
- El sistema de medición se orienta a la utilización de indicadores de gestión más que de resultados.

## 16. RECOMENDACIONES

- Este ejercicio se debe socializar con todos los equipos involucrados desplegados desde su líder responsable para puntualizar las metas, formas de medición y responsabilidades sobre las iniciativas estratégicas de los objetivos planteados y aprobados por cada uno de ellos y tener certeza en el cumplimiento.
- Esta propuesta contiene el direccionamiento a nivel estratégico lo cual obliga a que se continúe con su construcción a nivel táctico y operativo.

*“Una de los grandes problemas que enfrentamos en la actualidad es cómo ajustar nuestra manera de pensar para enfrentar los retos de un mundo que es crecientemente complejo, sujeto a un rápido cambio e impredecible. Debemos re-pensar nuestra manera de organizar el conocimiento”.*

*E- Morin*