



# INFORME DE GESTIÓN 2015

Cecilia María Vélez White  
RECTORA

Margarita Peña  
VICERRECTORA ACADÉMICA  
Carlos Sánchez  
SECRETARIO GENERAL

Nohemy Arias  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

### CONSEJO DIRECTIVO

Jaime Pinzón López  
PRESIDENTE

Roberto Holguín Fety  
VICEPRESIDENTE

### CONSEJEROS AÑO 2015

Orlando Ayala Lozano  
Antonio Copello Faccini  
Rosario Córdoba de Espinosa  
Álvaro Escallón Villa  
Eduardo Garcés López  
José Fernando Isaza Delgado  
Diego Uribe Vargas  
Rodrigo Llorente Martínez  
Vicente Miranda Melo

Evaristo Obregón Garcés  
Clara Parra Beltrán  
Fernando Sanz Manrique  
John Vaughan Ricaurte  
Carlos Eduardo Sanabria Bohórquez  
(Representante de los profesores)  
David Arturo Cortés Pineda  
(Representante de los estudiantes)

### Dirección de Planeación y Finanzas

José William Quimbayo Chávez  
Director de Planeación y Finanzas  
Carolina Guzmán Ruiz  
Jefe Planeación  
Equipo de Planeación  
Carlos Rincón Quiñones

Margarita Jaimes Pérez



## CONTENIDO

Presentación .....	1
Capítulo I Seguimiento al Plan Estratégico 2015-2020.....	2
Seguimiento Gerencial del Plan - Cuadro de Mando Estratégico 2015 .....	2
1.Universidad Formativa en Acción.....	4
2.La Tadeo Investigadora, Innovadora y Emprendedora .....	21
3.Tadeo Creativa: Artes y Ciencias .....	28
4.La Tadeo Internacional .....	31
5.La Tadeo y su impacto en la sociedad .....	36
6.Gerencia Eficiente e Innovadora .....	50
7.Tecnología de Vanguardia .....	55
8.Espacios Físicos Educadores.....	59
9.Tadeo de Alcance Nacional .....	66
10.Tadeo Visible .....	70
Capítulo II Gestión Financiera.....	76



## Presentación

La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano presenta a la comunidad tadeísta el Informe de Gestión correspondiente al año 2015. Éste documento evidencia los logros y avances del primer año de ejecución del *Plan Estratégico 2015-2020*, el cual estableció las rutas que le permitirán a la Universidad alcanzar sus metas y materializar su Visión al 2020.

Esta Visión busca consolidar a la Universidad como líder en la construcción de una experiencia centrada en el estudiante, desarrollando acciones que hagan del paso de los jóvenes por la Tadeo una vivencia enriquecedora por la clara diferenciación de la oferta educativa de la Tadeo desde lo pedagógico, la investigación y la relación con el entorno, así como por sus espacios físicos educadores y la utilización de tecnología de punta con fines educativos. De igual forma, en los próximos cinco años se incorporaran prácticas gerenciales innovadoras en todo su quehacer, desde la enseñanza y el aprendizaje, la investigación, el intercambio de conocimiento a través de su relación con el entorno y su amplio intercambio internacional, hasta el gobierno universitario, su estructura organizacional y sus recursos humanos. Lo anterior, permitirá que la Universidad Jorge Tadeo Lozano sea reconocida a nivel nacional e internacional por una universidad innovadora - emprendedora<sup>1</sup>.

El Informe de Gestión 2015, en el Capítulo I, presentan los resultados para cada una de las 10 Líneas Estratégicas con sus respectivas Metas Estratégicas, Grandes y Ambiciosas (MEGAs), Objetivos y Proyectos. Asimismo, se incluyen los resultados de distintas áreas de la Universidad que se desarrollaron en el marco de sus funciones. Por su parte, en el Capítulo II se presentan las acciones de la gestión financiera del 2015 y los Estados Financieros de la Universidad, los cuales fueron auditados por la Revisoría Fiscal. Como documento anexo en el Boletín Estadístico 2015 se podrá encontrar las estadísticas más relevantes de la Universidad.

Este informe presenta las acciones realizadas en conjunto por la Universidad, con una mirada multicampus, con los resultados consolidados de las sedes de Bogotá, Cartagena y Santa Marta.

Los invitamos a conocer en este documento los avances en los retos que evidenciamos en la autoevaluación para la acreditación institucional y que hoy se recogen en el Plan estratégico.

---

<sup>1</sup> Este concepto se inspiró en la metodología Entrepreneurial university promovido por la OECD y la European Commission.



## Capítulo I Seguimiento al Plan Estratégico 2015-2020

### Seguimiento Gerencial del Plan - Cuadro de Mando Estratégico 2015

Un componente fundamental de la planeación estratégica es el seguimiento, el cual se convierte en una herramienta clave para el alcance de los logros y objetivos trazados. En este sentido, la Universidad diseñó un Sistema Gerencial en el cual se viene monitoreando los avances de las líneas estratégicas y las MEGAs a través del Cuadro de Mando Estratégico que se presenta al Consejo Directivo semestralmente y, ha revisado los avances a nivel táctico y operativo cada trimestre, a través de indicadores, en el marco del Comité Directivo y de reuniones con las áreas responsables.

**Gráfico 1 Modelo de Seguimiento Gerencial**



El Cuadro de Mando Estratégico, a través de indicadores de impacto, permite medir el avance en el cumplimiento de la estrategia. El resultado general fue del 95%, lo que significa que la Universidad Jorge Tadeo Lozano cumplió en este porcentaje las metas establecidas para el 2015. El Gráfico No 2 presenta el logro por cada una de las líneas estratégicas.

**Gráfico 2 Cuadro de Mando Estratégico 2015**



Nota: El cumplimiento de las metas se realiza mediante un sistema de semáforo, en el que se establecen rangos de cumplimiento de los indicadores y se asigna un color; si el cumplimiento es menor a 75% se asigna el color rojo, y así sucesivamente, como se observa en el recuadro inferior del Gráfico 2.



El resultado general se obtiene de la ponderación en el cumplimiento de las metas establecidas para las MEGAs, que hacen parte de la líneas estratégicas. En el Cuadro No 1 se presenta los indicadores de cada línea estratégica y su porcentaje de cumplimiento para el 2015. Estos resultados son fruto del esfuerzo de cada uno de los equipos de los proyectos, y permiten consolidar la ruta escogida para el desarrollo y crecimiento de la Universidad Jorge Tadeo Lozano en los próximos años.

**Cuadro 1 Cuadro Mando Estratégico MEGAs**

Línea Estratégica	Indicador	Avance 2015	% Cumplimiento respecto a la meta	% de Cumplimiento de Línea Estratégicas	Cuadro de Mando
Universidad Formativa en acción	Puntaje promedio Pruebas Saber Pro	10,41 (2014)	99%	93%	95%
	Tasa de deserción anual	9.4%*	100%		
	Relación estudiantes TCE / Docentes TCE	13,8	87%		
Tadeo Investigadora, innovadora y emprendedora	Ingresos por investigación de fuentes externas y por consultoría	\$5.319	88%	81%	
	No. de artículos publicados en revistas indexadas (Scopus)	25	74%		
La Tadeo Creativa	No. de proyectos interdisciplinarios y de creación	3	100%	100%	
La Tadeo Internacional	% de estudiantes que hacen intercambio en el exterior	1,0%	100%	100%	
La Tadeo y su impacto en la sociedad	No. de estudiantes	11.893	100%	100%	
	Porcentaje de estudiantes con ingresos familiares entre 1 y 3 SMMLV	40%	100%		
	% de graduados empleados	82,9%	100%		
Gerencia eficiente e innovadora	Margen EBITDA	8,8%	100%	100%	
Tecnología de vanguardia	% de uso de las herramientas tecnológicas académicas y administrativas	65%	94%	94%	
Espacios físicos educadores	M2 construidos por estudiante	7,8	100%	100%	
Tadeo de alcance nacional	Número de estudiantes en las regiones	1.069	89%	89%	
Tadeo visible	Posición Ranking QS Colombia (IES privadas)	10	100%	100%	

\* Dato preliminar



## 1. Universidad Formativa en Acción

Esta línea estratégica busca dar continuidad a acciones emprendidas por la Universidad para hacer realidad los conceptos y los principios que están contenidos en el modelo pedagógico y en el proyecto educativo institucional. La línea *Universidad Formativa en Acción* desarrolla los siguientes objetivos que para el 2015 presentaron los siguientes resultados:

**Cuadro 2 Indicadores objetivos Universidad Formativa en Acción, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Innovar en el currículo	Aprobación del marco normativo para los ajustes de los planes	100%	100%	100%
Desarrollar estrategias diferenciales para estudiantes	Tasa de graduación oportuna	81%	81,1%	100%
	Tasa de deserción por cohorte	44.3%	44,3%	100%
Incorporar la innovación pedagógica para mejorar el aprendizaje	No. de cursos con incorporación de mejores prácticas de innovación pedagógica	10	12	100%
Consolidar una comunidad profesoral cualificada en lo pedagógico y disciplinar	Porcentaje de profesores de Tiempo Completo con doctorado	21.4%	21,8%	100%

### 1.1. Innovar en el currículo

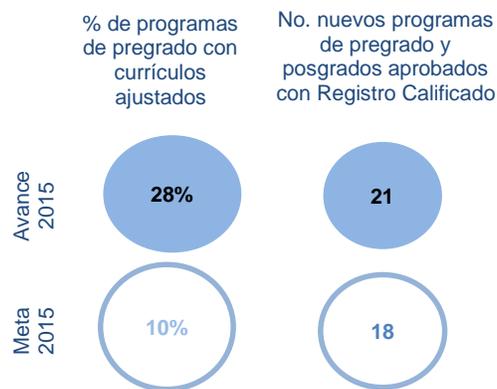
Los proyectos asociados a este objetivo tienen como propósito consolidar una oferta de programas académicos amplia y pertinente, mejorar las competencias genéricas de los estudiantes y fortalecer el enlace con el mundo laboral.

Respecto a la modernización de los currículos, la Universidad tuvo un avance importante en el 2015, con la aprobación del marco normativo institucional para los ajustes de los planes de estudio, a través de la expedición del Acuerdo 21 de 2015, aprobado por el Consejo Directivo. Este acuerdo recogió el trabajo adelantado por los Comités Curriculares de los programas, los Comités de Facultad, el Comité de Vicerrectoría Académica y el Comité Académico de la Universidad en la definición conjunta de acuerdos institucionales que establecieron los lineamientos para la modificación de los programas. Los principales acuerdos se sintetizan en: a) avanzar en el fortalecimiento de la fundamentación básica común a los programas de una misma facultad, b) enfocar la formación disciplinar en los aspectos esenciales para el ejercicio de la profesión y la



continuidad académica en formaciones postgraduales, c) promover una flexibilidad curricular orientada por el proyecto profesional de cada estudiante, d) facilitar las condiciones de aprendizaje del idioma inglés y (e) adecuar la estrategia de transición del bachillerato a la universidad, a partir de las condiciones de ingreso de los estudiantes.

También se definieron los acuerdos básicos para las 4 Facultades sobre las características de los programas de pregrado, los cuales fueron aprobados por el Comité Académico. En este proceso se ajustaron 8 programas, lo que significa que el 28% de la oferta de la institución de este nivel de formación realizó una revisión de sus currículos. Adicionalmente, se unificaron estos para estos programas los planes de estudio, las equivalencias y los planes de transición en el sistema de información académico UXXI.



Teniendo en cuenta la política de la Universidad de expansión de la oferta académica, con énfasis en posgrado y con una mayor regionalización, en 2015 se crearon 8 nuevos programas, de los cuales uno fue universitario, una especialización, cinco maestrías y un doctorado.

De igual forma, se obtuvo la aprobación por parte del Ministerio de Educación para la oferta de 13 programas en extensión así: uno del nivel profesional universitario, 10 especializaciones y dos maestrías. Por ciudad, estos programas de extensión se ofrecerán 6 en Cartagena, 1 en Santa Marta y a través de convenio con otras universidades en las ciudades, 2 en Valledupar, 2 en Pasto, 1 en Neiva y 1 en Cúcuta. A continuación se muestra la nueva oferta académica de la Universidad en el 2015:



Cuadro 3 Programas nuevos, 2015

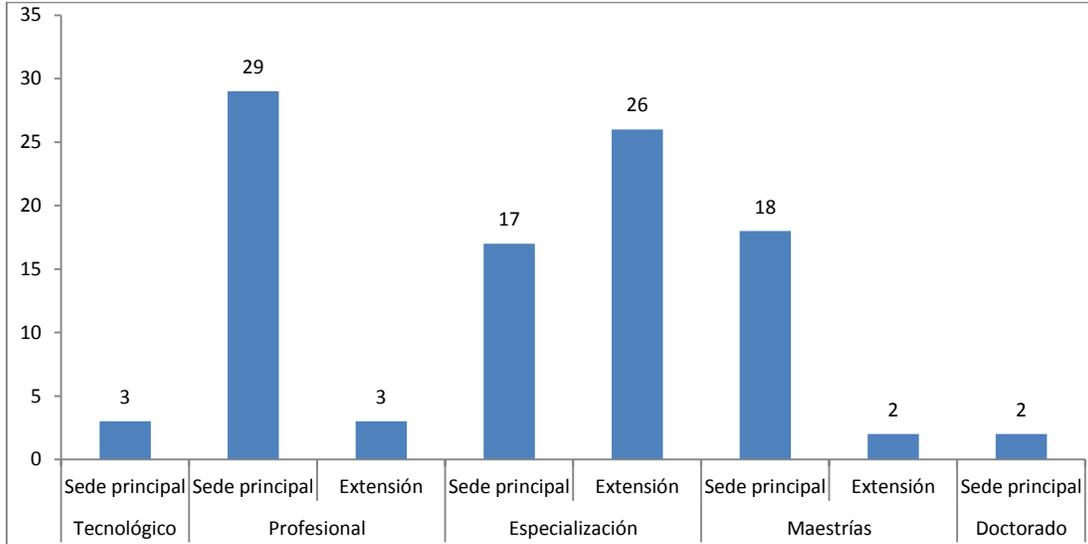
Facultad	Nivel	Nombre	Ciudad
<b>Programas nuevos</b>			
Ciencias Naturales e Ingeniería	Universitario	Profesional en Ingeniería Ambiental	Bogotá
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gerencia del Transporte	Bogotá
Ciencias Sociales	Maestría	Maestría en Ciudadanía y Derechos Humanos	Bogotá
Artes y Diseño	Maestría	Maestría en Artes Plásticas	Bogotá
Ciencias Económicas y Administrativas	Maestría	Maestría en Economía	Bogotá
Ciencias Económicas y Administrativas	Maestría	Maestría en Gestión y Política de la Salud	Bogotá
Ciencias Naturales e Ingeniería	Maestría	Maestría en Gestión Ambiental de Sistemas Marino Costeros	Bogotá/ Santa Marta
Ciencias Naturales e Ingeniería	Doctorado	Doctorado en Modelado en Política y Gestión Pública - Convenio Universidad de Palermo	Bogotá
<b>Programas en extensión</b>			
Ciencias Económicas y Administrativas	Profesional	Profesional en Comercio Internacional y Finanzas	Cartagena
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Neiva
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Cúcuta
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización Gerencia en Gobierno y Gestión Pública	Pasto
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización Gerencia en Gobierno y Gestión Pública	Valledupar
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Pasto
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gerencia del Talento Humano	Valledupar
Ciencias Naturales e Ingeniería	Especialización	Especialización en Desarrollo de Bases de Datos	Santa Marta
Ciencias Naturales e Ingeniería	Especialización	Especialización en Desarrollo de Bases de Datos	Cartagena
Ciencias Sociales	Especialización	Especialización en Periodismo Digital	Cartagena
Ciencias Económicas y Administrativas	Especialización	Especialización en Gerencia de Mercadeo	Cartagena
Ciencias Sociales	Maestría	Maestría en Ciudadanía y Derechos Humanos	Cartagena
Artes y Diseño	Maestría	Maestría en Arquitectura	Cartagena

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la calidad

Como resultado, la oferta académica de 2015 aumentó a 69 programas, de los cuales 31 se ofrecen en extensión:



Gráfico 3 Oferta académica, 2015



Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la calidad

La oferta de pregrado es de 35 programas, 32 de formación universitaria y 3 en tecnológica. De este total, 3 programas universitarios se ofrecen en extensión en Cartagena. Por su parte, la Universidad ofrece 65 programas de posgrado, de los cuales 37 son ofrecidos en Bogotá y Santa Marta y, 28 se ofertan en extensión en distintas ciudades del país.

Un aspecto que se resalta es la acreditación de programas en alta calidad, para el 2015 se habían logrado 14 acreditaciones de programas de pregrado, 13 de éstos en formación universitaria y 1 en tecnológica, esta información se profundiza en la línea estratégica Tadeo Visible.

Por otra parte, con el objetivo de mejorar las competencias genéricas de los estudiantes, se desarrolló una plataforma de consulta de los resultados por programas de las Pruebas Saber Pro de ICFES, se rediseñó el curso de nivelación en lectoescritura, y se realizó el estudio diagnóstico de cultura ciudadana en alianza con Corpovisionarios. Con base en este estudio en el que participaron 881 estudiantes, 269 administrativos y 188 profesores, se formularon programas para fortalecer las competencias ciudadanas de los estudiantes.

## 1.2. Desarrollar estrategias diferenciales para estudiantes

Este objetivo busca establecer estrategias que permitan la reducción de la deserción en la Universidad. Con base en la información consultada en el sistema SPADIES, la tasa de deserción anual periodo para el 2015 registró un total de 9.33% y 9.44% para el primer y segundo semestre, respectivamente<sup>2</sup>, disminuyendo respecto al año 2014. Por su parte, la tasa de deserción por cohorte presenta una disminución pasando de 44.7% en el 2014 a 44.3% en 2015.

<sup>2</sup> Este dato es preliminar.



Vale la pena mencionar los esfuerzos de la Seccional Caribe, en Cartagena, cuya tasa de deserción por período fue de 10.3% y 12.5% para el primer y segundo semestre de 2015, respectivamente con una disminución frente a 2014, cuando las mismas cifras ascendían a 17.4% y 14.6%. La disminución de la deserción respondió a diversas estrategias de bienestar y otras dependencias, entre las cuales podemos mencionar la atención de 38 estudiantes en consejerías, 29 en asesorías psicológicas, 89 en tutorías y 8 auxilios económicos. En Cartagena, se incrementó la participación de estudiantes en las actividades de bienestar, en las actividades de salud, cultura y deporte, de 13% en 2014 a 17,6% en 2015.

Se avanzó en un 79% en la organización del sistema de atención integral oportuna a estudiantes, diseñando los procesos para garantizar la oportunidad y calidad en la atención, el diseño de la unidad coordinadora y el montaje del sistema de focalización, seguimiento y evaluación de las estrategias de atención al estudiante. También se avanzó en la focalización de estudiantes con mayor riesgo académico, social y económico, a partir de análisis en dos momentos del tiempo, al inicio del período académico y en su terminación, para prestarles los acompañamientos que requieren. Por medio de la focalización, la Universidad identifica y prioriza a los estudiantes para brindar apoyos académicos a través de consejerías y monitorías; apoyos sociales como consejerías psicosociales y servicios asistenciales y; económicos como apoyos no monetarios y subsidios.

Durante el 2015:

- 881 estudiantes en total fueron atendidos por estrategias académicas, sociales y económicas de los priorizados (promedio semestral)
- Se creó y comenzó a operar el Fondo de Apoyo a estudiantes

**Cuadro 4 Estudiantes atendidos por estrategias académicas, sociales y económicas 2015 Promedio semestral**

	2014	2015
No. estudiantes priorizados atendidos por consejerías y tutorías	205	248
No. de estudiantes destacados con estímulos asignados, como monitorías, becas, entre otros	611	633
No. estudiantes priorizados atendidos en consejerías psicosociales	0	80
No. estudiantes vinculados a estrategias de integración social	267	327
No. estudiantes que asistieron a curso de inducción o charlas informativas de apoyo económico	0	145
No. de estudiantes apoyados con nuevas estrategias económicas	0	131

Fuente: Vicerrectoría Académica y Bienestar Universitario

Es importante destacar que respecto a los apoyos académicos, en el programa de consejerías que brinda acompañamiento a estudiantes de pregrado por un grupo de profesores consejeros, durante el año 2015 se realizó un ajuste en la focalización de estudiantes mediante un estudio estadístico que sugería que debían reorientarse los grupos a los cuales se dirigía la consejería y que los



consejeros no podían atender y dedicarse a los estudiantes seleccionados<sup>3</sup>. EL ajuste en el programa permitirá prestar una mayor atención pero focalizada en los más necesitados.

Lo anterior se enmarca en proyectos concretos del Plan Estratégico, no obstante, la Universidad a través de diferentes áreas, desarrolla simultáneamente otras actividades que se relacionan con el logro del objetivo.

### 1.2.1. Bienestar estudiantil

El Bienestar Universitario se desarrolla en 4 ejes articulados: Servicios Asistenciales, Arte y Cultura, Deportes y la Coordinación Académica de Orientación al estudiante. Todos estos se enfocan en la realización de programas y proyectos orientados a mejorar el bienestar de los estudiantes y de la comunidad tadeista.

#### 1.2.1.1. Servicios asistenciales

Los servicios asistenciales tienen como propósito mantener y mejorar la salud integral de la comunidad Universitaria mediante una labor asistencial y con la promoción de programas preventivos. Entre 2014 y 2015 las consultas atendidas aumentaron en 8.5%.

**Cuadro 5 Consultas atendidas en Servicios Asistenciales 2014 - 2015**

Área	2014				2015			
	Estudiantes	Funcionarios y Profesores	Otros *	Total	Estudiantes	Funcionarios y Profesores	Otros *	Total
Medicina	5.388	1.092	26	<b>6.506</b>	4.549	930	18	<b>5.497</b>
Odontología	1.520	611	1	<b>2.132</b>	1.356	668		<b>2.024</b>
Fisioterapia	989	779	2	<b>1.770</b>	1.476	1.569		<b>3.045</b>
Nutrición	1.110	543	1	<b>1.654</b>	1.311	1.031		<b>2.342</b>
Asesoría Psicología	1.231	127	15	<b>1.373</b>	1.503	149	13	<b>1.665</b>
<b>Total</b>	<b>10.238</b>	<b>3.152</b>	<b>45</b>	<b>13.435</b>	<b>10.195</b>	<b>4.347</b>	<b>31</b>	<b>14.573</b>

Fuente: Bienestar Universitario

De igual forma, la Universidad mediante los servicios complementarios que incluyen entre otros a: inyectología, glucometrías, curaciones, micronebulizaciones, electrocardiogramas, atendió a 3.941 usuarios en 2014 y a 6.174 en 2015.

Durante el año 2015 se hizo énfasis en la prevención como complemento al trabajo asistencial, incrementando nuevos programas, que acerquen cada vez más a los estudiantes a apropiar y reforzar hábitos de auto cuidado. Adicionalmente, la Universidad a través de Servicios Complementarios de Bienestar Universitario atendió consultas en Servicios Asistenciales.

<sup>3</sup> Los estudiantes a los cuales se les realiza un apoyo focalizado en la parte académica son aquellos con bajo rendimiento Saber 11-lectura y matemática, Ser Pilo Paga 1 y 2, estudiantes víctimas del conflicto y por solicitud desde las Facultades.



Cuadro 6 Programas de prevención

Área	2014	2015
Asesoría espiritual	994	1.131
Citologías	25	105
Dermatología	155	156
Donación de sangre	167	136
Examen de seno	195	102
Planificación familiar	200	268
Otros programas de Prevención	1.688	2.112
<b>Total Consultas</b>	<b>3.424</b>	<b>4.010</b>

### 1.2.1.2. Deportes

Mediante la recreación y la actividad física, la Universidad complementa la formación integral que brinda a la comunidad tadeísta. Durante el 2015, los resultados fueron:

- 1.200 usuarios en el gimnasio de la Universidad: estudiantes (88%), docentes (4%), funcionarios (6%) y egresados (2%).
- 134 usuarios de las canchas de squash
- 6.345 turnos de préstamo de juegos de mesa (tenis de mesa, ajedrez, dominós y parqués), que por ser actividades que se juegan en grupos, pueden beneficiar en promedio a 3 estudiantes.
- 202 usuarios se beneficiaron de cursos de natación, tenis de campo y patinaje en convenio con la Caja de Compensación Familiar Cafam
- Se registraron 2.036 competidores en los torneos internos, en los cuales se jugaron 329 partidos en las disciplinas de fútbol, fútbol sala, baloncesto y voleibol y se programaron 14 paradas en los deportes de tenis de mesa, tenis de campo, squash, ajedrez, billar, y bolos para una participación de 329 equipos.



Equipo de Rugby Femenino 2015



Equipo Ultimate Mixto 2015

- Campeones Torneo Masculino Interuniversitario de Egresados Grupo Cerros
- Subcampeones Torneo Unigustiniana de Fútbol Femenino



- Tercer Lugar del Torneo Interuniversitario Cerros de Squash
- Tercer Lugar del Torneo Interuniversitario Cerros de Ultimate Mixto
- Tercer Lugar en los Juegos Nacionales Universitarios de Ultimate Femenino
- Tercer Lugar del Torneo Interuniversitario Grupo Cerros de Rugby Femenino
- Cuarto Lugar Torneo Grupo Cerros de Baloncesto Masculino
- El seleccionado de Ultimate Masculino fue invitado a la Copa de Oro de Ultimate en Medellín por sus logros en los Juegos Nacionales Universitarios de 2014
- Los seleccionados de Ultimate masculino y femenino y Rugby Masculino y Femenino estuvieron representando a la Universidad en los Juegos Nacionales Universitarios llevados a cabo en el mes de octubre en la ciudad de Bogotá. Ultimate Femenino obtuvo el Tercer Lugar de los Juegos

De igual forma, durante el 2015 se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se mantuvo la alianza estratégica con Nike que permite mantener el Club de Carrera, con un total de 32 entrenamientos durante el año y 134 miembros
- Se publicaron 21 Boletines Deportivos
- Organización en asocio con el Instituto Confucio del II Torneo Universitario de la Amistad con China (22 y 23 de octubre), en el cual participaron 58 deportistas procedentes de 18 Universidades de Bogotá.
- Con el apoyo del estudiante de Ingeniería Química Kevin Oyola se ofreció el taller de armado del Cubo de Rubick en el cual participaron 30 estudiantes en cerca de 25 sesiones.
- En asocio con el Grupo Deportivo Universitario Los Cerros, se desarrolló el 1° Torneo Interuniversitario de Egresados, con la participación de 50 egresados en voleibol y futbol sala. El equipo de Voleibol Masculino se coronó campeón del Torneo.

### 1.2.1.3. Arte y Cultura

Como estrategia diferencial para los estudiantes de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, el Programa de Expresiones Artísticas y Culturales busca: i) el desarrollo de competencias y el buen uso del tiempo libre en la Universidad a través de talleres en prácticas artísticas, cuyo resultado son los grupos que representan a la Universidad en eventos de ciudad y en Festivales Universitarios y; ii) brindar una oferta permanente de eventos y actividades a través de la franja *PROGRAMAT* a partir del programa "*Los Tadeístas Proponen*". Adicionalmente, se ofrecen talleres de formación dirigidos a estudiantes que deseen realizar prácticas voluntarias en comunidades desde los Programas de Creativa-Mente en lo Social y Creativa-Mente en lo Ambiental.



En Programas de Expresiones Artísticas y culturales, a diferencia de años anteriores, donde la oferta de talleres era diversa, durante el 2015 se optimizaron los recursos y la gestión en la conformación y consolidación de grupos artísticos institucionales, que representan la Universidad en festivales interuniversitarios y otros eventos:

**Cuadro 7 Programa de expresiones artísticas y culturales**

Indicador	2014	2015
No. de talleres	91	61
No. de asistentes	1.923	1.286
No. de grupos artísticos institucionales	11	13
No. de integrantes de los grupos	99	147

**Cuadro 8 Muestras Culturales**

	2014	2015	Logros
No. de grupos	19	20	Construcción de un sentido compartido, por parte de los estudiantes, de la importancia de fortalecer estos espacios de formación artística.
No. de asistentes	520	610	

Muestras Culturales: Corresponde al resultado de los talleres en prácticas artísticas que permiten generar un pensamiento creativo a partir de un proceso de formación y el desarrollo de competencias, sensibilidad estética y vocación artística.

En alianza con la Asociación de Biólogos Ambientales, se programaron jornadas de formación para generar conciencia ambiental y se participó en el Proyecto Institucional Alma de la Tierra y la Semana Ambiental.

**Cuadro 9 Creativamente en lo ambiental**

	2014	2015	Logros
No. de eventos	9	28	Aumento en el número de eventos y una participación significativa por parte de los estudiantes
No. de asistentes	37	134	

Finalmente, en la Programación artística y cultural (ProgramaT) que prioriza la participación de estudiantes de la Universidad, se realizaron las siguientes actividades:

**Cuadro 10 Programación artística y cultural (ProgramaT)**

Actividad	Indicador	2014	2015
Mi primera exposición (En la Casa Republicana)	No. de exposiciones	10	11
	No. de visitas guiadas	N.A.	5
Encuentros de intérpretes (solistas, bandas, danzas)	No. de encuentros	N.A.	3
	No. de asistentes	N.A.	321
Cine	No. de actividades	6	33
	No. de asistentes	1400	1915
Conciertos	No. de conciertos	3	4
	No. de asistentes	N.A.	220
Artes Escénicas (Danza - Teatro)	No. de actividades	13	21
	No. de asistentes	510	443
Narración oral	No. de sesiones	30	20
	No. de asistentes	5730	3640



### 1.2.2. Financiación y Apoyos Académicos

Durante el 2015, 8.520 estudiantes obtuvieron financiación a través de las diferentes modalidades ofrecidas, siendo el Icetex (57%) y las diferentes entidades de crédito (27%) las más utilizadas por los estudiantes.

**Cuadro 11 Financiación estudiantes**

línea de crédito	2014		2015	
	No	millones	No	Millones
Icetex	3,311	12,072	4,820	21,459
Corto plazo	997	3,876	944	3,819
Otros Terceros	595	1,531	417	1,675
Entidades financieras	2,813	11,584	2,323	9,998
Descuento nómina empleados	11	28	16	43
<b>Total</b>	<b>7,727</b>	<b>\$29,091</b>	<b>8,520</b>	<b>\$36,994</b>

Fuente: Apoyo Financiero y Facturación

Nota: Créditos de corto plazo se realizan a través de la Universidad y se cancelan durante la duración del semestre. Otros Terceros incluye: crédito educativo en alianza con diversas entidades financieras y empresas que financian lo estudios de sus empleados.

Respecto a auxilios y descuentos otorgados en el año 2015, la Universidad otorgó: 119 auxilios a empleados de la universidad por valor de \$96 millones, 2.524 descuentos a estudiantes por valor de \$1.996 millones y 4.240 descuentos a estudiantes en el marco de convenios por valor de \$2.011 millones, para un total de \$4.103 millones.

**Cuadro 12 Auxilios económicos y descuentos**

Línea de Descuento	2014		2015	
	No. Descuentos	(Millones \$)	No. Descuentos	(Millones \$)
Descuentos Estudiantes Resoluciones	2,566	\$1,660	2,524	\$1,996
Descuentos Convenios Estudiantes	4,930	\$2,214	4,240	\$2,011
Auxilios Empleados	137	\$102	120	\$96
<b>Total general</b>	<b>7,633</b>	<b>\$3,976</b>	<b>6,884</b>	<b>\$4,103</b>

Fuente: Apoyo Financiero y Facturación.

#### 1.2.2.1. Fondos de Apoyo Económico

La Universidad actualmente cuenta con dos fondos de apoyo económicos: Fondo de Solidaridad Ser Pilo Paga y Fondo Becar Talentos.

Para el año 2015, se logró la consecución de recursos para apoyar a estudiantes del Programa Ser Pilo Paga y estudiantes en condiciones económicas similares mediante donaciones y transferencia de recursos de la Fundación para el Desarrollo Universitario que alcanzaron el total de \$100.447.458 de pesos. Estos recursos permitieron financiar la entrega de los apoyos económicos no monetarios a los estudiantes seleccionados del programa.



El Fondo Becar Talentos cuyo objeto es financiar matrículas de estudiantes de bajos recursos con excelentes resultados en las pruebas Saber 11, recaudó para el 2015 \$123.138.885; se apoyaron a 2 estudiantes en el año.

### Ser Pilo Paga

Con el objeto de facilitar la adaptación y permanencia de los beneficiarios del Programa del gobierno nacional, Ser Pilo Paga, se realizaron acciones de tipo académico, social y económico. En este tema, particularmente se estableció el Fondo de Apoyo a Estudiantes, como un mecanismo de apoyos económicos no monetarios a los estudiantes en riesgo de deserción. En ese sentido, la Vicerrectoría Académica realizó una evaluación a los 642 estudiantes matriculados del programa Ser Pilo Paga en 2015, cuyo resultado identificó en riesgo de deserción por falta de recursos a 136 estudiantes. De este grupo, y de acuerdo a la caracterización, 129 estudiantes recibieron por parte de la Universidad alguno o varios de los apoyos económicos establecidos, entre los que se encuentran transporte, alimentación o material de enseñanza. A continuación se detalla los apoyos entregados:

**Cuadro 13 Apoyo Fondo de Apoyo Estudiantes**

Recurso	Beneficiarios	Descripción	Valor
<b>Transporte</b>	107	464 recargas transporte público	\$23.529.000
<b>Alimentación</b>	119	2.072 desayunos 4.759 almuerzos	\$33.426.380
<b>Material de enseñanza</b>	44	60 entregas	\$ 4.142.973

Fuente: Secretaría General

### 1.2.3. Becas

En 2015 se otorgaron 378 becas, por valor de \$1.879 millones, que representan un incremento del 6.1 % con respecto al año 2014.

**Cuadro 14 Becas otorgadas por la Universidad**

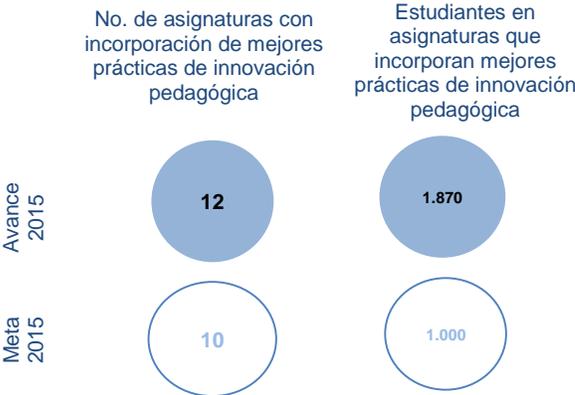
Tipo de Beca	2014		2015	
	Beneficiarios	Valor	Beneficiarios	Valor
<b>Acuerdo 38 de 2008</b>	189	\$ 842	153	\$ 743
<b>Consejo Directivo</b>	25	\$ 115	35	\$ 160
<b>Excelencia Académica</b>	69	\$ 333	80	\$ 399
<b>Sindicato</b>	16	\$ 80	59	\$ 319
<b>Total Pregrado</b>	<b>299</b>	<b>\$1,371</b>	<b>327</b>	<b>\$1,621</b>
<b>Acuerdo 38 de 2008</b>	50	\$ 277	58	\$ 326
<b>Consejo Directivo</b>	1	\$ 6	0	-
<b>Programa de Reciprocidad</b>	0	-	0	-
<b>Sindicato</b>	26	\$ 139	4	\$ 22
<b>Total Postgrado</b>	<b>77</b>	<b>\$ 423</b>	<b>62</b>	<b>\$ 348</b>
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>\$1,793</b>	<b>389</b>	<b>\$1,969</b>

Fuente: Secretaría General



### 1.3. Incorporar la innovación pedagógica para mejorar el aprendizaje

Mediante este objetivo se busca rediseñar asignaturas para que estén centradas en el estudiante, e incorporen mejores prácticas pedagógicas. Para hacerlo se lanzó la primera Convocatoria de Innovación Pedagógica, a la que se presentaron 18 propuestas de transformación de asignaturas, tras la evaluación por un equipo de expertos externos 10 fueron seleccionadas y se acompañó su rediseño.



Las 10 propuestas implicaron el rediseño de 12 asignaturas de pregrado, durante el año se trabajó en su transformación, centrada en el fortalecimiento de la planeación, evaluación y metodología de los mismos (sílabus actualizados), adicionalmente en 10 de esos cursos se profundizó en el uso de tecnología. De igual forma, se avanzó en la definición de criterios y proceso para incorporar la innovación pedagógica para transformar la formación y en la sistematización de las experiencias para evaluar el impacto de los cursos re-diseñados.

Algunos ejemplos de los cursos rediseñados son:





- En Pensamiento Matemático se creó un sistema de evaluación formativa (para el aprendizaje) en que los estudiantes pueden autónomamente, durante su tiempo de estudio por fuera de clase, repasar lo aprendido y recibir retroalimentación automática.

- En las asignaturas de Introducción a la Ingeniería Química, y Desarrollo Organizacional, se rediseñaron los cursos, que tiene grupos de aproximadamente 72 estudiantes, para aplicar durante la clase aprendizaje colaborativo. Esto implicó la creación de un nuevo espacio, el aula colaborativa, que facilita el aprendizaje activo en asignaturas con grupos numerosos de estudiantes.





- En Humanidades 0, el curso de nivelación en lectoescritura, se trabajó con todo el equipo de profesores (de planta y cátedra) en la revisión de los objetivos de aprendizaje del curso, sus metodologías y formas de evaluación

- En Animación II se trabajó en el modelo de aula invertida (*flipped classroom*) que busca que el estudiante de manera autónoma estudie la teoría antes de llegar a clase, mediante videos, y pueda aprovechar el tiempo de clase para la realización de actividades grupales y que requieran más acompañamiento del docente y sus compañeros



A continuación se presentan los cursos rediseñados

**Cuadro 15 Cursos con Innovación Pedagógica 2015**

Facultad	Asignatura
Artes y Diseño	Introducción al proyecto arquitectónico
	Hombre y Espacio arquitectónico
	Composición gráfica
	Fundamentos de tipografía
	Animación II
Ciencias Económicas y Administrativas	Desarrollo organizacional
	Teoría y Pensamiento contable
Ciencias Naturales e Ingenierías	Fundamentos de Programación
	Pensamiento Matemático
	Introducción a los Procesos Químicos
Ciencias Sociales	Pedagogía constitucional
	Humanidades

Fuente: Dirección de Innovación Educativa y Apoyo Académico



#### 1.4. Consolidar una comunidad profesoral cualificada en lo pedagógico y disciplinar

Por medio de este objetivo la Universidad continuará consolidando una comunidad profesoral cualificada en lo pedagógico y disciplinar, mediante el mejoramiento de competencias para la docencia, el fortalecimiento de la selección, seguimiento y promoción de los docentes, e impulsando su formación en programas de maestría y doctorado.

El total de docentes de Bogotá en el segundo semestre de 2015 fue de 1.225, de los cuales 243 son de tiempo completo y 982 de cátedra.

La composición de los docentes es de 19.8% de tiempo completo, 80.2% de cátedra.

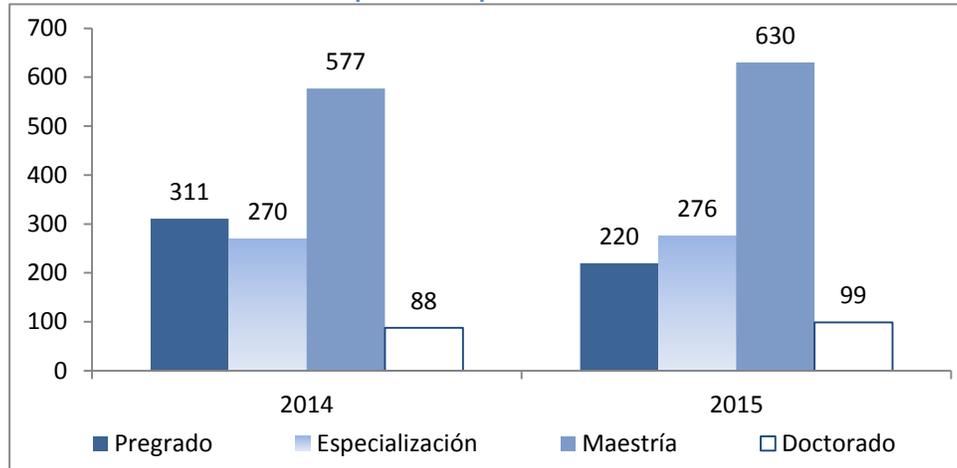


Fuente: Dirección Gestión Humana. Segundo semestre

Respecto a la planta de docentes de la Universidad, en el 2015 se vincularon 11 docentes: 2 con doctorado, 8 con maestría y 1 con especialización. Como resultado, el 64,4% de los docentes de tiempo completo tienen formación a nivel de maestría y el 21,8% a nivel de doctorado. En 2014, estas mismas proporciones representaban 62% y 20,6% respectivamente. Para el segundo semestre de 2015 del total de docentes de la Universidad incluyendo a los profesores de cátedra; 99 docentes tienen nivel de formación doctoral, 630 maestría, 276 especialización y 220 pregrado.



Gráfico 5 Número de profesores por nivel de formación 2014 - 2015



Fuente: Dirección Gestión Humana. Segundo semestre

Adicionalmente en torno a este objetivo se hicieron mejoras en el proceso de selección de nuevos profesores y se continuó con la revisión del sistema de evaluación docente. Para esto se conformó un grupo que inició un proceso de validación de qué se entiende como buena docencia en la Universidad. Esto servirá como insumo en el proceso de evaluación de profesores.

En relación con la evaluación de la docencia se hicieron revisiones a la forma de aplicación y al contenido de la encuesta que responden los estudiantes para evaluar a sus profesores. Adicionalmente se incluyó en este instrumento la postulación de profesores al premio de docencia que se enmarca en los Premios la Tadeo. Así, las postulaciones de los estudiantes fueron un insumo para elegir al ganador.

Respecto a las actividades de mejoramiento de docencia, esas se han concentrado en tres líneas: rediseño de cursos (proyecto descrito anteriormente), espacios de reflexión y construcción de comunidad y, los talleres y charlas de formación. Para ésta última línea, se realizaron 13 encuentros entre colegas para compartir sus prácticas pedagógicas en el aula durante el año, con 99 participantes en total. En cuanto a los espacios de formación, se continuaron realizando actividades en torno al diseño curricular, y se desarrollaron nuevos talleres sobre el uso de rúbricas como herramienta de evaluación y los desafíos de manejar grupos grandes de estudiantes. En este tipo de espacios se colaboró con otras universidades nacionales e internacionales y se tuvo la visita de los expertos Ken Bain, autor del libro *“Lo que hacen los mejores profesores universitarios”*, y Dannelle Stevens, profesora de Portland State University y co-autora del libro *“Introduction to rubrics”*.

En el fortalecimiento en lo pedagógico en 2015:

215 profesores de planta y cátedra participaron en actividades de reflexión pedagógica y mejoramiento de la docencia y se obtuvo una calificación promedio de 4,56/5 de los docentes en encuestas de percepción de los talleres realizados.





## 2. La Tadeo Investigadora, Innovadora y Emprendedora

Esta línea estratégica busca desarrollar estrategias que fortalezcan la investigación, la innovación, la consultoría, el emprendimiento y la prestación de servicios tecnológicos al sector productivo. La línea estratégica está compuesta por 4 objetivos cuyos resultados en 2015 fueron:

**Cuadro 16 Indicadores objetivos Universidad Investigadora, Innovadora y Emprendedora, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Fortalecer la investigación y los centros de investigación	Grupos de investigación en categoría A1, A y B de Colciencias	15	14	93%
Fortalecer los servicios de Consultoría en Facultades y aprovechamiento para el proyecto educativo	Ingresos por consultoría – Consolidado (millones)	\$4.909	\$3.394	80.7%
	No. proyectos nuevos ejecutados	15	8	53%
Prestar servicios tecnológicos al sector productivo	Ingresos por servicios tecnológicos prestados a las empresas (millones)	\$1000	\$633	63%

### 2.1. Fortalecer la investigación y los centros de investigación

Como resultado del proyecto consolidación de grupos de investigación, líneas, proyectos y semilleros de investigación, en el 2015, 36 grupos de investigación participaron en la *Convocatoria No 693 de 2014 de Colciencias para Medición de Grupos de investigación*. La Dirección de Investigación, Creación y Extensión (DICE) desarrolló estrategias de acompañamiento a los investigadores para el debido proceso de actualización y registro de la información a nivel individual (CvLAC), y de los grupos (GrupLAC) en la plataforma SNCTI de Colciencias, mejorando la clasificación en cuatro grupos que ascendieron a categorías B y cinco grupos en categoría C, como se muestra a continuación:

**Cuadro 17 Grupos de Investigación**

Clasificación	2014	2015
<b>A1</b>	1	1
<b>A</b>	3	3
<b>B</b>	6	10
<b>C</b>	8	13
<b>D</b>	11	4
<b>Registrados</b>	7	4
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>35</b>

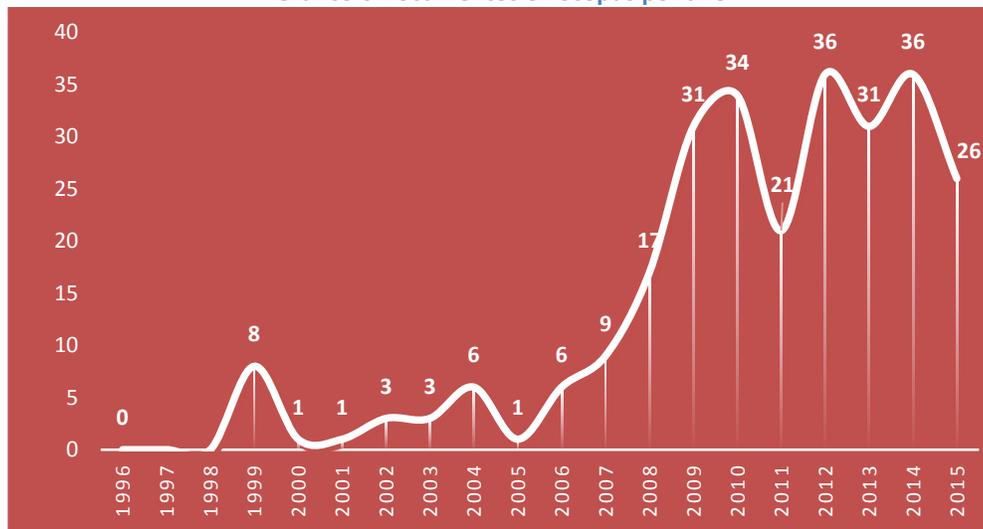
Fuente: Colciencias



En 2015, todos los grupos de investigación actualizaron el protocolo<sup>4</sup> que estableció la DICE para consignar la información básica de los grupos y los planes estratégicos donde establecen las acciones a seguir en los próximos 3 años.

Como resultado de la producción académica de los investigadores, se registraron 26 publicaciones en Scopus, 14 de éstas en Q1 y Q2. Lo que significa que el 53% de los artículos se publicó en revistas de influencia, lo que se encuentra directamente relacionado con la calidad de las publicaciones. A continuación se aprecia la evolución de la producción científica registrada en la plataforma Scopus. Como se muestra en el gráfico, se ha presentado un aumento significativo del número de artículos publicados en los últimos años; no obstante, para el año 2015, la Universidad disminuyó las publicaciones en Scopus comparado con el 2014: Esta caída se compensa con un aumento de las publicaciones del 42% en otras bases de datos científicas, las cuales pasaron de 45 en 2014 a 64 en 2015. Un análisis adicional de las publicaciones registradas en Scopus mediante *SIR-Scimago*<sup>5</sup> para los últimos 5 años, evidencia que la Universidad Jorge Tadeo Lozano ha aumentado la publicación de documentos, ha diversificado sus campos de investigación y lo ha hecho con una menor participación de colaboradores internacionales.

Gráfico 6 Documentos en Scopus por año



Fuente: Scopus consulta: 1° Marzo 2016

Entre los principales campos transversales sobre los que se desarrolla la investigación son:

- ✓ Medio ambiente
- ✓ Historia
- ✓ Pedagogía y creatividad
- ✓ Bogotá-región
- ✓ Investigación y emprendimiento

<sup>4</sup> Estos protocolos están publicados en el nuevo Micrositio de Investigaciones que fue rediseñado totalmente para una mejor presentación y apropiación, dando a conocer a la comunidad los desarrollos que la Universidad tiene en aspectos de investigación, en el enlace <http://www.utadeo.edu.co/es/investigacion-y-creacion>

<sup>5</sup> Consultar a la Universidad Jorge Tadeo Lozano en el enlace: [http://www.scimagoir.com/pdf/iber\\_new/SIR%20Iber%202015%20HE.pdf](http://www.scimagoir.com/pdf/iber_new/SIR%20Iber%202015%20HE.pdf)



Por otra parte, un logro que es importante resaltar es el registro de 3 softwares ante la Oficina Nacional de Derechos de Autor: “Gendfind”, “Power Quality Analysis” y “Gentranslate”.

Como parte integral del fortalecimiento de la investigación, se realizó el reconocimiento económico por 149 productos académicos entre artículos, libros, patentes, capítulos de libro y software por un valor total de \$155 millones, lo que representa un incremento del 58% respecto a 2014 donde este valor fue de \$98 millones.

**Cuadro 18 Incentivos por producción académica por Facultad**

Facultad	2014	2015
Artes y Diseño	7 \$7,036,615	19 \$24,918,446
Ciencias Económicas y Administrativas	30 \$24,768,333	36 \$34,311,637
Ciencias Naturales e Ingeniería	36 \$35,378,538	43 \$38,131,294
Ciencias Sociales	28 \$30,704,668	51 \$57,847,381
<b>Total general</b>	<b>101 \$97,888,156</b>	<b>149 \$155,208,759</b>

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión. Diciembre 2015

De igual forma, se realizó la convocatoria interna para proyectos de investigación, los cuales surtieron los procesos de evaluación en las facultades y por pares externos. Mediante Resolución 39 de 2015, fueron aprobados 53 proyectos por un valor total de \$908 millones en efectivo y \$2.310 millones de aporte en especie, incrementando el valor financiado en un 17% respecto a 2014 donde el valor en efectivo de los proyectos fue de \$775,6 millones.

**Cuadro 19 Proyectos aprobados Convocatoria Interna No. 12 – 2015 por Facultad**

FACULTAD	No.	ESPECIE	EFFECTIVO
Ciencias Naturales e Ingeniería	16	\$ 744,210,725	\$ 338,510,594
Artes y Diseño	17	\$ 767,836,775	\$ 328,287,339
Ciencias Económicas y Administrativas	13	\$ 564,643,388	\$ 166,514,563
Ciencias Sociales	5	\$ 121,127,263	\$ 39,020,520
Otras Dependencias	2	\$ 112,589,652	\$ 35,714,01
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>2,310,407,803</b>	<b>\$ 908,047,030</b>

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión. Diciembre 2015

Adicionalmente, para fortalecer la investigación en la Universidad se realizaron desde la DICE las siguientes actividades:

- Conferencia: *“La estrategia del Tecnológico de Monterrey y su ecosistema de Investigación, Innovación y Emprendimiento”*
- Conferencia: *“Innovacities: Impacto de los sistemas regionales de innovación de las estrategias competitivas de las ciudades”*
- Taller junto con la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería *“Yo Hice mi primer Hidrófono”*.

En el marco del proyecto **Incremento de la participación en convocatorias externas de investigación y realización de investigaciones conjuntas con otras universidades y con sector privado**, la DICE dio a conocer las convocatorias externas y prestó el acompañamiento para la



presentación de los proyectos a dichas convocatorias. Como resultados se aprobaron 11 proyectos de convocatorias externas y 10 investigaciones se están realizando en conjunto con otras universidades y el sector privado.

**Proyectos aprobados Convocatorias externas  
(11 proyectos)**

Colciencias, Petrobras, Corpoica, Totto, Ruta del Sol, Pontificia Universidad Javeriana y Ministerio de Medio Ambiente.

**Proyectos con otras Entidades (10 proyectos)**

Corpoica, Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar, Universidad Central, Petrobras, Universidad de Cartagena, Universidad Javeriana, Totto, Consorcio Ruta del Sol, Universidad de Wageningen, Universidad Autónoma de Puebla y Universidad de Lovaina.

Vale la pena mencionar que en julio de 2015, la Seccional Caribe se suscribió un Convenio con el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar (Icultur), para la ejecución de un proyecto de investigación denominado “Laboratorios Vivos de Innovación y Cultura”, que tendrá una duración de dos años y cuyo valor total es de \$5.975 millones de pesos, la mayoría aportados por el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, del Sistema General de Regalías. El proyecto se desarrollará en los municipios de Clemencia y María la Baja (Bolívar) y pretende la implementación de una estrategia de uso y apropiación de la cultura como generadora de conocimiento, reconocimiento y valoración del patrimonio cultural, desarrollando actividades de: innovación, formación, investigación, emprendimiento cultural y comunicación. Es importante resaltar que este el proyecto de mayor inversión en Ciencias Sociales y Humanas, que se está ejecutando en el Departamento de Bolívar.

**Desarrollar y fortalecer el Centro Tadeista en Investigación y Consultoría Marina (CETAMAR)**

En el año 2015 se configuró formalmente la iniciativa CETAMAR como centro de servicios de investigación y consultoría de la Sede Santa Marta. A través del CETAMAR se concentran los esfuerzos investigativos de la UTADCO-Santa Marta, particularmente de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería a través de los grupos de investigación Dinámica y Manejo de Ecosistemas Marino-Costeros (DIMARCO) y Manejo y Cultivo de Organismos Acuáticos (GICMOA).

En aras de fortalecer la investigación, durante 2015 se formularon y presentaron propuestas de investigación tanto a fuentes de financiación externas como internas. A Colciencias (Convocatoria No. 714) se presentaron 3 propuestas para proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación en Ambiente, Océanos y Biodiversidad y a la Convocatoria Interna No. 12-2015 de la universidad, se presentaron 4 propuestas. Como resultados, se generaron ingresos por valor de \$356 millones por servicios prestados a empresas, se suscribieron siete convenios para la ejecución de macroproyectos de ecosistemas marinos y se realizaron 3 actividades académicas en asocio con el Centro de Excelencia de Ciencias Marinas CEMARIN.



También se culminaron 53 trabajos conducentes títulos académicos de pregrado (20) y posgrado (33) en diversas modalidades. En este sentido la sede, a través de sus recursos financieros, capacidad instalada y capital humano suministró a los estudiantes soportes fundamentales para la finalización de 3 tesis de maestría en la Maestría en Ciencias Marinas, 11 análisis de caso en la Especialización en Gerencia Financiera, 11 trabajos de investigación en la Especialización en Gerencia y Auditoría de la Calidad de la Salud, 8 trabajos en la Especialización en Gerencia de Mercado y 20 trabajos de grado en el pregrado de Biología Marina.

**Cuadro 20 Proyectos de investigación Sede Santa Marta 2015**

	<b>2015</b>
<b>Proyectos de investigación ejecutados y en ejecución</b>	15
<b>Proyectos de investigación formulados</b>	7

Respecto a publicaciones, los docentes de la sede publicaron seis artículos, uno en una revista clasificada como Q3 en SCOPUS y A1 en Publindex, dos en revistas clasificadas como A2 en Publindex, dos clasificadas como B en Publindex y uno en una serie de divulgación oficial del Instituto Nacional de Salud.

En 2015 se formularon 5 propuestas de consultorías presentadas a empresas privadas y entidades públicas como CORPOGUAJIRA, Consorcio Megaoil, Fundepúblico y MISwaco que ascendieron a \$1.514 millones en temas como la evaluación de la toxicidad de lodos de perforación y la zonificación y rehabilitación de zonas de pastos marinos. De estos 5 proyectos se aprobaron 4, con excepción del proyecto MI Swasco (\$44 millones).

En el proyecto **Desarrollo del Centro de Bio-Sistemas en Chía** se tuvieron ingresos por venta de servicios tecnológicos por un valor de \$457 millones y se ejecutó el plan de trabajo para la acreditación de tres servicios tecnológicos obteniendo un avance del 45%, correspondiente a la revisión documental por parte de la Organismo Nacional de Acreditación de Colombia ONAC, la ejecución de la Auditoría Interna y la programación de la visita de acreditación para 2016.

## **2.2. Fortalecer los servicios de consultoría en facultades y aprovechamiento para el proyecto educativo**

En cuanto a servicios de consultoría, en el 2015 se ejecutaron 8 nuevos proyectos de consultoría que sumados a los proyectos que estaban en curso representaron ingresos por \$3.394 millones y unos excedentes por \$959 millones. Entre las entidades que financiaron estas consultorías destacamos la Contraloría de Bogotá, Alpina S.A., Fenascal, la Fundación Centro de Investigación y Educación Popular – CINEP, Qmax, Schlumberger Company, Escuela Taller de Cartagena de Indias entre otros.





Respecto a la relación con el sector productivo en Santa Marta, recientemente los estudios para empresas carboneras y petroleras han cobrado mayor importancia, como también lo han sido los servicios para corporaciones autónomas regionales bajo distintos temas. Durante 2015 se desarrollaron tres consultorías que representaron ingresos por \$167,2 millones de pesos. Además de estos proyectos, se formularon cinco propuestas de consultorías presentadas a empresas privadas y entidades públicas que ascendieron a \$1.514,8 millones en temas como la evaluación de la toxicidad de lodos de perforación y la zonificación y rehabilitación de zonas de pastos marinos.

Adicionalmente, con la colaboración de la Inhouse y de la Dirección de Mercadeo de la Universidad, se elaboraron dos folletos para la promoción de los servicios que presta la Universidad y la metodología de fortalecimiento empresarial.

### 2.3. Diseñar e implementar la política de emprendimiento en la Universidad.

Como parte del proyecto Estructuración de la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT) de la Tadeo, la DICE trabajó conjuntamente con la Oficina Jurídica para la actualización del nuevo Manual de Propiedad Intelectual el cual fue aprobado mediante Acuerdo del Consejo Directivo Número 19 de septiembre de 2015.

Adicionalmente, en la convocatoria de Transferencia de Tecnología de Connect se propusieron dos tecnologías de proyectos de investigación, en este proceso fue seleccionada la tecnología “Restauración de Arrecifes de Coral” para realizar el proceso de validación de mercado.

En la cuarta rueda de innovación de Connect se presentaron los grupos de Investigación “Ingeniería de Procesos, Productos Químicos y Agroalimentarios” y “Diseño, Pensamiento, Creación” con 6 propuestas de solución a las necesidades planteadas por los empresarios, de las cuales con dos empresas se lograron acuerdos con el fin de ejecutar los proyectos.

Como apoyo a las actividades de emprendimiento:

- Se prestó el servicio de tutorías como apoyo académico y acompañamiento a estudiantes y egresados e inclusive a funcionarios de la Universidad que tienen una idea de negocio y buscan formular y estructurar sus emprendimientos. Así durante el 2015 se atendieron 52 tutorías.



- Como evento institucional de apoyo al emprendimiento, el 20 de octubre, se realizó la “VII Feria de la Creatividad, Innovación y Emprendimiento” en la cual se inscribieron 51 emprendimientos, de estos se seleccionaron 18 proyectos para participar con stand y finalmente 3 fueron los seleccionados por CONNECT Bogotá, para brindar apoyo a sus emprendimientos.
- Igualmente la Universidad estuvo representada en la XI Feria de Jóvenes Empresarios con 11 emprendimientos resaltados por los medios locales.



### 3. Tadeo Creativa: Artes y Ciencias

Esta línea estratégica tiene un conjunto de objetivos dinamizar los proyectos interdisciplinarios entre las artes y las ciencias a través de la consolidación de TadeoLab, extender la cultura de la creatividad en la Universidad y su entorno y, el estímulo de los proyectos de creación de toda la comunidad académica tadeista. Los resultados de los objetivos fueron:

**Cuadro 21 Indicadores objetivos Tadeo Creativa Artes y Ciencias, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Consolidar TadeoLab y dinamizar proyectos interdisciplinarios entre las artes y las ciencias en TadeoLab	No. de laboratorios para el trabajo interdisciplinar creados	3	2	67%
Fomentar la investigación interdisciplinar en los campos de la creatividad y la pedagogía, y estimular los proyectos de creación.	No. de proyectos de investigación interdisciplinar en pedagogía y creatividad	1	1	100%

#### 3.1. Consolidar TadeoLab y dinamizar proyectos interdisciplinarios entre las artes y las ciencias

En la consolidación de TadeoLab durante el 2015 se avanzó en la conformación de un grupo de profesionales de apoyo y en la conformación de un equipo interdisciplinar en el cual interactúan las áreas de comunicaciones, medios audiovisuales y los programas de diseño gráfico, diseño industrial, fotografía y medios audiovisuales, comunicación social e ingenierías. Fruto de este trabajo interdisciplinar, se formuló un proyecto de creación que se presentó y aprobó en la Convocatoria interna de investigación del año pasado.

Otros logros que se destacaron en el 2015 fueron:

- Se crearon los laboratorios MoviLab y MediaLab a partir del trabajo interdisciplinar desarrollado por 94 participantes internos y externos.
- Se vincularon 9 profesores a TadeoLab, 5 adicionales a los que venían trabajando en 2014.
- Durante el 2015 se ofrecieron 10 electivas interdisciplinares bajo el concepto de TadeoLab con la participación de 50 y 135 estudiantes para el primer y segundo semestre. En 2014, en estas electivas se matricularon 5 estudiantes. Este aumento permite apreciar el crecimiento y la acogida que ha tenido en la comunidad estudiantil el proyecto TadeoLab.



**Cuadro 22 Estudiantes en electivas interdisciplinarias 2015-II**

Electivas TadeoLab	Estudiantes
Visualización de la información análoga y digital	23
Periodismo científico	21
DATEA: Detectar, analizar, transformar espacios de aprendizaje	19
Gestión de la investigación interdisciplinar	16
movilab	14
Gestión de la innovación	14
Enlaces	12
Cuerpo social 3: arte y cocina	11
Emprendimiento de base tecnológica	5
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>

Fuente: TadeoLab

- Para fortalecer el trabajo interdisciplinario de los semilleros de investigación, en el 2015 Se vincularon 2 semilleros a los laboratorios creados.
- El número de participantes en los talleres de TadeoLab pasó de 14 en 2014 a 2.186 en 2015, siendo los estudiantes los que tienen una mayor asistencia a estos talleres. Se destacan los talleres realizados con: Francois Taddéi titulado “*Taddéi Lab Day*” sobre la investigación interdisciplinar, Santiago Echeverry sobre programación creativa, José Duarte titulado *The handmade visualization toolki* relacionado con acercarse por primera vez al campo de la visualización de información de manera fácil y rápida, la Fundación Promedio mediante los talleres titulados “*A Sentar el Pensamiento*” y “*Crecer Sembrando*”, y San Basilo del Palenque con el taller “*Crear Para Cuidar, Creer Para Querer, Sumar Para Crecer*”.
- TadeoLab se ha vinculado a las siguientes redes nacionales: Fundación Promedio, Planetario Distrital, Maloka y Connect Bogotá; y redes internacionales como el Centre de Recherches Interdisciplinaires de París – CRI.



Recorrido proyectos TADEOLAB Francois Taddei



TadeoLAB Entrega Visualización Datos Análogo y Digital

### 3.2. Fomentar la investigación interdisciplinar en los campos de la creatividad y la pedagogía

Para fomentar esta investigación, en 2015 se creó el Grupo de estudio en pedagogía y creatividad y producto de su trabajo se presentó un proyecto de investigación a la convocatoria interna de



investigación en la Universidad. También se presentaron 11 proyectos de creación a la mencionada Convocatoria, de los cuales se aprobaron 2 interdisciplinarios y 5 no interdisciplinarios.

**Cuadro 23 Proyectos de Creación Convocatoria No 12, 2015**

APROBADOS (INTERDISCIPLINARIOS)		
<i>Programa o Dependencia</i>	<i>Nombre proyecto</i>	<i>Inderdisciplinario (dos o más programas)</i>
Arquitectura	Vida y Obra de Angiolo Mazzoni del Grande en Colombia 1948-1963	(+) Elkin Rubiano (Dpto. Hum) (+) Olimpia Niglio (Externa)
Oficina de Comunicaciones	Media Lab: La transmedia como narrativa para la apropiación social del conocimiento de la Tadeo.	(+) Jaime Melo (Audiovisuales) (+) Catalina Quijano (TadeoLab) (+) Carlos Jiménez (Publicidad) (+) Oscar Durán (Com. Social)
APROBADOS (NO INTERDISCIPLINARIOS)		
Artes Plásticas	Conmemorar la vida: Estéticas de la existencia y poéticas de lo común	-
Diseño Industrial	Construcción del prototipo funcional para la separación de jugo, bagazo y fibra de la hoja del fique y protocolos de comprobación.	-
	Diseño de una prótesis de miembro superior que apoye el desempeño competitivo de un deportista paralímpico de ciclismo	-
	Laboratorio de Diseño Experiencia Urbana: Instrumentos de creación cívica participativa y visualización colectiva de problemáticas asociadas con el territorio	-
Publicidad	Visaje: Memoria Urbana de Bogotá. Diseño de aplicación para dispositivos digitales y creación de un museo urbano virtual para Bogotá	-

Fuente: Facultad de Artes y Diseño



## 4. La Tadeo Internacional

Esta línea estratégica busca fomentar lazos de cooperación e integración de la Universidad con sus pares en otros países. Los resultados de sus principales objetivos fueron:

**Cuadro 24 Indicadores objetivos Tadeo Internacional, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Conformar alianzas con universidades extranjeras	% de estudiantes en movilidad académica hacia el exterior	1%	1%	100%
Fortalecer el inglés	Puntaje promedio Pruebas Saber Pro en inglés	11.2	11,28 (2014)	100%
Avanzar en la internacionalización de la Universidad apalancada en el Caribe	No. estudiantes en la escuela de verano de Cartagena	220	168	76%
	No. de alianzas nuevas creadas para el fomento de la investigación marina	2	3	100%

### 4.1. Conformar alianzas con universidades extranjeras

Este objetivo busca incrementar la movilidad internacional de estudiantes, profesores e investigadores. Para avanzar en la búsqueda del objetivo, en el 2015 se firmaron 19 nuevos convenios internacionales y uno de doble titulación del programa de Comunicación Social – Periodismo con la Universidad del Pacífico de Chile, aumentando a 6 los programas de doble titulación de la Universidad.

#### 4.1.1. Movilidad Internacional

El número de estudiantes en movilidad académica internacional en el marco de los convenios vigentes fue de 94 estudiantes para el 2015. Esta movilidad incluye intercambios, doble titulación, cursos cortos, maestrías y pasantías internacionales.



Cuadro 25 Tipo de movilidad académica de estudiantes, 2015

Movilidad académica	2014	2015
Estudiantes en cursos cortos	15	27
Estudiantes en programas de doble titulación con universidades extranjeras	6	8
Estudiantes en intercambio en universidades extranjeras	23	21
Estudiantes en maestrías en universidades extranjeras	8	5
Estudiantes en pasantías internacionales	30	33
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>94</b>

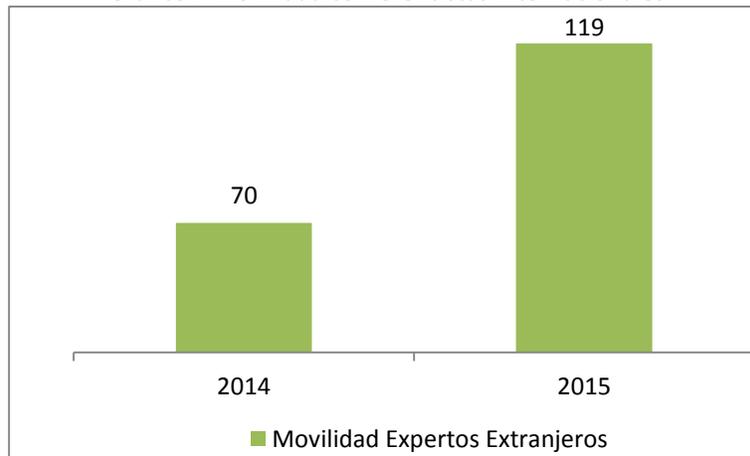
Fuente: Oficina de Cooperación Nacional e Internacional

Adicionalmente, 135 estudiantes de posgrado se movilizaron hacia el exterior para asistir a seminarios internacionales y 27 estudiantes becados a través de la adhesión de la Universidad a programas especiales con entidades que fomentan la movilidad académica, como Colfuturo, Universia y el Banco Santander.

**Estudiantes entrantes:** 3 estudiantes de la Universidad Autónoma de México- UNAM, vinieron a la Universidad a cursar un semestre académico, en virtud del convenio existente; 12 estudiantes de la Universidad siglo XXI de Córdoba, Argentina, realizaron actividades académicas en el marco de la Séptima Conferencia Latinoamericana y Caribeña de Ciencias Sociales, realizada en Medellín y; 21 estudiantes extranjeros se encuentran matriculados en la Universidad.

**Movilidad de conferencistas internacionales:** durante el 2015, la Universidad recibió el apoyo del ICETEX, a través del programa de “profesores invitados”, el cual otorga un aporte para financiar la participación de conferencistas internacionales en eventos académicos. En razón a esto, ocho conferencistas internacionales fueron apoyados por esa entidad, por un valor de \$18.6 millones de pesos. De igual forma, 167 expertos extranjeros vinieron a la Universidad como ponentes, conferencistas y participantes en eventos académicos.

Gráfico 7 Movilidad conferencistas internacionales



Fuente: Oficina de Cooperación Nacional e Internacional



#### 4.1.2. Proyectos de investigación en alianzas con universidades extranjeras

Una mayor participación de la Universidad en redes académicas será clave para facilitar la generación de alianzas y el intercambio de experiencias y conocimientos. En el 2015, se inició el desarrollo de 5 nuevos proyectos de investigación en alianza con universidades extranjeras.

**Cuadro 26 Proyectos de Investigación con universidades extranjeras**

Universidad Extranjera	Proyecto	Facultad / Grupo de Investigación
Universidad de Wageningen, países Bajos	Impacto de la Minería Ilegal en las comunidades rurales. En virtud de lo anterior, se obtuvieron dos publicaciones y dos ponencias internacionales.	Facultad de Ciencias Económicas – Administrativa Programa Administración de Empresas Agropecuarias Grupo Redes Agroempresariales y Territorio – RAET
Academia de Relaciones Internacionales de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla en México	Estudio Comparativo de las Dinámicas de Cooperación Descentralizada en Colombia y México. Los casos de Bogotá, Cartagena, Ciudad de México y Puebla (2009-2013)	Facultad de Ciencias Sociales Programa de Relaciones Internacionales de Utadeo Grupo Política y Relaciones Internacionales CERCID
Universidad de Lovaina, Bélgica	Agro-ecosystems mapping by low cost photogrammetry, based on Unmanned aerial vehicles (UAV): towards optimal implementation and data analysis	Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería Ciencias Básicas Grupo Modelado y Simulación de Biosistemas
Universidad de Bremen (Alemania) - Centro Leibniz de Ecología Marina Tropical (ZMT)	El estudio de los ensamblajes de peces del Caribe colombiano empleando indicadores basados en talla: ¿Son útiles en áreas tropicales?	Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería Biología Marina Grupo Dinámica y Manejo de ecosistemas marinos costeros
North Carolina State University.	Diseño de experiencias turísticas patrimoniales, comunitarias y participativas en el Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Reserva Biósfera Seaflower).	Facultad de Artes y Diseño Diseño industrial Grupo Diseño, Pensamiento, Creación

Fuente: DICE, programas académicos

#### 4.2. Fortalecer el Inglés

En el año 2015, el Departamento de idiomas amplió el portafolio de la oferta de inglés en la Universidad para contribuir con la meta del 100% de estudiantes en el nivel B1 del Marco Común Europeo de Referencia (MCER).

Durante el año, se inició con la nueva oferta de niveles con denominación según el Marco Común Europeo (A1, A2 y B1), que amplió la formación semestral de 64 a 96 horas de inglés; los estudiantes pueden tomar estos niveles como electivas interdisciplinarias o como asignaturas complementarias.



El año pasado, 1.949 estudiantes cumplieron con el requisito del nivel B1 mediante los cursos semestrales, intersemestrales, intensivos, y también mediante la validación de la Resolución No. 17. En total, 3.035 estudiantes cursaron los diferentes niveles de inglés ofrecidos durante el año. Respecto a los resultados de las Pruebas Saber Pro en inglés, los resultados de 2014 publicados en 2015 evidencian que el 32% de los estudiantes que presentaron la prueba alcanzaron la suficiencia en el idioma al obtener B1, respecto a un 26% del 2014.

En el 2015 mediante la Resolución No. 17, se beneficiaron 235 estudiantes con la validación del nivel de inglés B1 por medio de los resultados de sus pruebas Saber 11 y Saber Pro; hasta el 2014 este beneficio se hizo extensivo a estudiantes cobijados por el Acuerdo 35 de 2009, y en ese año se validó el nivel a 19 estudiantes. La misma Resolución 17 permitió que 171 estudiantes validaran el nivel B1 al haber terminado cuatro niveles de la oferta antigua que tenía seis niveles. Así mismo, en el 2014, 23 estudiantes que tenían pendiente el requisito de inglés tomaron un curso intensivo para cumplir con la suficiencia en B1, mientras que en el 2015, 240 estudiantes accedieron a este beneficio mediante cursos intensivos, nocturnos, virtuales e intersemestrales.

Por otra parte, se logró la obligatoriedad de inglés en la reforma a los planes de estudio mediante el Acuerdo 21 de septiembre de 2015, con el fin de que el nivel B1 se alcance al completar el 50% de los créditos de la carrera. Esto permitirá además que los estudiantes continúen su formación en inglés en niveles superiores a B1 en la segunda mitad de sus carreras, si así lo requieren o lo desean. De igual forma, por medio de la revisión y caracterización de cursos de inglés con propósitos específicos en los programas, se incorporó el inglés en el plan estudios de los programas de Relaciones internacionales, Comercio internacional, Arquitectura y Diseño Industrial. Adicionalmente en Cartagena se incluyó parcialmente el inglés en 12 asignaturas.

#### 4.3. Lograr el reconocimiento internacional de los programas académicos

A nivel de reconocimiento internacional, la Universidad buscará la acreditación del programa de arquitectura e iniciará la preparación para la candidatura para la acreditación internacional del programa de administración de empresas. Durante el 2015 se adelantaron las siguientes acciones:

##### **Programa de Arquitectura**

- Se establecieron los vínculos con el RIBA (Royal Institute of British Architects) para adelantar el proceso de acreditación y se establecieron contactos con 2 asesores externos para el proceso de acreditación internacional

##### **Programa Administración de Empresas**

- Se identificaron y definieron las agencias acreditadoras con las que se realizará el proceso.
- Se realizó el análisis del estado actual del programa frente a los estándares de las agencias acreditadoras.
- Se establecieron contactos con CLADEA (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración) para la obtención de la membresía en 2016.



#### 4.4 Avanzar en la internacionalización de la Universidad apalancada en el Caribe

**Escuela de Verano 2015:** El portafolio de cursos estuvo relacionado con diversos temas por áreas como turismo, innovación, comunicación social, diseño industrial, arquitectura y patrimonio, derecho, diseño gráfico, producción audiovisual y publicitaria, entre otros, dirigida a jóvenes estudiantes y profesionales del país. A la Escuela asistieron 168 estudiantes en 11 cursos diferentes, superando el número de estudiantes y oferta de 2014: 120 estudiantes matriculados y 8 cursos, respectivamente. Lo anterior permitió generar excedentes por 54%, cuyos ingresos ascendieron a \$334 millones para la seccional de Cartagena.

**Escuela de Español para Extranjeros:** En 2015 se diseñó el Programa de Español como Lengua Extranjera (ELE) en Cartagena, programa que ingresó a la página de *Spanish* en Colombia del Instituto Caro y Cuervo y se inició la promoción internacional de este programa.



## 5. La Tadeo y su impacto en la sociedad

Esta línea estratégica agrupa un conjunto de acciones que permitirán afianzar las relaciones de la Universidad con la sociedad. Por esta razón, entre los objetivos se encuentra la ampliación de la comunidad estudiantil, la mejora en el relacionamiento con los egresados, el fortalecimiento y pertinencia de la educación continuada, el desarrollo de acciones conjuntas con universidades del centro de Bogotá y de iniciativas para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la zona. Los resultados de estos objetivos fueron:

**Cuadro 27 Indicadores objetivos Tadeo y su Impacto en la Sociedad, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Ampliar la comunidad estudiantil y mantener la relación de estudiantes de bajos ingresos económicos	Número de estudiantes nuevos pregrado y posgrado (2015-1)	3.027	2.860*	94%
Fortalecer la relación con los egresados y mejorar la cualificación de su empleo	% de recién graduados empleados	82%	82.9%**	100%
Aumentar las donaciones para proyectos de impacto social	Recursos por donaciones (millones de pesos)	\$100	\$66	66%
Fortalecer la educación continuada	Ingresos por educación continuada (millones de pesos)	\$1.515	\$1.172	77%

\*Incluye estudiantes nuevos pregrado y posgrado, estudiantes beneficiarios programa Ser Pilo Paga, y reintegros y reintegros

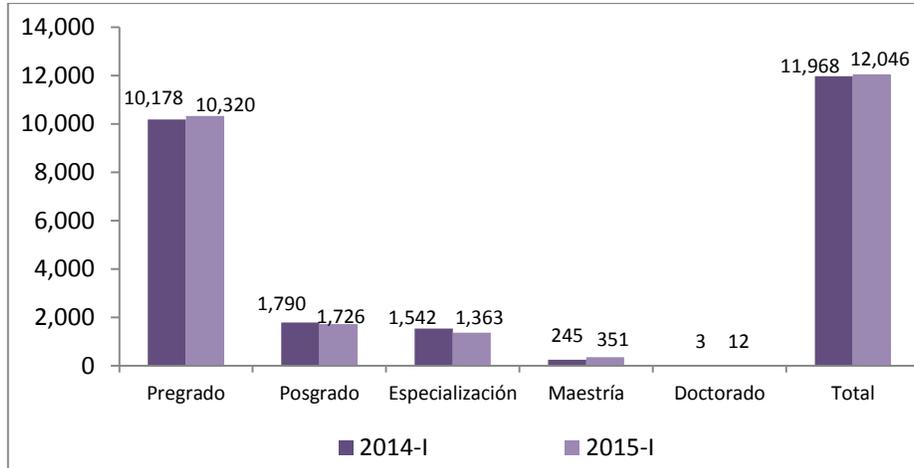
\*\*Fuente: Observatorio laboral para la Educación, datos correspondientes a graduados 2014.

### 5.1. Ampliar la comunidad estudiantil y mantener la relación de estudiantes de bajos ingresos económicos

La ampliación de la comunidad estudiantil es un gran objetivo de la Universidad. Como resultado de una mayor demanda y la oferta de nuevos programas, los estudiantes matriculados fueron de 12.046 y 11.676 para el primer y segundo semestre de 2015, respectivamente. Comparado con el primer semestre del año anterior, los matriculados crecieron un 1.2% en total; en pregrado -0.8% y posgrado aumentó 15. La composición de estudiantes por nivel de formación consolidado en primer semestre 2015 para la Universidad es de 86% en programas de pregrado (6% nivel tecnológico y 80% universitario) y 14% en posgrado, siendo el 11% alumnos de especialización, 3% de maestría y el 0.1% de doctorado.



Gráfico 8 Población estudiantil, 2014-I vs 2015-I

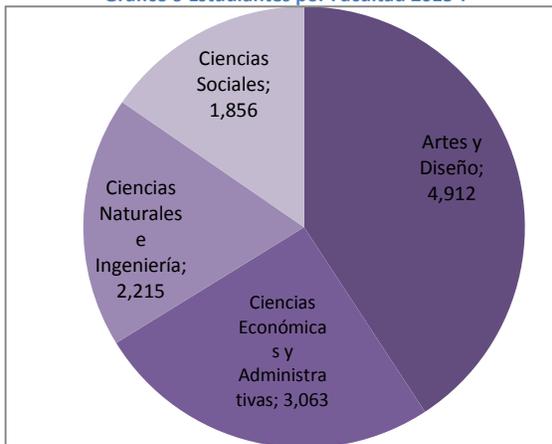


Fuente: Dirección Planeación y Finanzas

\*No incluye estudiantes en doble programa. Corte de la información 9 marzo 2015

Al analizar la matrícula por Facultades, Artes y Diseño tiene el 40.8% de los estudiantes, la de Ciencias Económicas y Administrativas el 25.4%, Ciencias Naturales e Ingeniería el 18.4% y la Facultad de Ciencias Sociales el 15.4%. A su vez, al analizar la matrícula por nivel de formación, se presentan variaciones entre las Facultades; el promedio para pregrado en la Utadeo es de 86% y 14% para posgrado, no obstante, para el caso de Ciencias Económicas y Administrativas es de 30% y 70% respectivamente, y en las demás Facultades el promedio es mayor al 90% de estudiantes de posgrado.

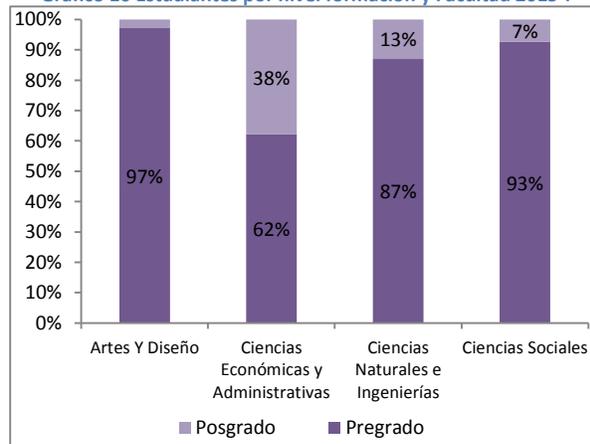
Gráfico 9 Estudiantes por Facultad 2015-I



Fuente: Dirección Planeación y Finanzas

\*No incluye estudiantes en doble programa. Corte de la información 9 marzo 2015

Gráfico 10 Estudiantes por nivel formación y Facultad 2015-I



Respecto a estudiantes nuevos en el primer semestre 2015, se matricularon un total de 2.860, correspondientes a pregrado 2.134 y posgrado 726; los estudiantes de pregrado se encuentran discriminados entre nuevos, transferencias externas y Sena 1.089, beneficiarios programa Ser Pilo



Paga 629, y reingresos y reintegros 416. Un resultado que es importante resaltar para la Universidad son los estudiantes nuevos matriculados del programa del gobierno nacional Ser Pilo Paga (629) que se matricularon según facultad: 37% Ciencias Naturales e Ingeniería, 29% Ciencias Sociales, 25% Artes y Diseño y 9% en Ciencias Económicas y Administrativas.

### Estudiantes Cartagena

La sede ha emprendido acciones con el objetivo de consolidar y aumentar la población estudiantil, fruto de estas acciones se ha logrado reducir el deserción por periodo de 16.24% en 2014 a 10.44% del 2015 según información del Sistema de deserción – SPADIES del Ministerio de Educación. La población de estudiantes para 2015 fue de 498 y 449 para primer y segundo semestre, respectivamente.

Por otra parte, se incrementaron los estudiantes del programa enlace bachillerato-universidad de 37 (2014) a 43 (2015), se han fortalecido los programas de monitorías, tutorías, mentorías y consejerías, logrando aumentar la cobertura.

**Cuadro 28 No. Estudiantes Cartagena**

Formación	2014-1S	2014-2S	2015-1S	2015-2S
Pregrado	600	522	491	428
Posgrado	47	7	7	21
<b>Total</b>	<b>647</b>	<b>529</b>	<b>498</b>	<b>449</b>

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

### Estudiantes Santa Marta

La población estudiantil de la sede cursan programas de pregrado y postgrado para el primer semestre de 2015 fue de 238 estudiantes, de los cuales el 76% corresponden a alumnos de especializaciones de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas y el 24% de los programas de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería.

**Cuadro 29 Población Estudiantes Santa Marta**

Formación	2014-1S	2014-2S	2015-1S	2015-2S
Posgrado	166	193	196	210
Pregrado	33	25	42	44
<b>Total</b>	<b>199</b>	<b>218</b>	<b>238</b>	<b>254</b>

Fuente: Informe Gestión Santa Marta

Por otra parte, como parte del objetivo de ampliación de la comunidad estudiantil, se desarrollaron acciones para el mejoramiento de la estrategia de mercadeo y publicidad general de la Universidad. Particularmente, la Dirección de Mercadeo trabajó en dos frentes importantes. El primero a partir de la inversión publicitaria que busca mejorar la visibilidad, el posicionamiento y generar registros



para nuestras bases de datos. El segundo frente, está centrado en el trabajo directo con potenciales estudiantes en ferias, talleres y actividades de orientación profesional.

### 5.1.1. Inversión publicitaria

En el año 2015 se contrató una central de medios para la Universidad (Initiative), la cual se seleccionó en un proceso abierto donde se invitaron 16 empresas y concursaron 7. La contratación con la central permitió optimizar la inversión ampliando los medios tradicionalmente usados por la Universidad y al mismo tiempo nos provee información actualizada y detallada de otras Instituciones de Educación Superior.

A través de la central se realizó el plan de medios del año 2015, el cual incluyó:

- Campañas en medios digitales como Google (red de display y de búsqueda), El Tiempo.com, El Espectador.com, Portal Universia, Twitter, LinkedIn Facebook, entre otros.
- Avisos de prensa en diarios como El Tiempo, El Espectador, periódicos regionales y revistas especializadas.
- Y campaña radial a través de RCN dirigida a los programas de Santa Marta y Cartagena.

Como se observa en la siguiente gráfica, la inversión total en medios de la Universidad aumentó del 2014 al 2015.

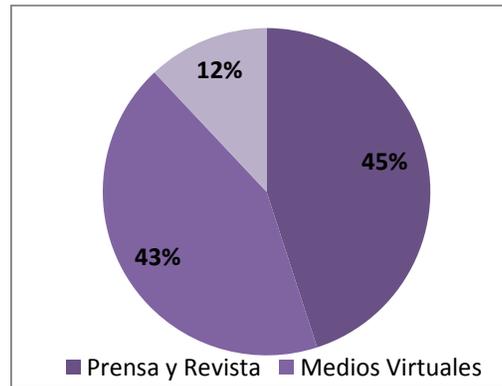


Fuente: Dirección de Mercadeo. Diciembre 2015

El mix de medios publicitarios de la Universidad Jorge Tadeo Lozano durante el año 2015, se distribuyó principalmente en pauta en medios impresos (45%), pauta digital (43%) y en radio (12%).



Gráfico 12 Medios Publicitarios 2015



Fuente: Dirección de Mercadeo. Diciembre 2015

Puntualmente, para la Seccional del Caribe se firmó un convenio de Cooperación con Guido Ulloa & asociados E.U., para realizar un canje entre actividades y productos a cargo de la empresa y unos cupos de matrículas de programas académicos en publicidad. Como resultado de esta alianza se espera contar una serie de documentos estratégicos para la publicidad y mercadeo local de la seccional caribe.

### 5.1.2. Mercadeo directo

Las actividades de mercadeo directo incluyen visitas a colegios, talleres y participación en ferias, en las que se logra contacto con estudiantes potenciales. El perfil de los colegios contactados responde a los segmentos de interés de la Universidad y al mantenimiento de una proporción cercana al 40% de estudiantes de bajos ingresos.

Cuadro 30 Actividades de orientación profesional, 2014 – 2015

ACTIVIDAD	2014		2015	
	No. actividades	Total contactos	No. actividades	Total contactos
Actividades de promoción y divulgación en colegios e instituciones	318	16.938	337	28.431
Expotadeo - Feria del Libro	16	6.404	16	6.870
Talleres Específicos por Programa	78	450	71	291
Orientaciones Profesionales- Recorridos	425	425	461	461
<b>TOTAL</b>	<b>837</b>	<b>24.217</b>	<b>885</b>	<b>36.053</b>
No. de colegios		<b>779</b>		<b>655</b>

Fuente: Oficina de Orientación Profesional. Diciembre 2015

Como se observa en la tabla, la Oficina de Orientación Profesional participó en 885 actividades en 655 colegios durante el año 2015 y se obtuvieron 36.053 contactos. Las actividades fueron desarrolladas en las ciudades de Bogotá, Manizales, Pereira, Armenia, Villavicencio, Tunja, Cali,



Popayán, Ibagué, Pasto, Bucaramanga y municipios de Cundinamarca. Se amplió la oferta de divulgación a Costa Atlántica (Santa Marta y Barranquilla).

Las actividades del año 2015 se enfocaron al trabajo en colegios más acordes al segmento de la Universidad. Eventos como Expotadeo, Feria del Libro y Expo-estudiantes generaron un incremento en el número de asistentes. También, durante el año se desarrollaron nuevas actividades tendientes a incrementar los resultados del proceso de captación de estudiantes tales como la charla a aspirantes del programa “Ser Pilo Paga” del Gobierno Nacional y la Jornada Informativa de Posgrados.



ExpoTadeo 2015



Expotadeo 2015

En términos de mercadeo directo en la Seccional Caribe se desarrollaron 36 visitas a colegios de la región, en la que estuvieron presentes 2.224 estudiantes. Durante el 2015 también se llevó a cabo en Cartagena las ediciones VII y VIII de ExpoTadeo/Seccional Caribe, que contó con la asistencia de 24 colegios y 1.125 alumnos, estimulando el ingreso de 25 estudiantes nuevos de pregrado a la seccional.

#### Expotadeo/Seccional Caribe 2015



Otro frente de trabajo dentro de la acción de mercadeo directo es el seguimiento y acompañamiento de aspirantes, este trabajo se realiza desde la Oficina de Información de Programas Académicos (IPA), encargada de brindar información y realizar seguimientos detallados a todos los aspirantes de la Universidad en las diferentes etapas de inscripción y matrícula, de manera personal o a través de medios electrónicos o telefónicos, realizó 10.711 atenciones personalizadas y 36.980 seguimientos durante al año 2015, lo cual muestra un incremento

considerable frente al año 2014. De igual manera, el IPA apoyó el mejoramiento del proceso de admisión y matrícula para los programas académicos de pregrado, posgrado y el programa “Ser Pilo Paga” del Gobierno Nacional.

**Cuadro 31 Actividades de Información de Programas Académicos (IPA), 2014-2015**

ACTIVIDAD	2014	2015
<b>Atención personalizada</b>	10.108	10.711
<b>Seguimientos realizados a prospectos, aspirantes y estudiantes nuevos</b>	34.629	36.980

Fuente: Oficina de Información de Programas Académicos.

#### 5.1.4 Otras Actividades

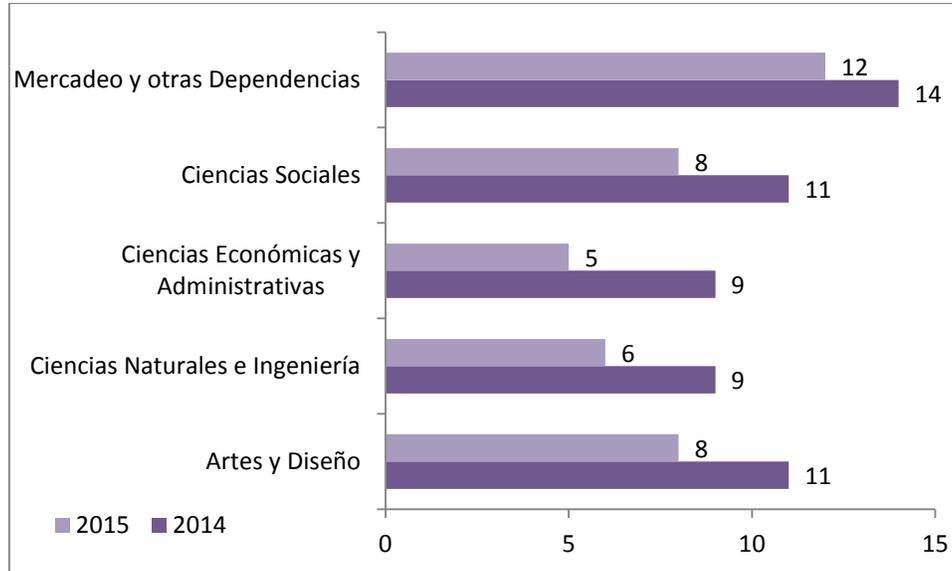
La Dirección de Mercadeo apoya la toma de decisiones a través de múltiples estudios de mercado, tanto para lanzamientos de programas nuevos, como para otras necesidades de la Universidad. En este sentido, en 2015 se realizaron los siguientes estudios:

- 13 estudios de inteligencia de mercados para lanzamiento de programas.
- Monitoreo permanente de benchmarking de las Instituciones de Educación Superior.
- Un estudio cuantitativo sobre estudiantes de colegios con una muestra mayor a 1.000 encuestados.
- Estudios cualitativos para programas de postgrados de acuerdo a las necesidades de información.

De igual forma, la Dirección continuó su gestión de apoyo logístico y desarrollo de piezas promocionales y publicitarias para 39 eventos, incluyendo Expotadeo, Feria del Libro, Feria de Consultoría y Emprendimiento, Feria de Contactos Laborales, Feria de Estudios en el Exterior y eventos académicos. Además, se realizaron apoyos a eventos académicos más pequeños y se diseñaron diversas piezas institucionales. Los eventos académicos en la Universidad muestran una reducción en su número, debido a un proceso de racionalización y priorización de los mismos.



Gráfico 13 Eventos académicos, 2014 – 2015



Fuente: Dirección de Mercadeo. Diciembre 2015



Inducción Estudiantes Nuevos Tadeistas



Inducción Estudiantes Nuevos Tadeistas

## 5.2. Fortalecimiento del vínculo de los egresados con la Universidad

Con el fin de implementar las acciones establecidas en el Plan estratégico y estrechar los vínculos entre la Universidad y sus egresados, durante el año se realizaron las siguientes actividades:

- Aplicación de la “Encuesta Momento de Grado 0 – M0” que tiene como objetivo hacer seguimiento laboral del egresado. Esta encuesta se realiza a través de la plataforma del Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación y fue diligenciada por 492 graduandos entre los meses de agosto y diciembre de 2015. Durante 2016 seguirá la aplicación de encuesta M0 y se amplía la trazabilidad a 5 años con la aplicación de las encuestas M1, M3 y M5. Los componentes de esta encuesta son: información personal y familiar, historia académica y financiación, competencias, plan de vida, situación laboral,



nivel de identidad con la institución y datos fundamentales para el seguimiento a graduados.

- Se realizó el Primer Encuentro de Egresados con el “*concierto toque de nostalgia*” con la participación del dúo de artistas nacionales “Ana y Jaime” y la asistencia de 1.150 personas de los cuales 580 fueron egresados Tadeístas.
- A lo largo del 2015, la Oficina de Egresados gestionó la firma de 3 convenios con empresas (Mundo Salud, Seguros Mapfre; Anglo-Servicios), con el objetivo de ofrecer a los egresados y sus familias tarifas preferenciales en diferentes servicios.



Encuentro Desayuno Egresados en Rectoría



Encuentro Egresados Relaciones Internacionales



Concierto Ana y Jaime 2015

También, con el objeto de invitar a nuestros egresados a charlas, talleres y enviar el boletín de egresados, se realizaron 73 envíos o 779.433 correos con un promedio de lecturabilidad del 30%. Otra labor destacada de la Oficina de Egresados es la actualización permanente de bases de datos, de los 80.293 egresados totales de la Universidad, actualmente contamos con información de 43.043 egresados, equivalente al 54% de la base. Durante los dos últimos años se han actualizado datos de 26.583 egresados equivalente al 33% del total de la base.

Igualmente se dirigieron esfuerzos en el fomento de actividades y programas orientados a mejorar el bienestar de los egresados y sus familias, a través del fomento al empleo, al emprendimiento, la integración a la vida Universitaria, familias egresados y fomento de la educación continuada y formación posgradual.

**Cuadro 32 Programas destinados a fortalecer vínculos con egresados – participantes, 2013 - 2015**

PROGRAMAS	2014	2015
<b>Fomento de empleo</b>		
Intermediación Laboral - Ofertas laborales	641	716
No. Empresas que publicaron ofertas	539	467
Feria de Contactos Laborales	170	391
Feria "Mi Primer Empleo"		179
<b>Fomento de emprendimiento</b>		
Asesorías Emprendimiento	26	25
Feria de la Creatividad y Emprendimiento - Inscritos	14	28
Feria de la Creatividad y Emprendimiento-Expositores	9	12
<b>Fomento Integración vida universitaria</b>		
Carnetización	1298	1720
Premios Tadeo "Egresado Destacado" - Postulados	10	20
Servicios Institucionales - Biblioteca	65	88
Actividades Culturales - Talleres Arte y Cultura	243	222
Actividades Deportivas - Olimpiadas Tadeístas-Gimnasio	117	91
Talleres, Charlas, Encuentros Egresados	294	241
<b>Destinados a las familias de egresados</b>		
Descuentos en matrículas Cónyuge - Egresado - Hijo	1536	1373
Beneficios Resultados de Alianzas - No. de Convenios		4
Concierto Toque de Nostalgia - Ana y Jaime		1150
<b>Total</b>	<b>4,962</b>	<b>6,727</b>

Fuente: Oficina de Egresados

### 5.3. Aumentar las donaciones para proyectos de impacto social

Durante 2015 se avanzó en la estructuración de la organización de las donaciones y se reglamentaron los Fondos: “Fondo de solidaridad Ser Pilo Paga y condiciones económicas similares” y “Fondo Becar Talentos”. También se recibió una asesoría para la consecución de recursos por medio de donaciones que permitirán financiar proyectos de impacto social.

A través del “Fondo de solidaridad Ser Pilo Paga y condiciones económicas similares” se recibieron donaciones realizadas por los Directivos y el Consejo Directivo por valor de \$65,2 millones. El saldo de este fondo al finalizar el año fue de \$100,4 millones, el cual incluye además de las donaciones recibidas, una transferencia de recursos de la Fundación para el Desarrollo Universitario y los rendimientos financieros obtenidos por inversiones.



De los recursos de este Fondo se otorgaron apoyos económicos a 129 estudiantes, de los 642 estudiantes matriculados del programa Ser Pilo Paga, que la Vicerrectoría Académica identificó en riesgo de deserción por falta de recursos. Esta información se detalla en la sección 1.2.2.

Por su parte, el Fondo Becar Talentos, cuyo objeto es financiar matrículas de estudiantes de bajos recursos con excelentes resultados en las pruebas de estado “Saber 11”, finalizó el año con un saldo de \$123,1 millones, superior en \$42,4 millones al saldo al iniciar el año. En el año 2015 se beneficiaron a dos estudiantes con una beca del valor de la matrícula por toda el programa académicos.

#### 5.4. Fortalecer la educación continuada

La oferta de educación continuada desarrolla posibilidades de formación en cualquier etapa del ciclo de vida de la persona, esto es aprendizaje permanente. Es así como durante el año 2015 se dictaron programas para niños, jóvenes, de actualización y seminarios para adultos. Bajo este modelo, se inició la construcción y revisión del portafolio de programas que las diferentes Facultades y unidades de la Universidad ofrecerán a la comunidad en general. A continuación se aprecia un resumen de las actividades realizadas durante 2015:

**Cuadro 33 Resumen actividades educación continuada**

	2014		2015		
	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Ingresos 2015
Crea tu Videojuego			2	23	\$ 6.854.000
Descubre la Robótica			1	13	\$ 4.432.000
Cursos libres	N.A.	27	N.A.	12	\$ 29.279.000
Cursos cortos y talleres	46	973	35	620	\$ 69.727.000
Diplomados	27	479	24	311	\$ 711.171.350
Cursos Empresariales	4	175	5	230	\$ 368.736.000
Programas Empresariales	8	234	9	276	\$ 338.676.700
Ciclo de Conferencias	6	103	7	250	\$ 17.895.000
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>1.991</b>	<b>83</b>	<b>1.735</b>	<b>\$1.546.771.050</b>

Fuente: Dirección Educación Continuada

Durante 2015, se trabajó en la divulgación de la primera oferta de cursos para niños, la cual estuvo soportada por los Cursos Crea tu videojuego, Descubre la Robótica, Crea y Dibuja una Historia y Acércate a la Música y su Lenguaje, se desarrolló esta programación viendo una oportunidad de llegar a la persona más pequeña de la comunidad académica. Una vez promocionada la oferta se inició con dos de los cuatro cursos programados a los cuales asistieron 26 participantes.

Los cursos libres hacen parte de la oferta para jóvenes en la medida en que permite que estudiantes que no han ingresado a la Universidad tengan una primera exploración cursando una asignatura



dentro de la oferta del programa académico en la cual están interesados. En 2015 asistieron 12 estudiantes.

En la línea de actualización se encuentran: diplomados abiertos al público, cursos y programas diseñados a la medida de las empresas empresariales. Estos últimos hacen parte de la relación Universidad-empresa que permite a la academia interrelacionarse con el sector productivo y generar las sinergias que pueden incrementar la productividad. Algunos de las empresas capacitadas fueron: Autoregulator del Mercado de Valores (AMV), Sanitas, FONTUR, Mincomercio, Cámara de Comercio de Santa Marta, INVIMA, UPME, ISPOR, Saludcoop, ABBVIE, entre otras.

En la Seccional Caribe, se ofrecieron 15 cursos y diplomados, que generaron ingresos por \$422 millones y una utilidad \$277 millones, duplicando las ventas de 2014. Se destaca en esta estrategia la realización de la III Escuela de Verano, cuyos detalles se mencionaron en la sesión 4.4.

Por su parte, en la sede de Santa Marta, el número de estudiantes de educación continuada fue de 378. De éstos la mayor cantidad de alumnos realizaron cursos de Microsoft Excel Avanzado (153), cursos de contabilidad (48), Curso-Taller de Seguridad del Paciente (41) y Microsoft Excel Básico (37). El resto de los seminarios y cursos mostraron un buen número de inscritos, pero solo se ofrecieron durante uno de los dos periodos académicos. El total de ingresos por estos cursos ascendió a \$ 113 millones.

Por otra parte, la oferta de aprendizaje permanente dirigida a adultos se ha concentrado en temáticas sobre literatura, historia, música, cultura; y se desarrolla primordialmente en las instalaciones de la Biblioteca Museo Carlos Lleras Restrepo. Algunos de los ciclos del 2015 fueron: El mundo está fuera de quicio, el mito de Don Juan, Conversaciones con el mundo, París: ciudad cultural, rebelde e insólita, Compositores en el exilio, San Petesburgo: Una Joya del imperio ruso, entre otras.

### **5.5. Trabajar colaborativamente con las universidades del centro de Bogotá y en iniciativas de impacto social del entorno de la Universidad**

Dando continuidad al trabajo realizado desde la Corporación de Universidades del Centro de Bogotá que permita dinamizar el desarrollo de políticas de acción conjunta con universidades del centro de Bogotá se realizaron dos actividades en 2015. La primera de ellas, fue el Foro “Bogotá desde el centro: ciudad y universidad en el siglo XXI” realizado los días 27 y 28 de agosto, cuyo objetivo fue generar un espacio de reflexión sobre una agenda estratégica que comprometa esfuerzos en el mejoramiento del entorno urbano y la calidad de vida del centro de Bogotá. En la sesión académica participaron los expertos: Harvey Molotch, profesor de Sociología y de Estudios Metropolitanos de la Universidad de Nueva York y Tridib Banerjee, titular de la cátedra James Irvine en Planificación Urbana y Regional de la Escuela de Política, Planificación y Desarrollo de la Universidad del Sur de California. A este evento, organizado por la Corporación de Universidades del Centro, asistieron



participantes de universidades del centro de Bogotá (localidades de Santafé y La Candelaria), actores públicos, sociales y privados de la zona.

En el marco de este evento, la Universidad Jorge Tadeo Lozano convocó a un panel con los siete candidatos a la Alcaldía Mayor, con la participación de cinco de ellos, que buscó conocer las propuestas de gobierno con relación al futuro del centro de Bogotá y propiciar el encuentro y diálogo entre el futuro gobierno de la ciudad y las universidades para fomentar el trabajo articulado en la resolución de asuntos comunes en relación con el entorno urbano de esta zona de la ciudad. Como conclusión, los candidatos destacaron el papel que han jugado las universidades en la recuperación del centro, trabajo que se comprometieron a continuar y apoyar.



Foro Bogotá desde el Centro





Candidatos participantes Foro Bogotá desde el Centro

La segunda acción, fue la realización del Foro “Revitalización del Centro” en asocio con el Instituto de Patrimonio Cultural, la Universidad Central, la Universidad de los Andes, el BID y la Corporación de Universidades del Centro. Este foro contó con la asistencia de diferentes actores y tenía por objetivo transmitir la propuesta de revitalización del centro que contiene un enfoque pluridimensional e integrador, y conlleva aspectos propositivos en lo urbanístico, ambiental, físico, cultural, y económico articulados del desarrollo de Bogotá.

Respecto al desarrollo de iniciativas de impacto social del entorno de la Universidad, particularmente en el barrio Las Nieves, se realizó una consolidación de las acciones que se han realizado por las Facultades y otras áreas de la universidad y se realizó un análisis general del estado actual a partir de agruparlas en categorías, como gestión social, académicas y de investigación, entre otras, que permitan orientar las actividades a realizar sobre este tema en los próximos años.



## 6. Gerencia Eficiente e Innovadora

Esta línea estratégica tiene como propósito fortalecer la gestión de la Universidad incorporando prácticas gerenciales innovadoras que den soporte administrativo al Plan y sean propicias para el cumplimiento de la Visión al 2020. Para ello, se consolidará una cultura de gestión innovadora por procesos y una estructura organizacional y con herramientas que permitan mejorar la eficiencia de la Universidad. Los resultados de sus objetivos en 2015 fueron:

**Cuadro 34 Indicadores objetivos gerencia Eficiente e Innovadora, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Consolidar una cultura de gestión innovadora	% de procesos implementados y operando	78%	65%	83%
Mejorar la gestión eficiente a través de certificaciones de la calidad	Porcentaje de cumplimiento de metas de certificación ISO 9001 e implementación del Sistema de Gestión Ambiental	87%	100%	100%
Integrar equipos de alto desempeño	Porcentaje de trabajadores con evaluación "muy superior"	50%	46%	92%

### 6.1 Consolidar una cultura de gestión innovadora

A lo largo de 2015, la consolidación de la gestión basada en procesos alcanzó un 65% de avance, logrando la sistematización y automatización de trámites académicos y el mejoramiento de los procesos de apoyo. En la siguiente gráfica se muestra la cadena de valor definida para la Tadeo y el porcentaje de avance de cada macroproceso:



Gráfico 14 Macroprocesos Universidad 2015

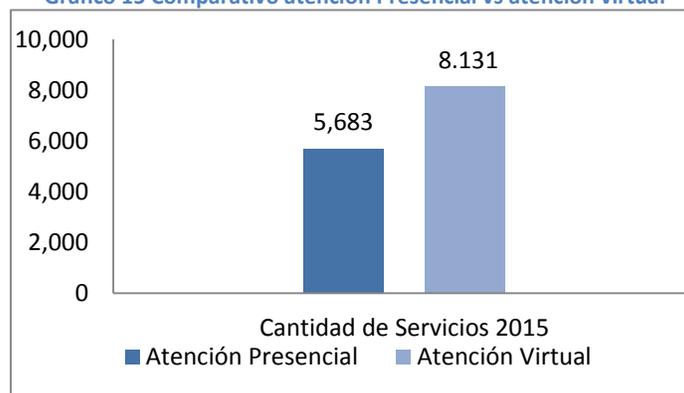


Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Resultado de lo anterior, se automatizaron y sistematizaron 64 trámites en forma total y parcial.

Por otra parte, se fortaleció la atención al estudiante a través de la implementación de canales virtuales y presenciales, estas acciones permitieron reducir el tiempo de espera en la atención financiera, disminución en la atención presencial, incremento en la oportunidad en la respuesta a los requerimientos de los estudiantes. Lo anterior permite tener una mayor atención de estudiantes en forma virtual frente a una atención presencial.

Gráfico 15 Comparativo atención Presencial vs atención virtual

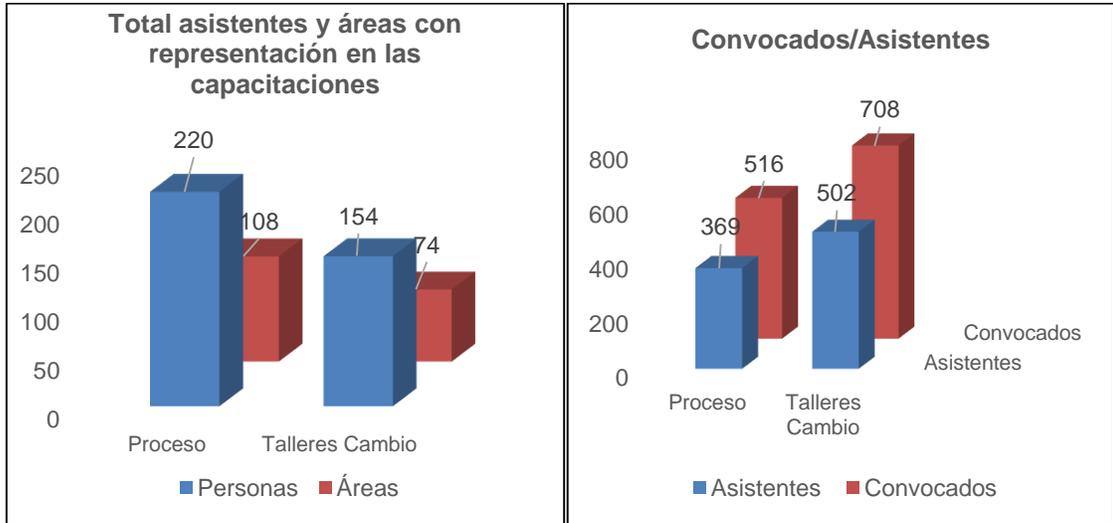


Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

Así mismo, se capacitaron 220 funcionarios de la Universidad en procesos y a 154 en actividades gestión del cambio con el objeto de apropiar una cultura organizacional enfocada al trabajo por procesos y a las metas institucionales. La asistencia a la capacitación en procesos fue del 71% de los convocados y a talleres de cambio del 70%:



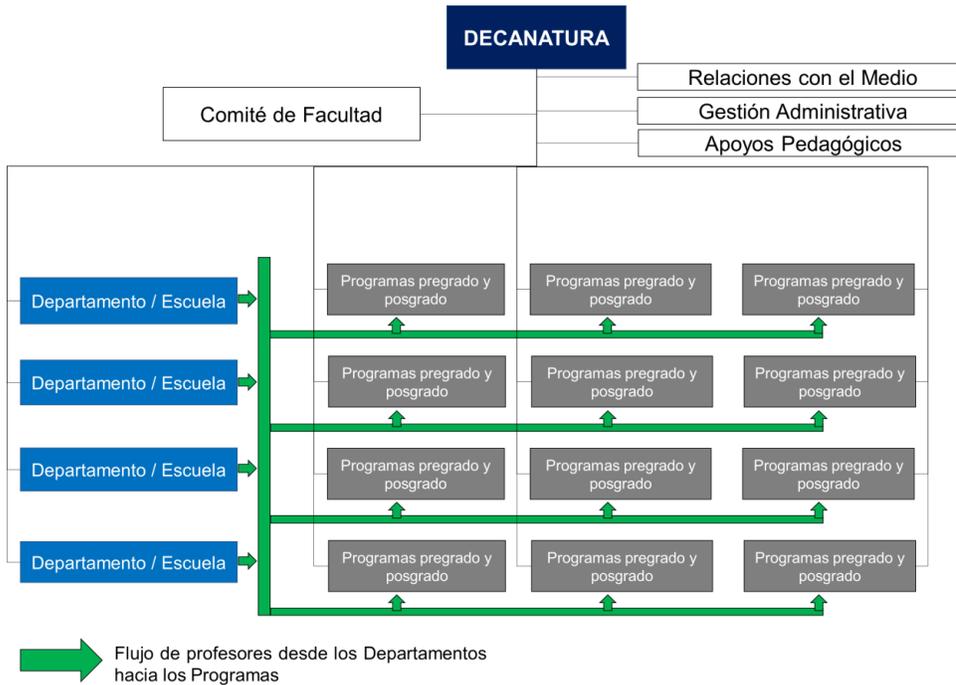
Gráfico 16 Capacitación funcionarios, 2015



Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

El proyecto de Fortalecimiento a la Gestión de las Facultades avanzó en la definición de la estructura matricial como eje fundamental para articular las funciones esenciales: docencia, investigación y extensión, para lo cual se organizaron direcciones de programas y departamentos, los primeros centrados en la atención a los estudiantes y los segundos en la atención a los profesores. La decanatura se centra en la dirección de las estrategias, centraliza la gestión administrativa, de relaciones con el medio y el apoyo académico. Estos avances se fueron formalizados a través expedición de las Resoluciones 37 y 41 de 2015.

A continuación se presenta el esquema matricial definido:



## 6.1. Mejorar la gestión eficiente a través de certificaciones de calidad

En la consolidación del Sistema de Gestión de Calidad, durante el 2015 se avanzó en la definición de lineamientos y directrices y el cumplimiento de indicadores de gestión. Derivado de las acciones adelantadas, el proceso de Servicio de Adquisición y Entrega de Bienes y Servicios se encuentra listo para surtir el proceso de certificación bajo la norma ISO 9001.

Por otra parte, la Universidad se inscribió al Ranking Internacional de Universidades Verdes liderado por la Universidad de Indonesia desde el año 2014, con el objeto de monitorear y consolidar un plan de gestión ambiental. Debido a las acciones adelantadas por la Universidad mejoró en 15 puntos porcentuales a nivel internacional y en 11 puntos a nivel nacional en el 2015.

Cuadro 35 Ranking Internacional de Universidades verdes

Año	Puesto Utadeo internacional	Total universidades participantes a nivel mundial	Puesto utadeo Colombia	Total universidades participantes en Colombia
2014	245	360	8	11
2015	215	407	7	13

Fuente: Dirección de Desarrollo Organizacional

## 6.2. Integrar equipos de alto desempeño.

En el marco de este objetivo, se desarrollaron varias acciones de los proyectos: Fortalecer el Proceso de Selección por Méritos, Consolidar un Sistema de Evaluación del Desempeño e Implementar el Programa de Formación y Desarrollo Administrativo.

En el 2015 la Universidad, el 46% de los trabajadores entre personal administrativo de planta y personal temporal obtuvo resultados “superiores” en su desempeño; lo que indica el fortalecimiento en la conformación de equipos de trabajo donde los trabajadores interactúan con sus conocimientos, habilidades, experiencias y compromisos, al igual que con sus propios objetivos para alcanzar los resultados esperados.

### 6.2.1. Fortalecer el Proceso de Selección por Méritos

El primer proyecto que apoya la integración de los equipos de alto desempeño se basa en la consolidación y apropiación de la cultura de selección por méritos para asegurar la vinculación o promoción del personal a los nuevos perfiles de los cargos definidos, aplicando procesos técnicos y psicotécnicos al 100% de las vacantes, asegurando que el mejor talento haga parte de la Universidad.



La meta propuesta para el año 2015 fue lograr el 80% del personal seleccionado y promovido con alto desempeño, la cual se cumplió en su totalidad. Esto significó que fueron promovidos un total de 33 trabajadores que participaron en los procesos meritocráticos internos.

Igualmente, el proyecto contempla la vinculación del mejor talento externo para la Universidad, razón por la cual se realizó un fuerte trabajo para cubrir el 100% de las vacantes tanto académicas como administrativas, utilizando herramientas de medición y decisión para el proceso de selección como la aplicación de pruebas técnicas, psicotécnicas y entrevistas por competencias.

**Cuadro 36 Cubrimiento de vacantes 2015**

TIPO DE NOMINA	APLICANTES	PRE - SELECCIONADOS	SELECCIONADOS	VACANTES CUBIERTAS
Profesor Tiempo Completo 2015	35	35	12	12
Planta Administrativa (Interna) 2015	492	132	33	33
Planta Administrativa (Externa) 2015	681	32	9	9
Profesor Hora Catedra 2015	6.628	2.017	257	303
Temporales 2015	18.095	1.408	198	198
<b>Total</b>	<b>25.931</b>	<b>3.624</b>	<b>509</b>	<b>555</b>

Fuente: Dirección de Gestión Humana

### 6.2.2. Implementar el Programa de Formación y Desarrollo

Otro proyecto transversal para la conformación de equipos de alto desempeño es la implementación del programa de formación y desarrollo que fortalezca el desarrollo laboral y profesional del 100% de los trabajadores administrativos, enfocados en ajustar los perfiles de los trabajadores a los requerimientos de las metas institucionales, ejecutando programas de desarrollo individual y colectivo, que faciliten su preparación para alcanzar los retos actuales y la capacidad para los retos futuros. Para la vigencia 2015 el 83.8% de los trabajadores fueron capacitados por lo menos una vez, sobrepasando así la meta propuesta del 70%.

La formación se centró en varias líneas de gran impacto para la comunidad tadeísta, cada una de las cuales aportaron al desarrollo profesional de los trabajadores. Se logró la capacitación de 2.056 personas que asistieron a 92 eventos realizados durante el año 2015.

Finalmente, la Universidad desarrolló y ejecutó actividades de bienestar laboral para incentivar a los trabajadores y generar factores de éxito individuales y colectivos, con una participación del 75% de los trabajadores convocados para estas actividades. Estos son los resultados: 577 asistentes de 763 convocados en Medición de riesgo psicosocial, 443 de 710 para la Encuesta diagnóstico de bienestar, 59 de 71 invitados a la Celebración día de la Secretaria, 455 de 626 convocados para la Celebración del día del Profesor, 29 de 30 niños inscritos en Vacaciones Recreativas, y 536 de 871 convocados para la conferencia "Resolución de Conflictos". Adicionalmente se entregaron 771 bonos navideños.



## 7. Tecnología de Vanguardia

Esta línea estratégica busca que la evolución tecnológica de la Universidad se desarrolle en diferentes campos, entre éstos: la implementación de herramientas tecnológicas para apoyar la toma de decisiones y el fomento del uso de herramientas que faciliten el aprendizaje y la formación de estudiantes, la integración de los diferentes sistemas de información y, el fortalecimiento de la infraestructura de hardware y comunicaciones. Los resultados de estos objetivos para 2015 fueron:

Cuadro 37 Indicadores objetivos Tecnología de vanguardia, 2015

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Avanzar en la modernización tecnológica de la Universidad	Definición del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información	100%	91%	91%
Aumentar el uso de herramientas tecnológicas amigables para el aprendizaje y para la formación	% de cursos con nivel básico e intermedio en Avata + % de cursos con nivel avanzado	60%	66%	100%

### 7.1 Avanzar en la modernización tecnológica de la Universidad

Continuando con el robustecimiento de la infraestructura tecnológica y el fortalecimiento de los sistemas de información de la Universidad, la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones desarrolló proyectos de implementación de nuevas funcionalidades en los sistemas de información que contribuyeron de manera satisfactoria a apoyar los procesos misionales de la Universidad. También, se realizaron inversiones representativas en actualización de infraestructura, permitiendo continuar con la reducción del nivel de obsolescencia tecnológica (hardware, software y redes de comunicaciones) y dotando a la Universidad de herramientas computacionales más robustas, representadas en software académico para el apoyo de los programas curriculares, actualización de software administrativo y nuevas tecnologías para respaldar las clases magistrales aunado con la implementación de salas colaborativas en las que se generan espacios para la innovación pedagógica.

Dentro de los logros más representativos se encuentran:

- **Arquitectura TICs:** Se realizó el proyecto permitiendo tener el insumo para la definición del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETIC). Como



resultado se obtuvo el portafolio de proyectos que deben tenerse en cuenta para apoyar la implementación del plan estratégico de la Universidad.

- **Sistema académico - Universitas XXI:** se implementó la automatización de los trámites más importantes (doble programa, reingresos, reintegros, transferencia interna y retiro de asignaturas), se realizó la migración de estudiantes con terminación de estudio para el proceso de graduación y un grupo representativo de prospectos de reingresos y reintegros. Se definió el alcance de la Interfaz Financiera y se formalizaron los requerimientos con los cuales los proveedores realizaron parte de los desarrollos y sus pruebas. Para el primer semestre de 2016 se terminará la implementación de este sistema.
- **Sistema administrativo y financiero - Oracle eBusiness Suite:** Se logró la estabilización del sistema y se disminuyeron los tiempos del cierre contable y financiero. Se dió inicio al proyecto de Normas Internacionales logrando un avance del 80%.
- **Infraestructura Tecnológica:** Se realizó la adquisición de 218 computadores personales para renovar la base instalada. Se mejoró la cobertura de la red de WiFi logrando un alcance del 90%, de la misma manera se mejoró la cobertura para la sede de Cartagena. Se adquirieron servidores para el datacenter dentro del proyecto de consolidación de servidores con el fin de mejorar la seguridad, el rendimiento y la disminución de costos de mantenimiento. Se dotaron las salas colaborativas y la biblioteca con 4 carros móviles y 93 portátiles. Se fortaleció el sistema de almacenamiento centralizado logrando mayor seguridad de los datos de la Universidad. Para efectos de gestionar la infraestructura y el servicio que ofrece el área de TICs a la Universidad, se implementó el sistema de gestión de servicio con la herramienta tecnológica HP Service Manager la cual permite mejorar el seguimiento y control del servicio de incidentes y problemas de la infraestructura tecnológica y los sistemas de información.



Cuadro 38 Principales inversiones de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2015

Concepto	Descripción	Valor
Software académico -- Renovación	Renovación de software académico para dar continuidad a su utilización en las versiones recientes como apoyo del proceso de enseñanza y aprendizaje	\$ 1.043.280.487
Software académico - Nuevo	Adquisición de nuevo software académico como apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje	\$ 177.852.170
Equipos de cómputo (PCs) - Dirección de Innovación Pedagógica	Adquisición de equipos para apoyar las asignaturas con herramientas tecnológicas como soporte al aprendizaje activo de los estudiantes, y la interacción en el aula así como tecnologías para la formación de profesores y tutorías. Adquisición de 5 equipos para dotación taller Diseño de Modas	\$ 101.263.644
Equipos de cómputo (PCs) - Aulas móviles	Adquisición de 93 computadores portátiles y 4 carros móviles para la sala colaborativa y la biblioteca	\$ 459.544.539
Equipos de cómputo (PCs) - Reposición de equipos	Adquisición de 218 computadores plataforma Windows para las áreas académica y administrativa: 147 equipos por reposición 17 equipos sala nueva especialización Base de Datos Santa Marta. 17 equipos reposición Centro de Cómputo Educativo 20 equipos reposición Audiovisuales 8 equipos sistema atención estudiantes	\$ 724.754.650
Plataforma Gestión de Solicitudes Dirección TICs	Implementación nueva herramienta de Gestión de Solicitudes para entrega de servicios de tecnología de la Dirección TICs. Salida a producción Diciembre de 2015	\$ 2.840.840
Plataforma Soluciones en Línea	Implementación nueva herramienta de Gestión de Solicitudes para entrega de servicios a los estudiantes Soluciones en Línea	\$ 22.058.560
Reimplantación Digiturno	Reimplantación del sistema de atención presencial Digiturno	\$ 24.580.400
Acceso a Internet	Aumento del ancho de banda de acuerdo con el incremento en el consumo de los Estudiantes, Profesores y Administrativos	\$ 494.438.400
Red WiFi Sede Principal	Aumento de la cobertura para el acceso inalámbrico a Internet, Cobertura en la Sala Colaborativa. Se adquirieron 30 AP	\$ 85.167.104
Red WiFi Sede Cartagena	Aumento de la cobertura para el acceso inalámbrico a Internet. Se adquirieron 8 AP y una controladora	\$ 49.414.783
Consolidación de Servidores	Integración de 128 servidores virtuales distribuidos en 18 servidores físicos, quedando en 4 servidores tipo Blade	\$ 541.763.584
Sistema de almacenamiento de datos	Adquisición del sistema de almacenamiento de datos NAS y ampliación de la SAN para las aplicaciones y los archivos de los profesores y funcionarios	\$ 128.968.800

Fuente: Dirección de TIC

### 7.1. Aumentar el uso de herramientas tecnológicas amigables para el aprendizaje y para la formación

Este objetivo busca fomentar el uso de herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje y la formación de los estudiantes. Durante el año 2015, se logró incrementar los cursos presenciales que



utilizan AVATA como apoyo al proceso de enseñanza – aprendizaje de un 54%, en el año 2014, se pasó a un 66% (de 2182 cursos creados en AVATA durante 2015-2S, 1450 de ellos poseen actividades de formación); este aumento se consiguió por las siguientes actividades que se desarrollaron durante el año:

- **Realización de cursos a profesores sobre el uso de AVATA:** Se dictaron 5 talleres de inducción a los profesores y se capacitaron a 218 profesores en temas específicos de AVATA. De 926 profesores que dictaron en 2015-2S, 627, es decir, el 68% utilizaron AVATA como herramienta de apoyo docente.
- **Actualización de la plataforma Moodle a la versión 2.8:** así como el cambio completo del aspecto y apariencia de la misma. Con estas modificaciones se obtuvo una interfaz de usuario más amable, un acceso más rápido a los contenidos de los cursos y se facilitó la navegación a través de la plataforma.



- **Integración del software Turnitin con AVATA:** esto permitió comparar los contenidos de los documentos elaborados por los estudiantes con la información que se encuentra en libros digitales, prensa, revistas, páginas web, entre otros. 46 cursos utilizaron esta herramienta que estuvo a disposición de los profesores a partir de octubre de 2015.



## 8. Espacios Físicos Educadores

Esta línea estratégica tiene como propósito dar respuesta al modelo pedagógico institucional desde el espacio físico, consolidando un campus innovador y eficiente que contribuya a la formación de profesionales críticos, creativos y autónomos. Para ello, se diseñarán y desarrollarán nuevos espacios para el aprendizaje, consolidará un campus universitario eficiente y se ampliarán los espacios recreativos y deportivos. Los resultados de 2015 son:

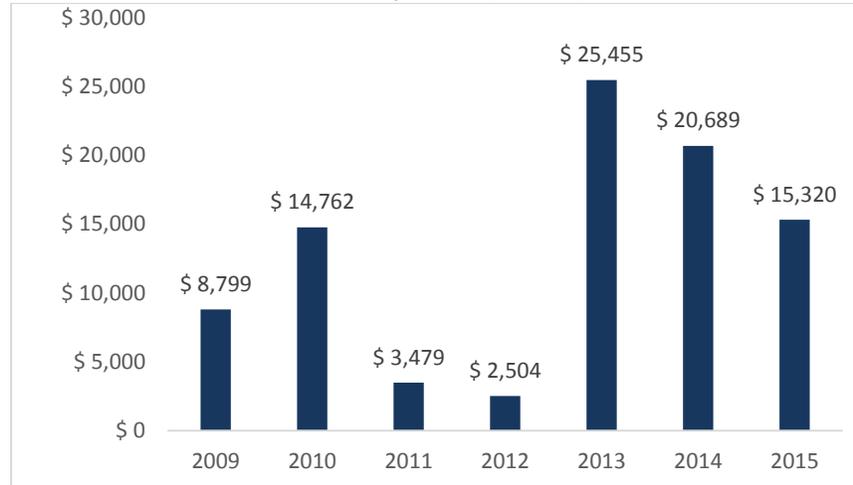
**Cuadro 39 Indicadores objetivos Espacios Físicos Educadores, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Diseñar e implementar nuevos espacios para el aprendizaje innovador y creativo	% de espacios adecuados en relación a los espacios definidos	35%	33%	94%
Reordenar los espacios físicos para consolidar un Campus Universitario eficiente	M2 construidos por estudiante	7,8	7,8	100%
Ampliar los espacios recreativos y deportivos para mejorar el Bienestar Universitario	M2 áreas deportivas y recreativas por estudiante	0,7	0,7	100%

La inversión para desarrollo físico ejecutada en el año 2015 ascendió a \$15.320 millones, el 86% se destinó al nuevo Edificio de Artes y Diseño y el restante se destinó a adecuaciones, construcción, dotaciones, entre otros. Respecto al 2014, la inversión se disminuye en un 26% que se explican por la alta inversión que conllevó la contratación de la obra del nuevo edificio.



Gráfico 17 Inversión ejecutada (Millones), 2009-2015



Fuente: Desarrollo Físico

### 8.1. Diseñar e implementar nuevos espacios para el aprendizaje innovador y creativo

Durante el 2015 se adelantaron importantes obras de remodelación y adecuaciones en espacios de aprendizaje presencial y en espacios fuera del aula:

#### Remodelación y Adecuación de Espacios de Aprendizaje:

- Adecuación Espacios Tadelolab



- 1 Sala colaborativa con capacidad para 72 personas

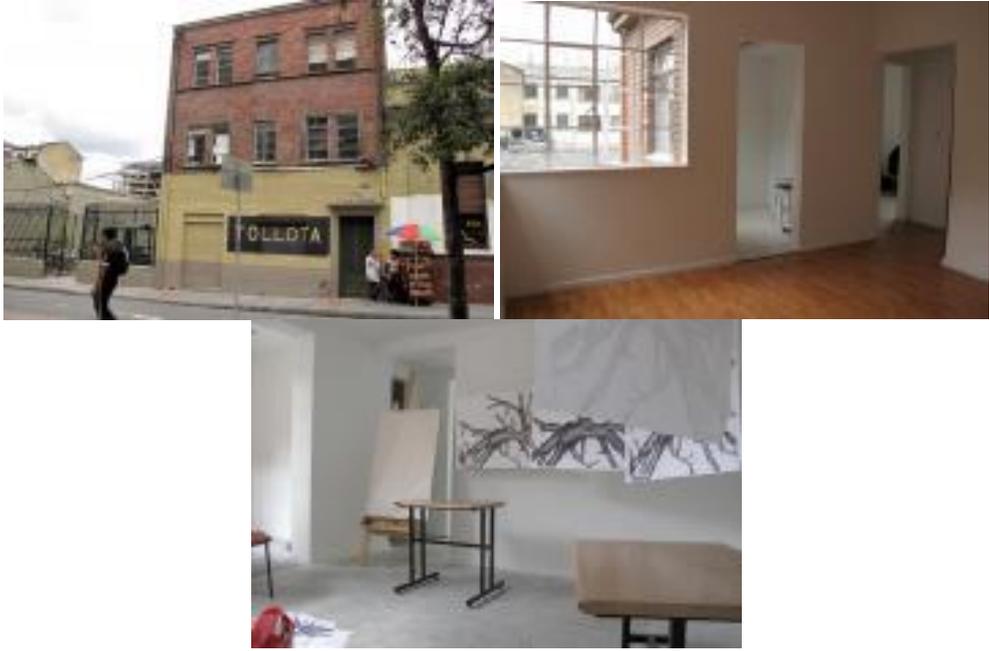


- Aumento en la capacidad 5 aulas de los módulos 2 y 7 con capacidad para 32 y 48 personas, respectivamente



- 1 sala del Módulo 1, con capacidad para 70 personas
- 1 Adecuación sala con capacidad para 72 personas
- Adecuación Casa Tollota para la Maestría de Artes Plásticas





**Remodelación y Adecuación de Espacios Fuera del Aula**

- 2 salas para tutoría y zonas de estudio en el Módulo 7a (piso 2 y 3)



- 1 sala para tutoría de inglés en el Módulo 7 (piso 2)





- Espacio de Plazoleta de comida saludable Módulo 7 Planta Baja



## 8.2. Ampliar y reordenar los espacios físicos para consolidar un Campus Universitario eficiente

Un proyecto fundamental para la ampliación de la infraestructura física de la Universidad es la construcción del Edificio de Artes y Diseño. Para el 2015 y con base en el cronograma del proyecto se finalizó la construcción de la estructura del Edificio, el avance en la realización de los acabados fue de 58% y la dotación en un 10%.





Render Edificio



Panorámica Fachada Norte



Render Edificio



Panorámica Fachada Norte



Panorámica fachada



Fachada Patio



Fachada Patio



Acceso Edificio

Respecto a la reubicación de las áreas académicas y administrativas Etapa I, se definió el programa de acuerdo a la nueva estructura de las Facultades y administrativa.



### 8.3. Ampliar los espacios recreativos y deportivos para la formación integral

Este proyecto comprende la construcción del Centro Deportivo Universitario en su primera etapa, lo que permitirá que el campus de la Universidad cuente con más áreas deportivas que contribuyan a la formación integral de los estudiantes y al aprovechamiento del tiempo libre. Durante el 2015 se desarrollaron acciones como: la definición de programa del Centro Deportivo y sus requerimientos mediante un avance del 80% del Programa de Necesidades y Áreas, y un 90% de avance de la definición de la Norma y Plan de Regularización y Manejo para realizar la construcción. Otra actividad que se desarrolló durante el 2015 relacionada con los espacios recreativos y deportivos fue el cerramiento en reja del perímetro de la cancha multifuncional de la calle 24.



## 9. Tadeo de Alcance Nacional

Esta línea estratégica busca ampliar la comunidad estudiantil en Cartagena, Santa Marta y extender la oferta académica más allá de las áreas geográficas tradicionales para la Universidad, a través de la ampliación de la oferta de programas y utilizando metodologías de enseñanza distintas a la presencial. Como resultado el número de programas de pregrado y posgrados ofertados en las regiones pasó de 23 en 2014 a 35 en 2015 y el número de estudiantes fue de 1.036 en el primer semestre de 2015 y de 1.069 en el segundo semestre.

**Cuadro 40 Indicadores objetivos Tadeo de Alcance Nacional, 2015**

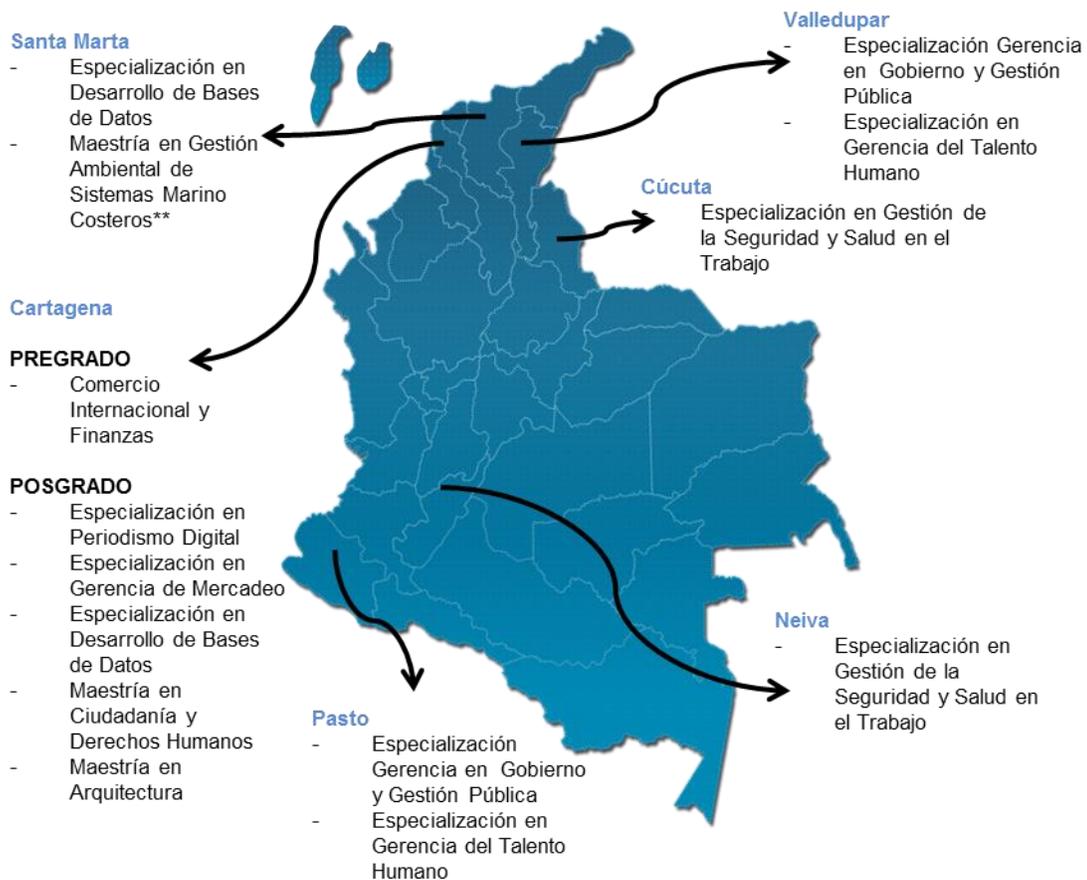
Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Ampliar la oferta académica en las regiones	No. de programas de pregrado y posgrado ofertados en las regiones	39	35	93%

### 9.1. Ampliar la oferta académica en las regiones

La estrategia de regionalización de la Universidad se concentra en las sedes de Cartagena, Santa Marta y a la oferta de programas en convenios con Instituciones de Educación Superior regionales. En el segundo semestre de 2015, el total de estudiantes fuera de Bogotá fue de 1.069 de los cuales 727 estaban matriculados en programas de pregrado y 342 en posgrado. Por municipio, 523 alumnos estudiaron en Cartagena, 208 en Santa Marta y 338 realizaron posgrados en Valledupar, Cúcuta, Neiva y Pasto. Producto de la estrategia de regionalización se obtuvo la aprobación por parte del Ministerio de Educación para la oferta de 13 programas en extensión: uno del nivel profesional universitario, 10 especializaciones y 2 maestrías. Adicionalmente, 1 programa nuevo en la Sede de Santa Marta (Maestría en Gestión Ambiental de Sistemas Marino Costeros).



Gráfico 18 Programas académicos con aprobación de registro calificado en 2015



Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la calidad

\*\* Programa nuevo. El resto de los programas se ofertan en extensión.

### Oferta académica Cartagena:

En concordancia con el proceso de ampliación de la oferta de la Universidad, en 2015 el Ministerio de Educación aprobó ofrecer 6 programas en extensión en la seccional Cartagena, de los cuales unos es un programa profesional universitario, Comercio Internacional y Finanzas, tres son especializaciones y dos maestría, superando la meta planteada de 4 programas nuevos.



Cuadro 41 Oferta académica Cartagena

Nivel Formación	Programa	2014	2015
Tecnológico	Producción de Radio y Televisión	■	
Universitario	Arquitectura		
Universitario	Comunicación Social y Periodismo		
Universitario	Diseño Gráfico		
Universitario	Publicidad		
Universitario	Comercio Internacional y Finanzas		Nuevo
Especialización	Especialización en Gerencia de Publicidad	■	
Especialización	Especialización en Periodismo Digital		Nuevo
Especialización	Especialización en Gerencia de Mercadeo		Nuevo
Especialización	Especialización en Gerencia del Talento Humano	■	
Especialización	Especialización en Gerencia en Logística Comercial Nacional e Internacional		
Especialización	Especialización en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud		
Especialización	Especialización en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo		
Especialización	Especialización en Desarrollo de Bases de Datos		
Maestría	Maestría en Arquitectura		Nuevo
Maestría	Maestría en Ciudadanía y Derechos Humanos		Nuevo
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>16</b>

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento Calidad

### Oferta académica Santa Marta

En la sede de Santa Marta, también se amplió el número de programas académicos ofrecidos durante el 2015, pasando de seis programas en 2014 a ocho.

Cuadro 42 Oferta académica Santa Marta

Nivel Formación	Programa	2014	2015
Universitario	Biología Marina (Fundamentación Específica).	■	
Especialización	Especialización en Gerencia y Auditoría de la Calidad		
Especialización	Especialización Gerencia Financiera		
Especialización	Especialización en Gerencia de Mercadeo		
Especialización	Especialización en Gerencia Logística Comercial Nacional e Internacional	-	Nuevo
Especialización	Especialización Gerencia del Talento Humano	-	Nuevo
Maestría	Maestría en Ciencias Marinas.	■	
Doctorado	Doctorado en Ciencias del Mar		
<b>Total</b>		<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento Calidad



## 9.2. Desarrollar programas académicos con metodologías de enseñanza virtuales y similares

La tecnología desempeña un papel fundamental en la estrategia de ampliación de cobertura de la Universidad. Para el establecimiento de una oferta de educación a distancia y virtual, durante el 2015 se avanzó en la definición de la oferta de programas a ofertar en alianza con Edupol y en la elaboración del documento para la aprobación por parte del Ministerio de Educación (registro calificado) del programa de mercadeo y de su aprobación por parte del Comité Académico. También se prepararon los materiales educativos para los cursos de primer semestre del programa de Mercadeo. Respecto al campus extendido, se avanzó en la identificación de asignaturas que puedan dictarse en campus extendido entre Bogotá y Cartagena, estableciendo los requerimientos de infraestructura tecnológica para que se puedan implementar.



## 10. Tadeo Visible

Esta línea estratégica tiene como propósito el reconocimiento de la Tadeo como una universidad innovadora y emprendedora, con un modelo de experiencia centrada en el estudiante, producto de la visibilidad nacional e internacional de los resultados concretos, medibles y relevantes alcanzados en cada una de las líneas estratégicas. Una de las formas de medir el posicionamiento de la Universidad será a través de los resultados del Ranking QS<sup>6</sup>; en el 2015 el puntaje obtenido por la Tadeo Lozano le permitió mantenerse entre la 9 y 10 posición entre las instituciones privadas de Colombia. Otros indicadores de esta línea estratégica son:

**Cuadro 43 Indicadores objetivos Tadeo Visible, 2015**

Objetivos	Indicador	Meta 2015	Avance 2015	% Cumplimiento
Avanzar en el mejoramiento continuo de la calidad de la Universidad a través de la Acreditación institucional y la acreditación de sus programas	No. programas acreditados / No. programas acreditables	75%	78%	100%
Hacer visible la actividad investigadora, innovadora y emprendedora	Aumentar en un 4% las menciones en medios masivos de comunicación anuales de las actividad investigativa, innovadora y emprendedora de la Utadeo	38	61	100%
Consolidar el ecosistema de comunicación digital de la universidad para fortalecer su uso por parte de la comunidad tadeísta, así como la presencia de la Tadeo a nivel nacional e internacional	Posición Ranking Webometrics Colombia	16	23	56%
Fortalecer el posicionamiento de la Universidad como centro cultural	Incremento en el No. de asistentes a eventos culturales	33.921	40.028	100%

### 10.1. Avanzar en el mejoramiento continuo de la calidad de la Universidad a través de la Acreditación institucional y la acreditación de programas

#### Avances en Acreditación Institucional

En el año 2015 se acordó avanzar con 3 fases preparatorias del proceso de Autoevaluación con fines de Renovación de la Acreditación Institucional, a saber:

- **Fase I Preparación institucional para el proceso**, que implicó la revisión del cumplimiento de las condiciones para la renovación de la Acreditación Institucional según Lineamientos

<sup>6</sup> El Ranking QS tiene un alta consulta a nivel internacional (500.000 a 1 millón de visitantes mensuales a la página web) y mide el desempeño de las universidades a partir de indicadores relacionados con reputación académica, percepción de los empleadores, relación estudiante-profesor, proporción de estudiantes y profesores extranjeros y citación de artículos.



CNA 2014, el diseño de la estructura organizacional para el proceso, la preparación y entrega al CNA del documento de Condiciones Iniciales de la Seccional Caribe para el proceso de Acreditación Institucional Multicampus y la presentación al CNA del documento de condiciones iniciales de Arquitectura - Seccional Caribe con fines de acreditación. Así mismo en esta fase se desarrolló el proceso de autoevaluación con fines de acreditación del programa de Arquitectura - Seccional Caribe y se entregó el respectivo documento al CNA para continuar con la etapa de evaluación externa del programa.

- **Fase II Diagnóstico Institucional:** se orientó a visibilizar la articulación entre los planes de mejoramiento resultantes de la Acreditación 2013 y el Plan Estratégico 2015-2020.
- **Fase III Revisión y ajuste del modelo de autoevaluación institucional:** se definió el cronograma, revisión de indicadores y diseño del plan de comunicaciones para el proceso de renovación de la Acreditación Institucional.

### Avances en Acreditación de Programas

En el año 2015 se continuó con el compromiso de avanzar con la alta calidad de los programas académicos, sumándose a la lista de 13 programas en el 2014 el programa de Diseño Industrial y la renovación del programa de Artes Plásticas, para un total de 14 programas acreditados, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**Cuadro 44 Programas con Acreditación de Alta Calidad**

Programa Académico	Vigencia	Año
Publicidad*	6 años	2009
Diseño Gráfico*	6 años	2009
Arquitectura	4 años	2011
Ingeniería de Alimentos**	6 años	2011
Biología Marina**	6 años	2012
Relaciones Internacionales*	4 años	2012
Mercadeo	4 años	2013
Comunicación Social	4 años	2013
Economía	4 años	2013
Tecnología en Realización de Audiovisuales y Multimedia	4 años	2013
Comercio Internacional*	4 años	2014
Derecho	4 años	2014
Diseño Industrial**	6 años	2015
Artes Plásticas	6 años	2015

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la calidad

\*Programas con una renovación de la acreditación \*\* Programas con dos renovaciones de la acreditación

En 2015, siete (7) programas adelantaron el proceso de acreditación en el CNA, 3 de ellos para acreditación por primera vez, incluido Arquitectura de la Seccional Cartagena y 4 para lograr la renovación de acreditación. A continuación la relación de los programas y su estado:



Cuadro 45 Programas y Estado CNA, 2015

Programa	Estado CNA
Diseño Gráfico*	Pendiente Resolución MEN
Publicidad*	Pendiente Resolución MEN
Arquitectura*	Pendiente informe de evaluación externa
Arquitectura (Cartagena)	Designación de pares para visita
Contaduría Pública	Designación de pares para visita
Biología Ambiental	Pendiente informe de evaluación externa
Relaciones Internacionales*	Designación de pares para visita

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la calidad

\*Programas que cuentan con acreditación

De igual forma, 2 programas trabajaron en sus procesos de autoevaluación con el propósito de entregar su respectivo informe para la Acreditación del Programa en el año 2016, estos son:

- ✓ Administración de Empresas
- ✓ Maestría Ciencias Ambientales

## 10.2. Hacer visible la actividad investigativa, innovadora y emprendedora de la universidad

Durante el 2015, se creó el Media Lab como un escenario interdisciplinario de investigación y creación de contenidos y conocimiento sobre las narrativas para la apropiación social de la investigación y la innovación desarrollados en la Universidad. Consolidado como grupo de investigación en el que participan profesores de diversos programas, se presentó y fue aprobado un proyecto para la realización del piloto con recursos de la convocatoria interna No. 12 del 2015, con los resultados de la investigación del grupo DIMARCO en torno al pez león.

Adicionalmente, la Universidad obtuvo 27 menciones en medios masivos de comunicación sobre los resultados de los grupos de investigación, sus protagonistas, proyectos y consultorías. Así mismo, en el sitio web de la Tadeo, se publicaron 68 notas acerca de eventos de ciencia e innovación, resultados de investigación, patentes, consultorías, reconocimientos, emprendimientos de base tecnológica y perfiles de investigadores tadeístas. También como mecanismo de comunicación se desarrolló un micrositio en la página web de la Universidad sobre investigación.

## 10.3. Desarrollar estrategias de comunicación interna que contribuyan a la apropiación de la visión al 2020, del Plan estratégico y la acreditación institucional

Para avanzar en la divulgación del Plan estratégico se elaboró una publicación impresa y digital, y se diseñó e implementó un micrositio en la página web de la Universidad ([www.utadeo.edu.co/es/plan-estrategico-2015-2020](http://www.utadeo.edu.co/es/plan-estrategico-2015-2020)), con el objeto de facilitar el acceso a la comunidad tadeísta y al público en general sobre los retos del Plan, sus avances y documentación, además de buscar promover el trabajo colaborativo en línea que fortalezca los proyectos.



Y para avanzar en la apropiación de la visión al 2020, se realizó una jornada de socialización de los primeros avances en la ejecución del Plan estratégico denominada “Expedición al 2020” los días 1 y 2 de octubre. A la jornada asistieron 554 participantes entre profesores de tiempo completo y catedráticos (116) y administrativos (438) que realizaron una expedición de conocimiento e inmersión, a través de diversas metodologías de exposición y exhibición, en las diez líneas estratégicas del Plan, sus propósitos, objetivos y principales proyectos, metas y avances.



Respecto a la promoción de una cultura participativa y fortalecimiento del sentido de pertenencia de la comunidad Tadeísta, se avanzó en la revisión y ajuste de las políticas institucionales de participación y se realizó acompañamiento a eventos y actividades seleccionadas para contribuir a hacer efectiva la participación y generar sentido de pertenencia. Como resultado se alcanzó que una participación del 68% de la comunidad tadeísta en las acciones realizadas.



#### 10.4. Consolidar el ecosistema de comunicación digital de la Universidad para fortalecer su uso por parte de la comunidad tadeísta, así como la presencia de la Tadeo a nivel nacional e internacional

Con el objetivo de consolidar una cultura de la comunicación digital, en el 2015 se logró mantener conectada a la Universidad con el entorno nacional e internacional, llevando transmisiones en vivo de los eventos más significativos con un total de 3.625 visualizaciones a través de nuestro canal de youtube, además de la realización de más de 200 piezas audiovisuales que sumaron 38.762 vistas en el mismo canal: “Utadeo en movimiento”. A este ecosistema de comunicación, se incorporó el diseño e implementación de una versión estática en inglés en la página web y el próximo año se integrará la intranet como un medio para propiciar la conversación y la creación de comunidades de práctica y aprendizaje en el entorno virtual tadeísta, cuyo diseño y montaje se realizó en 2015.

Así mismo se desarrolló el prototipo de una App para dispositivos móviles con toda la oferta de eventos culturales y académicos que permite generar notificaciones a los usuarios y al mismo tiempo seguir las transmisiones en vivo de los mejores eventos de la universidad.

Como uno de los indicadores para medir el avance de este objetivo, se realiza el monitoreo al ranking webometrics<sup>7</sup>. En 2015, la Universidad ocupó la posición número 10, manteniendo su posición en relación al 2014, en relación con las universidades privadas que aparecen en esta medición. El cambio de metodología de este ranking priorizó la reputación académica, más que la visibilidad y el impacto web, lo que significó una caída de 6 puestos de la Tadeo en el ranking nacional.

#### 10.5. Fortalecer el posicionamiento de la Universidad como centro cultural

La Universidad tiene una oferta cultural amplia y constante y con el objeto de consolidar a la Universidad como centro cultural, se trabajó en el 2015 en la articulación en la Red Cultural de la Tadeo que incluye las distintas áreas relacionadas con este tema: Museo de Artes Visuales, Auditorio Fabio Lozano, Emisora HJUT 106.9, Emisora Óyeme, Instituto Confucio, Museo del Mar, Biblioteca Museo Carlos Lleras Restrepo y Centro de Arte y Cultura. Este trabajo articulado incrementó el número de asistentes a las actividades culturales de 33.586 en el 2014 a 40.028 en el 2015.

Entre las principales actividades realizadas durante el 2015, y reconocido por el medio de la danza, se realizó el XIX Festival Universitario de Danza Contemporánea. Este festival ha fomentado la práctica del género contemporáneo en las universidades de la ciudad y del país. A través de invitados internacionales de importante trayectoria genera reflexión y espacios de intercambio y aprendizaje

---

<sup>7</sup> El ranking lo elabora una firma experta en TICs (Cybermetrics Lab) con el objetivo de suministrar información fiable, multidimensional, actualizada acerca del funcionamiento de las universidades de todo el mundo en función de su presencia e impacto en la web.



en los grupos participantes. Derivado de su versión XIX, se consolidó el convenio marco con la Universidad de Bahía (Brasil), que permitió la presencia del Maestro Álvaro Restrepo en la Utadeo con su charla magistral "*La educación del cuerpo: el cuerpo en la educación*".

De igual forma, se realizaron encuentros y diálogos (Interuniversitarios – Interinstitucionales) que contribuyen a fortalecer vínculos, alianzas y gestión con diferentes universidades e instituciones culturales. Para el 2015 se logró un aumento del 52% en la oferta y en un 43% en la participación a estos eventos. Asimismo, se establecieron 7 alianzas nuevas con instituciones externas que permiten generar altos niveles de gestión que contribuyen a fortalecer el componente cultural de la Universidad.

**Cuadro 46 Red Cultural Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2014-2015**

<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	No. de dependencias y programas académicos articulados	N.A.	8
<b>XIX Festival Universitario de Danza Contemporánea</b>	No. de universidades participantes	19	19
	No. de eventos	57	40
	No. de asistentes	6500	6863
<b>Encuentros y diálogos (Interuniversitarios – Interinstitucionales)</b>	No. de eventos	5	11
	No. de asistentes	124	208
<b>Alianzas con instituciones externas</b>	No. de alianzas nuevas	4	7
<b>Jóvenes talentos en escenarios internos y externos</b>	No. de presentaciones (Circulación de grupos institucionales de la Utadeo en escenarios externos)	28	35
	No. de actividades (escenarios Utadeo)	36	32
	No. de talentos (escenarios Utadeo)	74	54
<b>Divulgación de la oferta cultural</b>	No. de publicaciones	N.A.	230

Fuente: Centro de Arte y Cultura



## Capítulo II Gestión Financiera

La Universidad Jorge Tadeo Lozano recaudó el presupuesto de Ingresos Operacionales en un 97% , correspondiente a un valor de \$127.913 millones que representan un incremento del 5.1% comparado con el 2014. A su vez, el presupuesto de Gastos Operacionales se ejecutó en 96.4% por valor de \$116.681 millones que representa una variación del 2.8% respecto al año 2014.

Por otra parte, se obtuvo un EBITDA para el 2015 de \$11.232 millones que en términos relativos representa un 8.8%. Comparado con el año 2014 que fue de 6.1%, se observa un incremento anual importante.



Fuente: Departamento de Contabilidad. Febrero 2016

### Gestión de Contabilidad

Durante el 2015 dos actividades se destacan en la gestión de Contabilidad de la Universidad:

- **La Convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera-NIIF:** de conformidad con lo previsto en las Leyes que establecen que la Universidad está obligada a converger a las normas internacionales de información financiera (NIIF o IFRS por sus siglas en inglés) tal y como las emite el IASB (International Accounting Standards Board). En este sentido, la Universidad debe emitir de los primeros estados financieros comparativos bajo NIIF a 31 de diciembre de 2016.
- **Aspectos tributarios:** Se ha dado cumplimiento de todas las obligaciones tributarias de orden nacional y distrital de la Universidad. Las declaraciones de ingresos y patrimonio de los años 2014 y 2013 están sujetas a revisión por parte de las autoridades tributarias.

Por otra parte, el Balance General para la Universidad Jorge Tadeo Lozano al 31 de diciembre 2015 muestra como resultado que: los activos se incrementaron a \$ 325.142 millones con un variación



del 7% respecto al 2014. Los pasivos ascienden a \$ 108.315 millones y el Fondo Social de \$216.827 millones. A continuación se aprecia el Balance General:

**Cuadro 47 Balance General Consolidado Al 31 de Diciembre 2015**

	Balance General Consolidado				Variación	
	2015	Part. %	2014	Part. %	Absoluta	%
Activo Corriente	108,898	33	109,912	36	(1,014)	(1)
Activo No corriente	216,243	67	194,723	64	21,521	11
<b>Total Activos</b>	<b>325,142</b>	<b>100</b>	<b>304,635</b>	<b>100</b>	<b>20,507</b>	<b>7</b>
Pasivo Corriente	61,156	56	54,090	54	7,066	13
Pasivo no Corriente	47,159	44	46,838	46	321	1
<b>Total Pasivos</b>	<b>108,315</b>	<b>100</b>	<b>100,928</b>	<b>100</b>	<b>7,387</b>	<b>7</b>
Fondo Social	216,827		202,585		14,242	7
<b>Total Pasivo y Fondo Social</b>	<b>325,142</b>	<b>100</b>	<b>303,513</b>	<b>100</b>	<b>21,629</b>	<b>7</b>
Cuentas de orden	67,656		29,277		38,379	131

Fuente: Departamento de Contabilidad. Marzo 2016

### Gestión de Tesorería

El portafolio estructural de inversiones asciende a \$50.921 millones que se encuentran distribuidos porcentualmente en: CDTs 47%, Bonos 40% y TES 13%. La composición del portafolio en comparación con el año 2014, se ha centrado en un portafolio mucho más conservador, en coherencia con las expectativas negativas y los resultados macroeconómicos que se observaban en los últimos meses del año 2015. Por su parte, el rendimiento generado por el portafolio durante el 2015 ascendió a \$3.479 millones, que comparado con el 2014 se incrementó en un 18%.

Como apoyo a las actividades de la gestión financiera y que hacen parte de la gestión, se destaca:

- Se ha realizado diferentes negociaciones basadas en intereses mutuos con los bancos, con el fin de reducir las comisiones y gastos bancarios que la Universidad incurren en sus transacciones
- Se estableció un convenio con el Banco Helm Bank de beneficios financieros tanto para la Universidad como para sus empleados que quieran tener cuenta de nómina con el banco.
- Para el año 2015 se disminuyeron 8 cuentas bancarias con el objetivo de hacer más eficiente la conciliación bancaria y el buen manejo de los recursos.
- Se inició el proceso con los diferentes bancos para la implementación de web services en línea, que sirve para intercambiar datos entre aplicaciones del banco como el de la Universidad en tema de recaudo. Las ventajas es que el usuario podrá tener su pago reportado inmediatamente, y la Universidad tendrá su Base de Datos con los pagos actualizada en línea.



## Resultados de la Revisoría Fiscal

En esta sección se presentan los Estados Financieros de la Universidad, los cuales fueron auditados por la firma de Revisoría Fiscal Deloitte & Touche Ltda, emitiendo el siguiente dictamen: “[...], los estados financieros antes mencionados, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de la FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO al 31 de diciembre de 2015 y 2014, los estados de ingresos y egresos, los cambios en su fondo social, los cambios en su situación financiera y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.”

### Balance General

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO					
BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014					
(En miles de pesos colombianos).					
ACTIVOS	2015	2014	PASIVOS Y FONDO SOCIAL	2015	2014
ACTIVOS CORRIENTES:			PASIVOS CORRIENTES:		
Disponible (Nota 3)	\$ 37.050.285	\$ 48.419.578	Proveedores y cuentas por pagar (Nota 9)	\$ 12.298.965	\$ 8.137.713
Inversiones (Nota 4)	54.082.906	49.680.210	Impuestos, gravámenes y tasas (Nota 10)	332.435	312.890
Deudores - Neto (Nota 5)	17.349.288	11.216.899	Obligaciones laborales (Nota 11)	3.994.680	3.655.367
Gastos pagados por anticipado (Nota 6)	415.680	595.152	Pasivos estimados y provisiones (Nota 12)	851.229	2.233.693
Total activos corrientes	108.898.159	109.911.839	Diferidos (Nota 13)	38.195.586	34.033.760
DEUDORES (Nota 5)	42.750	118.784	Otros pasivos (Nota 14)	5.483.134	5.717.468
			Total pasivos corrientes	61.156.029	54.090.891
			Obligaciones financieras (Nota 8)	43.000.000	43.000.000
			Obligaciones laborales (Nota 11)	4.158.555	3.838.431
DIFERIDOS (Nota 6)	4.662.998	5.222.240	Total pasivos a largo plazo	47.158.555	46.838.431
			Total pasivos	108.314.584	100.929.322
			FONDO SOCIAL: (Nota 15)		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO - NETO (Nota 7)	131.990.426	122.140.251	Aportes Fondo Social	101.286.849	103.052.551
			Revalorización Fondo Social	30.590.217	30.590.217
			Reservas	1.801.475	1.801.475
OTROS ACTIVOS	315.623	315.623	Superávit de Fondo Social	3.117.494	3.100.874
			(Defecto) exceso de ingreso sobre egresos	799.337	(1.765.702)
VALORIZACIONES (Nota 15)	79.231.613	66.925.834	Superávit por valorizaciones	79.231.613	66.925.834
Total activos	\$ 325.141.569	\$ 304.634.571	Total fondo social	216.826.985	203.705.249
CUENTAS DE ORDEN: (Nota 16)			Total pasivos y fondo social	\$ 325.141.569	\$ 304.634.571
DEUDORAS	\$ 66.414.828	\$ 28.676.631	CUENTAS DE ORDEN: (Nota 16)		
ACREEDORAS POR CONTRA	\$ 1.241.394	\$ 600.484	ACREEDORAS	\$ 1.241.394	\$ 600.484
			DEUDORAS POR CONTRA	\$ 66.414.828	\$ 28.676.631

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.



## Estado de ingresos y egresos:

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO		
ESTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS		
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014		
(En miles de pesos colombianos).		
	2015	2014
INGRESOS NETOS OPERACIONALES (Nota 17)		
Actividades relacionadas con la educación	\$ 118.193.616	\$ 110.890.837
Actividades conexas con la educación	9.719.798	10.766.046
	<u>127.913.414</u>	<u>121.656.883</u>
GASTOS OPERACIONALES:		
Actividades relacionadas y conexas con la educación (Nota 18)	(132.330.022)	(128.307.752)
Defecto de gastos sobre ingresos operacionales	(4.416.608)	(6.650.869)
INGRESOS NO OPERACIONALES (Nota 19)	6.876.151	6.466.669
GASTOS NO OPERACIONALES (Nota 20)	(1.166.642)	(1.300.716)
OTROS EGRESOS NETO (Nota 21)	(493.564)	(280.786)
EXCESO (DEFECTO) NETO DE INGRESOS SOBRE EGRESOS	<u>\$ 799.337</u>	<u>\$ (1.765.702)</u>
Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.		

## Cambios en el Fondo Social

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO							
ESTADOS DE CAMBIOS EN EL FONDO SOCIAL							
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014							
(En miles de pesos colombianos).							
	Aportes Fondo Social	Revalorización del fondo social	Reservas	Superavit Fondo Social	Exceso Déficit de Ingreso sobre egresos	Superávit por valorizaciones	Total Fondo Social
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013	\$ 100.116.142	\$ 30.590.217	\$ 1.801.475	\$ 3.041.374	\$ 2.936.409	\$ 64.099.539	\$ 202.585.156
Traslado excedentes	2.936.409	-	-	-	(2.936.409)	-	-
Valorización del año	-	-	-	-	-	2.826.295	2.826.295
Aumento del superavit del fondo social	-	-	-	59.500	-	-	59.500
Excesos neto de ingresos sobre egresos del año	-	-	-	-	(1.765.702)	-	(1.765.702)
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	103.052.551	30.590.217	1.801.475	3.100.874	(1.765.702)	66.925.834	203.705.249
Traslado excedentes	(1.765.702)	-	-	-	1.765.702	-	-
Aumento del Superavit del Fondo Social	-	-	-	16.620	-	-	16.620
Valorización del año	-	-	-	-	-	12.305.779	12.305.779
Excesos neto de ingresos sobre egresos del año	-	-	-	-	799.337	-	799.337
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	<u>\$ 101.286.849</u>	<u>\$ 30.590.217</u>	<u>\$ 1.801.475</u>	<u>\$ 3.117.494</u>	<u>\$ 799.337</u>	<u>\$ 79.231.613</u>	<u>\$ 216.826.985</u>
Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.							



## Cambios en la situación financiera

<b>FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO</b>		
<b>ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA</b>		
<b>POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014</b>		
<b>(En miles de pesos).</b>		
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ORIGEN DE FONDOS</b>		
Operaciones:		
Exceso (Déficit) neto del ejercicio	\$ 799.337	\$ (1.765.702)
Depreciación	10.366.028	10.168.161
Amortización de cargos diferidos	4.960.385	3.974.748
Recuperación por desvalorización de propiedad, planta y equipo	(546.947)	(9.823)
Pérdida neta en venta y/o retiro de propiedad, planta y equipo	22.036	16.505
Capital de trabajo provisto por las operaciones	15.600.839	12.383.889
Aumento de pensiones de jubilación	320.124	279.654
Disminución en deudores a largo plazo	76.034	772.208
Aumento obligaciones financieras	-	43.000.000
Total origen de fondos	<u>15.996.997</u>	<u>56.435.751</u>
<b>APLICACION DE FONDOS</b>		
Aumento del fondo social	16.620	-
Adiciones de propiedad, planta y equipo	(19.691.292)	(31.904.870)
Aumento en cargos diferidos	<u>(4.401.143)</u>	<u>(4.849.428)</u>
Total aplicación de fondos	<u>(24.075.815)</u>	<u>(36.754.298)</u>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<u>\$ (8.078.818)</u>	<u>\$ 19.681.453</u>
<b>ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO:</b>		
Activo corriente:		
Disponibles	\$ (11.369.293)	\$ 20.544.050
Inversiones	4.402.696	4.925.180
Deudores	6.132.389	(4.255.565)
Gastos pagados por anticipado	(179.472)	151.234
Total activo corriente	<u>(1.013.680)</u>	<u>21.364.899</u>
Pasivo corriente:		
Proveedores y cuentas por pagar	(4.161.252)	(2.699.959)
Impuestos, gravámenes y tasas	(19.545)	(30.323)
Obligaciones laborales	(339.313)	(682.389)
Pasivos estimados y provisiones	1.382.464	(1.661.105)
Diferidos	(4.161.826)	2.757.101
Otros pasivos	234.334	633.229
Total pasivo corriente	<u>(7.065.138)</u>	<u>(1.683.446)</u>
<b>(DISMINUCIÓN) AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<u>\$ (8.078.818)</u>	<u>\$ 19.681.453</u>

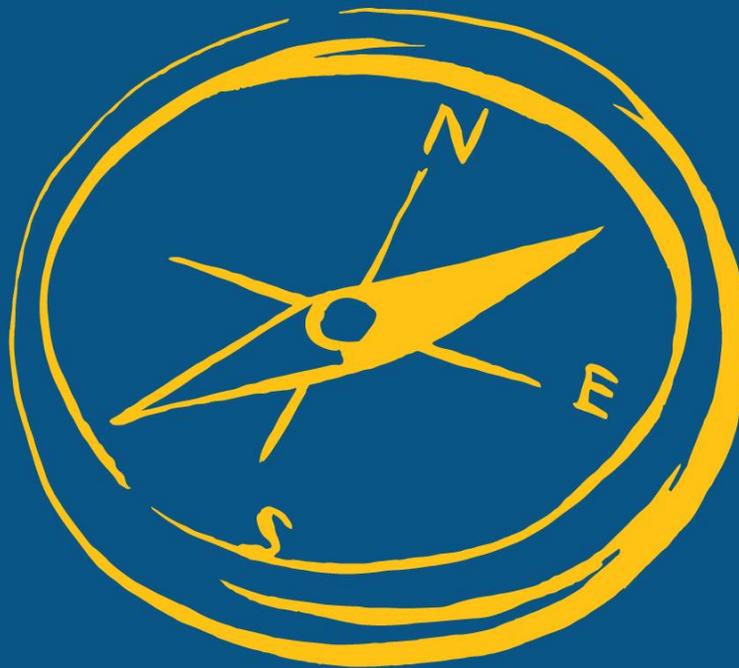
Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros.



## Flujo de efectivo

<b>FUNDACION UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO</b>		
<b>ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO</b>		
<b>POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2014</b>		
<b>(En miles de pesos)</b>		
	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACION:</b>		
Exceso (déficit) neto del ejercicio	\$ 799.337	\$ (1.765.702)
Ajustes para conciliar el exceso (déficit) con el efectivo neto provisto por (usado en) neto del ejercicio:		
Recuperación para deudas de dudoso recaudo	(161.198)	(119.956)
Recuperación por desvalorización de propiedad, planta y equipo	(546.947)	(9.823)
Pérdida neta en venta y/o retiro de propiedad, planta y equipo	22.036	16.505
Depreciación	10.366.028	10.168.161
Amortización de cargos diferidos	4.960.385	3.974.748
	<u>15.439.641</u>	<u>12.263.933</u>
<b>Cambios en los activos y pasivos operacionales</b>		
Deudores	(5.895.157)	5.147.729
Gastos pagados por anticipado	179.472	(151.234)
Proveedores y cuentas por pagar	4.161.252	2.699.959
Impuestos, gravámenes y tasas	19.545	30.323
Obligaciones laborales	339.313	682.389
Pensiones de jubilación	320.124	279.654
Pasivos estimados y provisiones	(1.382.464)	1.661.105
Diferidos	4.161.826	(2.757.101)
Otros pasivos	(234.334)	(633.229)
Efectivo provisto por actividades de operación	<u>17.109.218</u>	<u>19.223.528</u>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION:</b>		
Aumento de propiedad, planta y equipo	(19.691.292)	(31.904.870)
(Aumento) disminución de inversiones	(4.402.696)	(4.925.180)
Aumento de cargos diferidos	(4.401.143)	(4.849.428)
Efectivo utilizado en actividades de inversión	<u>(28.495.131)</u>	<u>(41.679.478)</u>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Aumento obligaciones financieras	-	43.000.000
Aumento en el Fondo Patrimonial	16.620	-
Efectivo provisto por actividades de financiamiento	<u>16.620</u>	<u>43.000.000</u>
<b>AUMENTO (DISMINUCION) NETO DE</b>		
DISPONIBLE	(11.369.293)	20.544.050
DISPONIBLE AL INICIO DEL AÑO	48.419.578	27.875.528
DISPONIBLE AL FINAL DEL AÑO	<u>\$ 37.050.285</u>	<u>\$ 48.419.578</u>
Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros		





**[www.utadeo.edu.co](http://www.utadeo.edu.co)**

[www.utadeo.edu.co/es/plan-estrategico-2015-2020](http://www.utadeo.edu.co/es/plan-estrategico-2015-2020)