

Planeación Estratégica UTADEO 2015 – 2020

Propuesta de Visión 2020

Octubre 1 de 2014

AGENDA

1. 3 Escenarios
2. Justificación de respuestas sugeridas a principales preguntas estratégicas – Recomendación de Escenario
3. Siguietes pasos

La UTADEO identificó sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

DOFA DE LA UTADEO

Presentes/internas

Futuras/externas

Debilidades

1. Fallas en el diseño y en la ejecución coherente e integrada del modelo pedagógico acorde al reto de la no selección
2. Baja eficiencia académica (alta carga a estudiantes y baja relación estudiante a docente no soportadas en proyecto pedagógico)
3. Falta de claro posicionamiento competitivo (calidad vs precio) frente al sector de referencia
4. Bajos niveles de indicadores de consultoría, Investigación, e Internacionalización vs. sector de referencia
5. Baja capacidad de planeación (información, referenciación, seguimiento y ejecución)

Amenazas

1. Retraso en el uso de TICs para fortalecer la formación y la experiencia de clase
2. No captura de mejoras en el servicio al cliente interno tras reingeniería
3. La universidad no integra a Cartagena a su propósito misional
4. Seguimiento no focalizado a los indicadores de los rankings
5. La no renovación de la acreditación
6. Bajo crecimiento de la demanda en estratos altos
7. Alta deserción
8. No poder reaccionar rápidamente con la oferta académica a la realidad del país y a la competencia del sector educativo

Fortalezas

1. Equipo gerencial
2. Acreditación institucional
3. Artes y Diseño
4. Alto ranking QS (mejores 10 privadas del país)
5. Alto impacto social a través de estudiantes que recibe
6. Alta percepción del empleador
7. Instalaciones físicas e impacto urbanístico al Centro de Bogotá
8. Actividad cultural (emisora, conciertos, museo)
9. Conocimiento en temas del medio ambiente

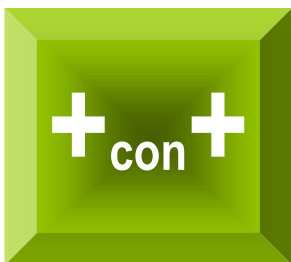
Oportunidades

1. Cartagena y Sta. Marta como plataformas de internacionalización
2. Fortalecimiento de Consultoría, Investigación y Educación Continuada (sobretudo si enriquecen la misión y no solo los ingresos)
3. Desarrollo de consultoría e investigación en Chía
4. Regalías
5. Intercambio de estudiantes con universidades de provincia
6. Trabajo profundo en alianza con otras IES (Corporación del Centro)
7. Innovación en la unión entre las Artes y las Ciencias
8. Programas de Ingenierías
9. Nuevos posgrados
10. Donaciones apalancadas en gran impacto social
11. Necesidades de educación de la sociedad en el posconflicto
12. ¿Crecimiento de estudiantes en Chía/otras áreas de conocimiento (e.g.Salud)?

3 escenarios para seleccionar - y gerenciar.

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TRES ESCENARIOS A 2020 PARA LA TADEO

Principios rectores




- Busca un posicionamiento superior en los rankings de calidad
- Se cimienta en diferenciación definida en **+Innovadora** pero:
 - Busca más recursos (crecimiento + donaciones)
 - Es más ambiciosa en metas comparativas
 - No requiere tanto foco



- Tadeo **Innovadora** (*entrepreneurial university*)
- Consolida explícitamente el modelo implícito de **experiencia centrada en el estudiante** como principal fuente de calidad y foco estratégico:
 - Con énfasis en los frentes en que es más diferenciada (formación, movilidad social, creación)
 - En los demás mejora para mantener posición competitiva actual (investigación, relación con el sector productivo, internacionalización)
- En líneas generales hace más con recursos similares (es más eficiente) y para ello se apalanca fuertemente en las TIC

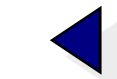


- Mejoras paso a paso y marginales
- Sin grandes nuevas apuestas ni mejoras sustanciales
- Línea base de referencia para los demás escenarios

- 
- Se alimentan y contrastan con proyecciones individuales de las 4 facultades y Cartagena

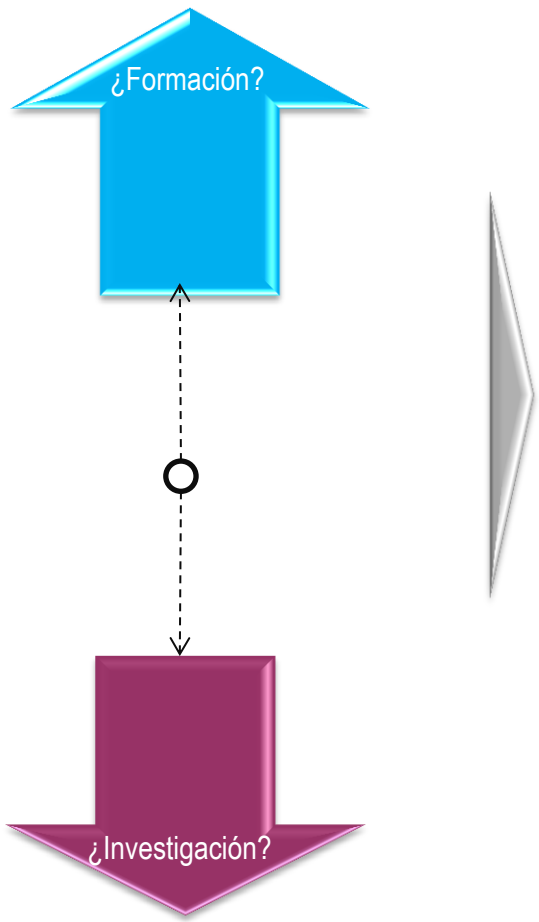
Para proyectar sus elementos más diferenciadores, la Tadeo instaurará un modelo de experiencia centrada en el estudiante.

UTADEO – EXPERIENCIA CENTRADA EN EL ESTUDIANTE



[Regresar](#)

Pasar de un falso dilema ...



... A una propuesta diferenciada en acción: 1) con alto impacto para el estudiante, 2) donde los puntos de encuentro entre las funciones pasan por el estudiante...

Consultoría con participación del estudiante, que enriquezca el currículo, con pasantías, con apoyo al emprendimiento

Investigación con estudiantes de posgrado y pregrado (semilleros), aplicada y ojalá que innove (agregue valor), en problemas relevantes para el estudiante, que enriquezca el currículo



Co-creación con el estudiante, que se integre con sector productivo e investigación

Formación enfocada en agregar valor académico al estudiante, a través de proyectos, con innovación en modelo pedagógico y uso de TICs para humanizar y hacer más eficiente el salón de clase

Impacto social centrado en el estudiante, sin selección, con precios moderados, con alta empleabilidad

Internacionalización sostenible, cimentada en áreas competitivas a nivel mundial (Cgena-StaMarta), con alto impacto para el estudiante

Fuente: *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Russell Groupy, LSE; análisis UTADEO-B.O.T.

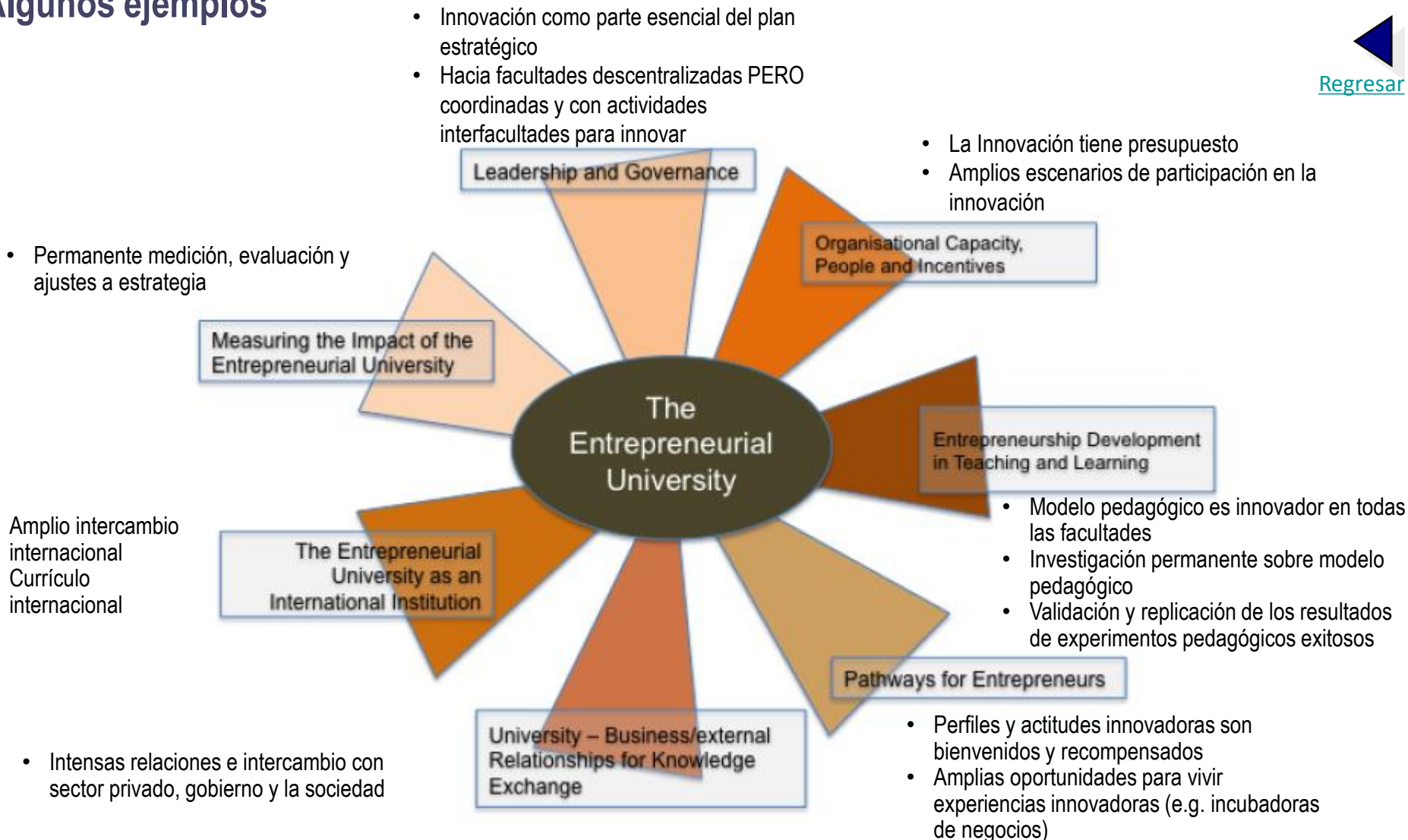
El concepto de universidad innovadora debe permear las prácticas gerenciales en todos los espacios de la universidad.

PRÁCTICAS DE UNA UNIVERSIDAD INNOVADORA (*ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY*)

Algunos ejemplos

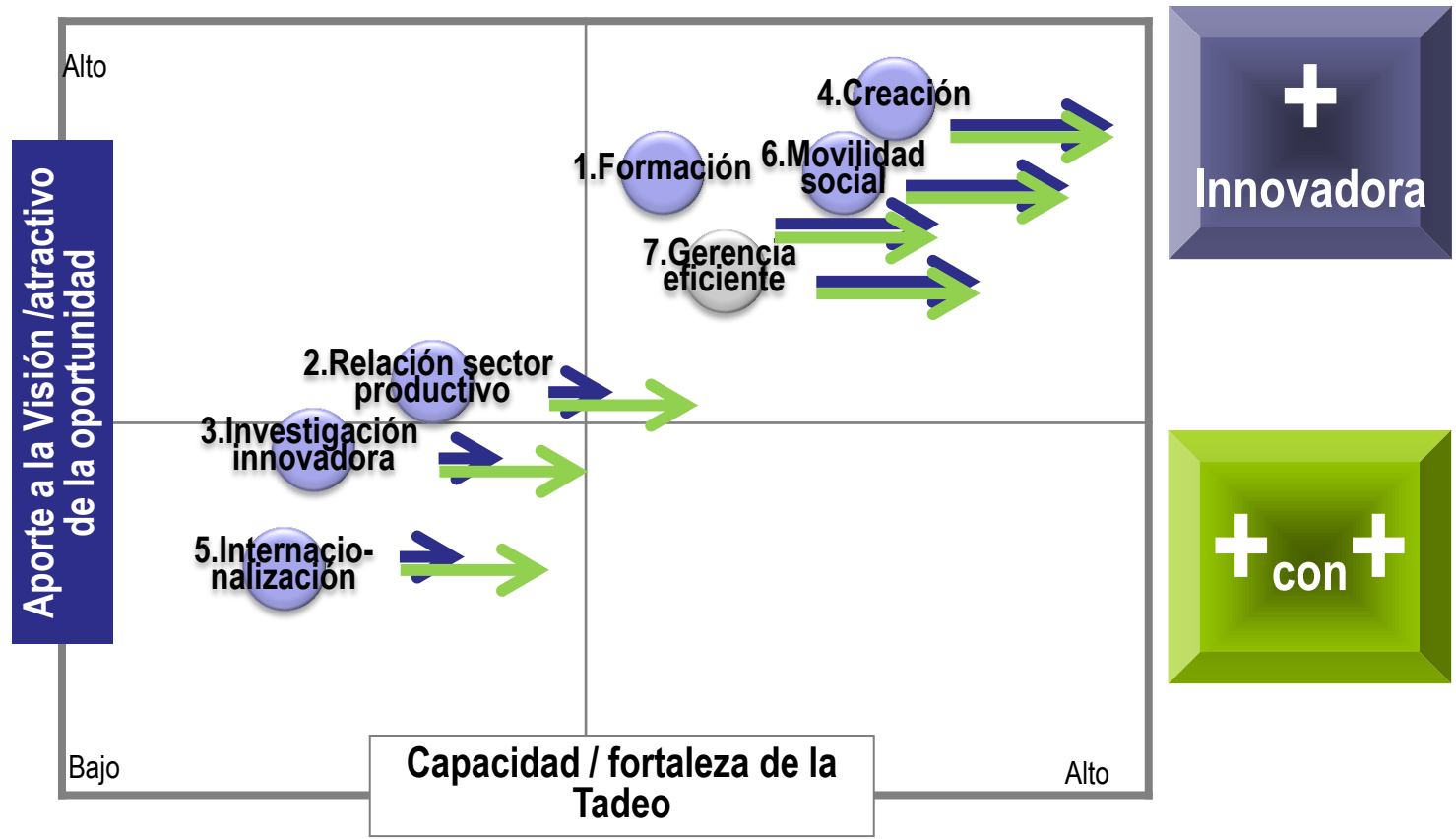


[Regresar](#)



La construcción de los escenarios parte del diagnóstico estratégico el cual permitió priorizar las principales líneas estratégicas con claridad.

PRIORIZACIÓN DE PPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS



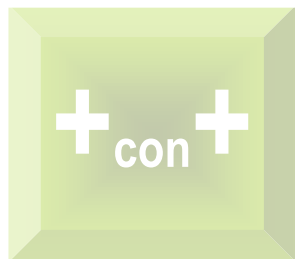
AGENDA

1. 3 Escenarios
2. Justificación de respuestas sugeridas a principales preguntas estratégicas – Recomendación de Escenario
3. Siguietes pasos

Nuestra recomendación es seleccionar y gerenciar el escenario + Innovadora, pues este es el que mejor diferencia a la Tadeo y propone una Visión ambiciosa y realista a la vez.

RECOMENDACIÓN DE ESCENARIO DE VISIÓN 2020 PARA LA TADEO

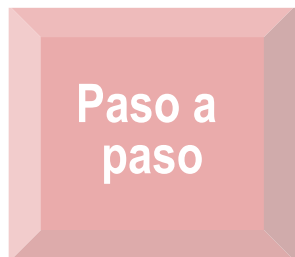
Principios rectores



- Busca un posicionamiento superior en los rankings de calidad
- Se cimienta en diferenciación definida en **+Innovadora** pero:
 - Busca más recursos (crecimiento + donaciones)
 - Es más ambiciosa en metas comparativas
 - No requiere tanto foco



- Tadeo **Innovadora** (*entrepreneurial university*)
- Consolida explícitamente el modelo implícito de **experiencia centrada en el estudiante** como principal fuente de calidad y foco estratégico:
 - Con énfasis en los frentes en que es más diferenciada (formación, movilidad social, creación)
 - En los demás mejora para mantener posición competitiva actual (investigación, relación con el sector productivo, internacionalización)
- En líneas generales hace más con recursos similares (es más eficiente) y para ello se apalanca fuertemente en las TIC



- Mejoras paso a paso y marginales
- Sin grandes nuevas apuestas ni mejoras sustanciales
- Línea base de referencia para los demás escenarios

A partir del diagnóstico estratégico podemos responder a las preguntas fundamentales del plan estratégico.

4/3 \uparrow R³ = Plan estratégico

¿QUÉ propuesta de valor ofrecer?

- Con qué posicionamiento calidad vs precio
- Qué programas
- A cuántos estudiantes
- Qué tipo y qué cantidad de investigación
- Qué servicios y relación con el sector productivo
- Qué impacto social en la comunidad
- Qué nivel de proyección internacional

¿CÚANDO ofrecerla?

¿CÓMO ofrecerla?

- Con qué RRHH
- Con qué elementos de modernización / virtualización del currículo
- Con qué alianzas y qué estructura propia
- Con qué prácticas gerenciales
- Con qué recursos físicos (sedes, infraestructura y tecnología)
- Con qué recursos financieros (propios, donaciones)

- Cómo evoluciona el plan
- Qué metas volantes ir alcanzando
- Qué incertidumbres ir conociendo
- Qué ajustes se deben ir realizando

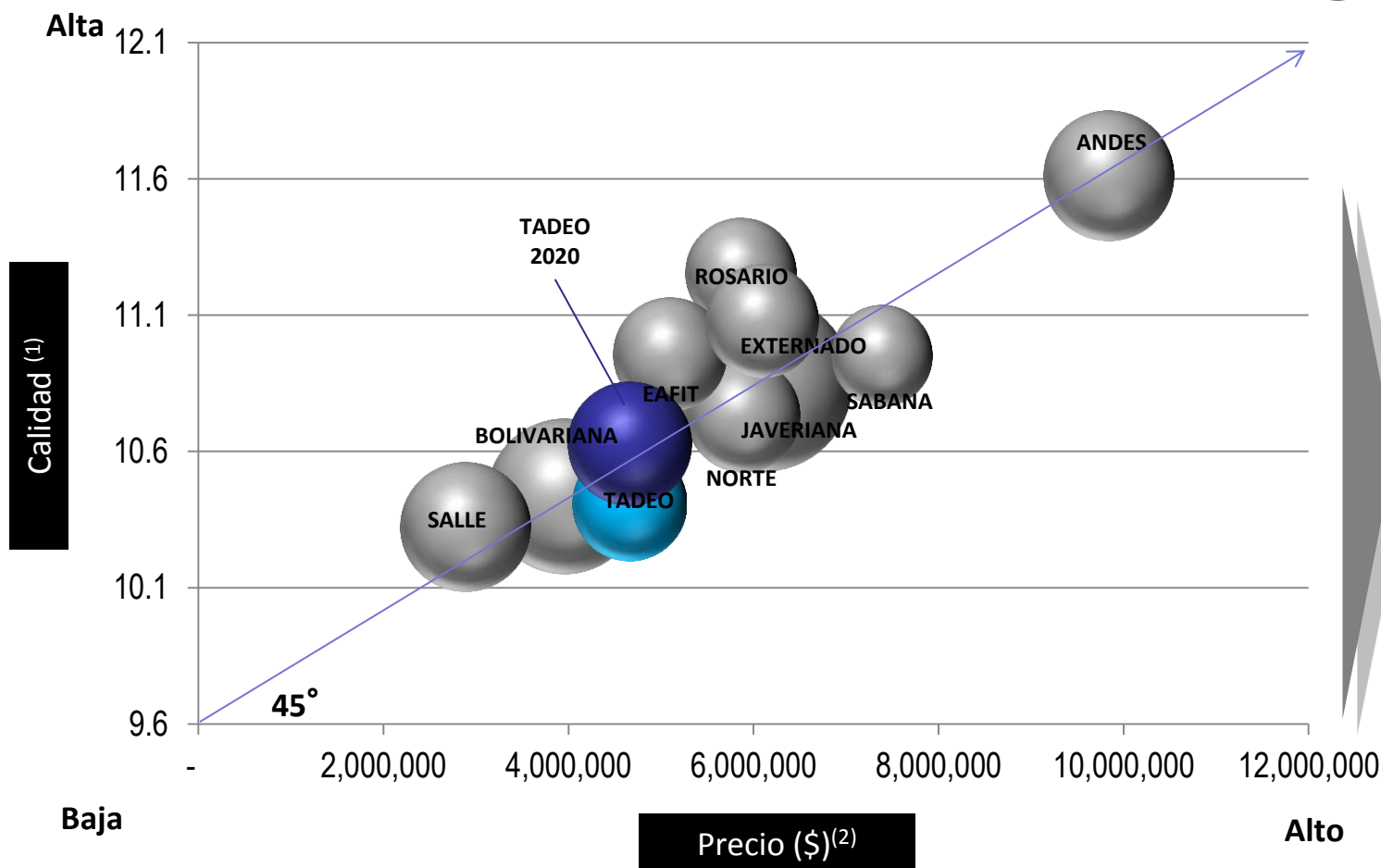
La TADEO buscará consolidar su posicionamiento como una de las mejores 10 universidades privadas del país, con acceso para “cualquier estudiante colombiano”. Ello implicará que mantenga su precio relativo y mejore en el puntaje QS pero sobretodo en SaberPro.

OBJETIVO DE POSICIONAMIENTO – UTAEDEO (SABERPRO)

Calidad, precio y tamaño según todos los programas de pregrado comparables



Número de estudiantes promedio= 12.133



- **QS:** mantener posición 9 en el top 10 (Ver detalle)
- **SaberPRO:** recortar brecha con el promedio del sector al 50% para pasar de ocupar 9 a 7 lugar (en línea con proyecciones de Facultades) →
- Mantener el precio en términos relativos le permitirá atender a la misma proporción de estudiantes con bajos ingresos y ser accesible a “cualquier estudiante colombiano”

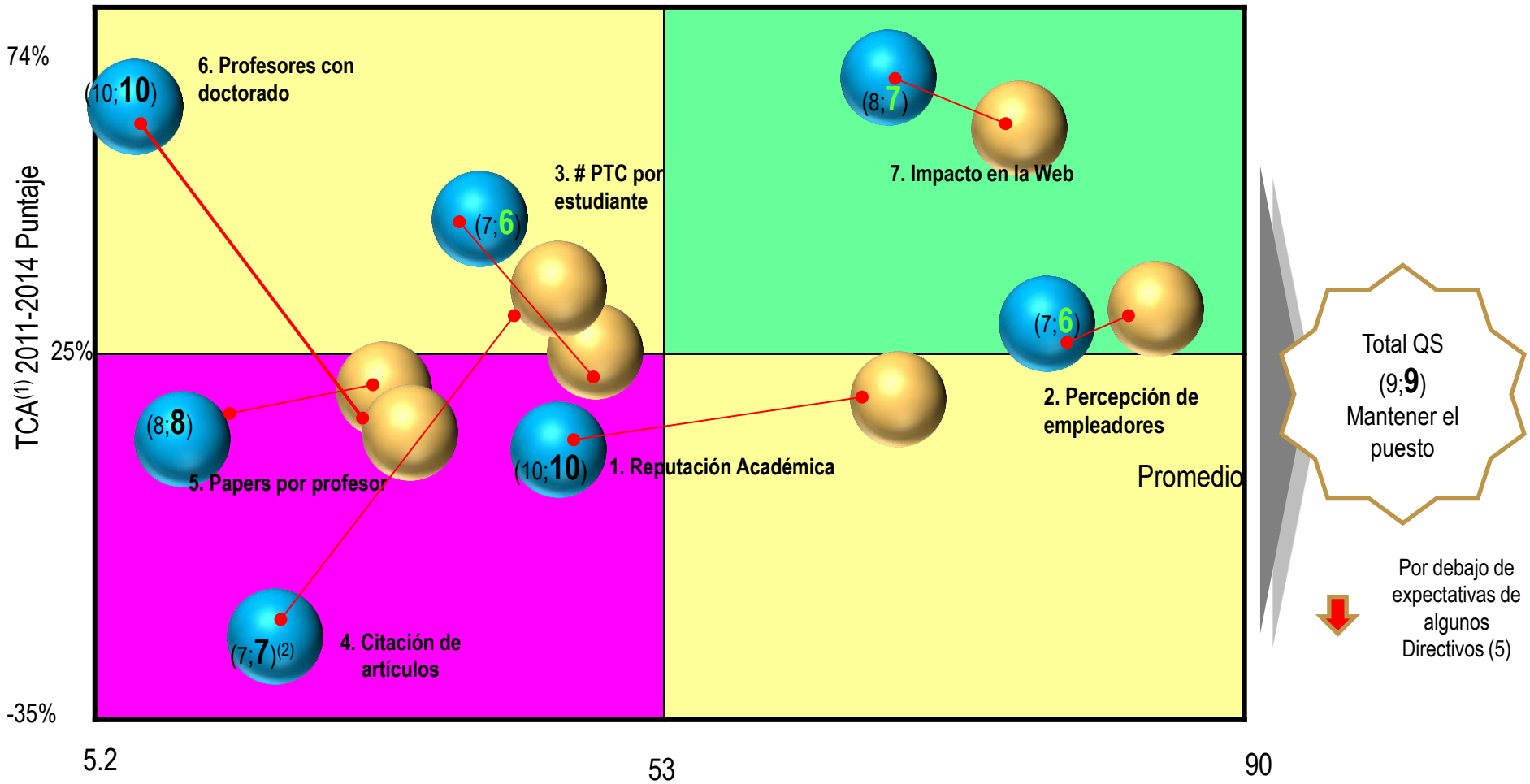
(1) Medida como puntaje en QS Ranking LATAM. (2) Ingresos por matrícula per cápita para IES mercado de referencia. Fuente: MEN; Ranking QS. análisis UTAEDEO.

La Tadeo mantendrá el 9no lugar en el top 10 de las universidades privadas del país, con mejoramiento de posición en docentes de planta por estudiantes, impacto web, y percepción de empleadores, y mantenimiento de la posición en las demás variables.

METAS DE LAS VARIABLES DEL RANKING QS

(Ranking 2013; meta a 2020)

Puntaje y variación



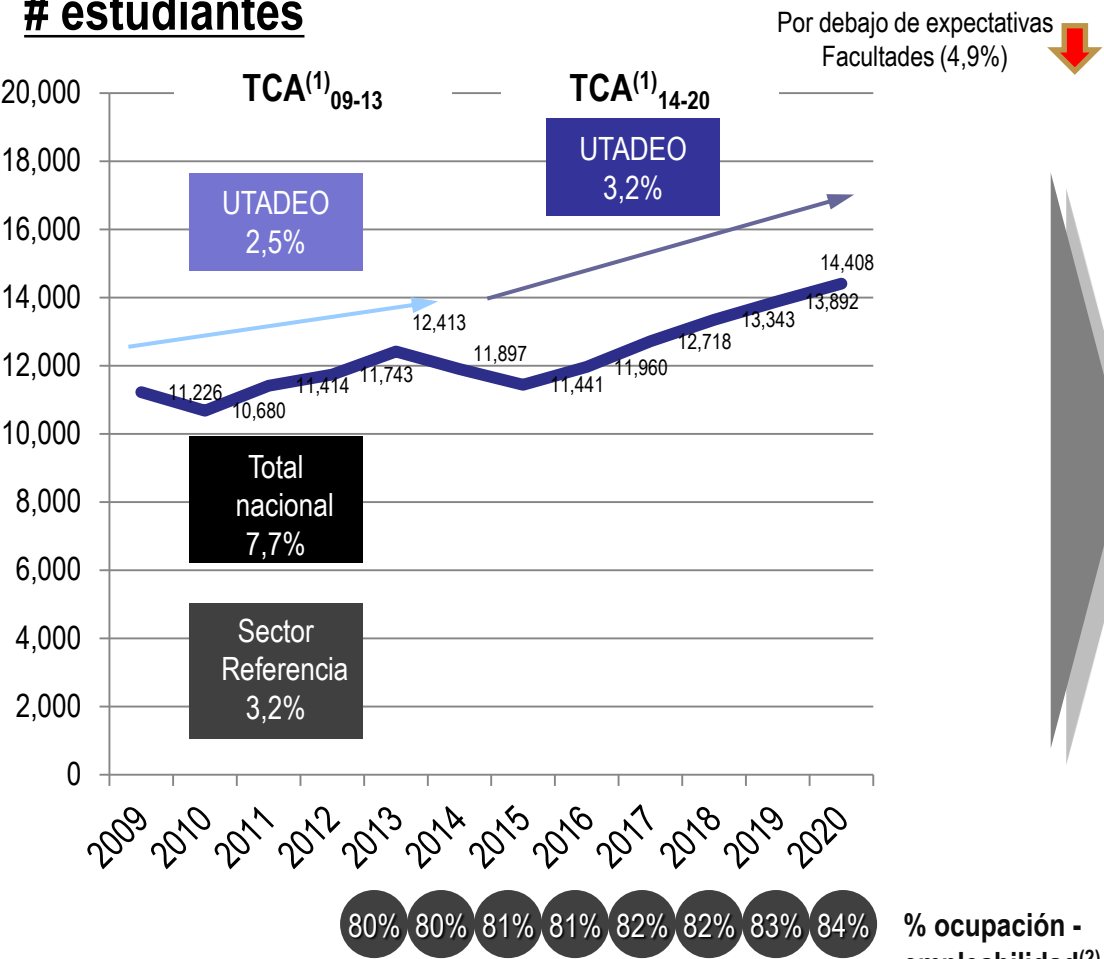
(1) Tendencia de crecimiento anual. (2) Ranking sobre 8 pues Externado y Salle no tienen puntaje en QS.
 Fuente: Ranking QS LATAM – Análisis UTADAO

Para impactar a más estudiantes con la experiencia Tadeo y en paralelo financiar las mejoras de calidad, la Tadeo deberá incrementar su población hasta ~14.500. En paralelo deberá cerrar a la mitad la brecha con el promedio del sector.



CRECIMIENTO EN EL NÚMERO DE ESTUDIANTES

estudiantes



Por debajo de expectativas
Facultades (4,9%)



Por encima de expectativas
Facultades (81%)



10 acciones para superar el crecimiento histórico:

1. Ajustar su propuesta de valor para ser más diferenciada, atractiva, y más impactante a la vez (experiencia centrada en el estudiante)
2. Mejorar su posicionamiento competitivo (calidad vs precio) para lo que le permitirá crecer al ritmo del sector de referencia
3. Privilegiar niveles de Posgrado de mayor crecimiento histórico (6%) ⁽¹⁾
4. Volver a niveles pasados de inversión en publicidad (~1,45% de ingresos operacionales en 2013 vs 1,15% en 2014)
5. Insertar presupuesto por resultados que premie a Facultades con mejor cumplimiento de metas
6. Descentralizar responsabilidad de crecimiento en las facultades con mayor corresponsabilidad en ejecución de publicidad
7. Crear 15 nuevos programas exitosos y no permitir la creación de nuevos programas con pocos estudiantes (20 y 15 para pregrado y posgrado resp.)
8. Disminuir deserción de 10,2 a 8,6% (rediseño para el valor agregado, preuniversitario)
9. Buscar intercambios con universidades de provincia que no tengan programas de Tadeo (Edupol + Presencial)
10. Detener caída en Cartagena

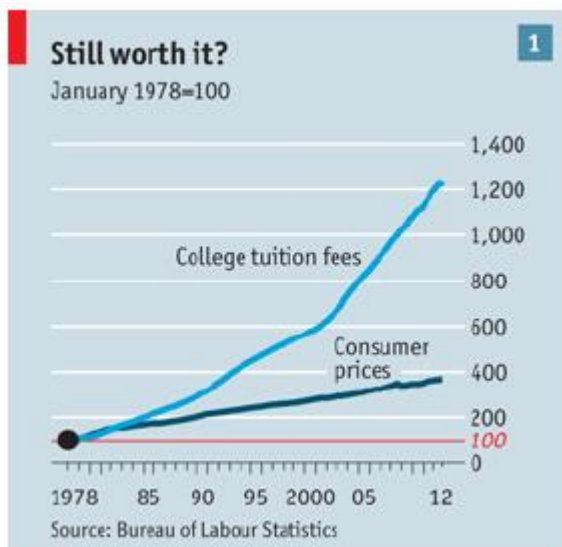
(1) TCA: Tendencia de crecimiento anual 2009 - 2013. (2) La empleabilidad promedio del sector de referencia es de 88%. Fuente: MEN; análisis UTAD EDO

En el mundo y en Colombia el aumento insostenible de los precios de las matrículas, los altos costos de la investigación y el agravamiento de ciertos retos para la humanidad han generado un movimiento para generar investigación innovadora que contribuya a resolver problemas.



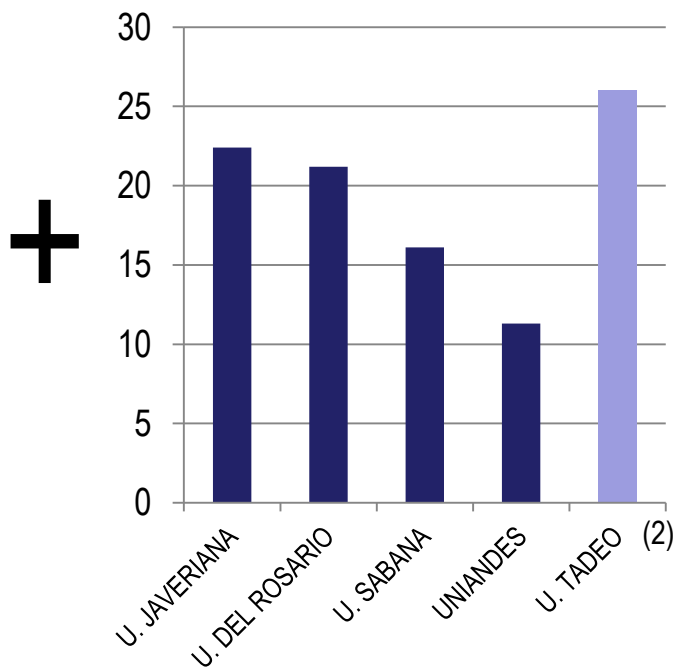
HACIA UNA INVESTIGACIÓN INNOVADORA (1 DE 2)

Sector muy competitivo con precios insostenibles de matrícula⁽¹⁾



Altos costos de investigación

Gastos en investigación/documento publicado en Scopus – millones de pesos de 2013



Retos enormes para la humanidad

- Calentamiento global
- Sequías, desastres naturales
- Hambrunas
- Inequidad
- HIV, cáncer
- Pérdida de valores
- Corrupción
- Consumismo
- Enfermedades depresivas
- ...
- “Vivimos en un periodo de desilusión y desconfianza en las instituciones”: NYTimes⁽³⁾

Interés creciente para generar innovación en las universidades que contribuya a resolver problemas concretos

(1) The Economist: Higher education: Not what it used to be. Diciembre 1, 2012, www.economist.com. (2) Utaeo no participó en el análisis solicitado por MEN y por ende sus costos de investigación no salen reportadas en la base de datos. El calculo es del consultor con sólo 4 horas de investigación a la semana + fondo de inversión. (3) Brooks, Tim. The Creative Climate. The New York Times. 7 de Julio de 2014; http://www.nytimes.com/2014/07/08/opinion/david-brooks-the-creative-climate.html?_r=0; análisis UTADAO- B.O.T.

El Media Lab, el Consorcio Europeo de Universidades Innovadoras y en el Tecnológico de Monterrey encapsulan algunas de las mejores prácticas de innovación en las universidades. La Tadeo apropiará algunas de estas mejores prácticas.

HACIA UNA INVESTIGACIÓN INNOVADORA (2 DE 2)



MIT Media Lab



- Fundado en 1985
- Concentración en **Media Arts and Sciences y prioridad a poblaciones desfavorecidas**
- Estudiantes: (2013-2014): 146 (80 master's, 66 PhD)
- Docentes: 28
- Miembros: 80+
- Presupuesto anual: approx. U\$45 millones
- Misión aplicada: “En el Media Lab, el futuro se vive, no se imagina. En un mundo donde los avances tecnológicos se dan por hecho, los investigadores del Media Lab diseñan tecnologías para la gente para crear un mejor futuro”.
- Fundamentado en el prestigio internacional de Director Nicholas Negroponte
- **Ya ha servido de inspiración para TADEO Lab**



European Consortium of Innovative Universities

- 13 Universidades como:
 - Aveiro (Portugal)
 - Aalborg (Denmark)
 - Universitat Autònoma de Barcelona
 - Dublin City
 - Linköping (Suecia)
 - Tec de Monterrey
- Muchas fueron de las primeras en usar aprendizaje basado en proyectos y resolución de problemas
- Ofrecen a estudiantes oportunidades de probar el conocimiento en la industria y las empresas
- Todas tienen trayectoria en investigación aplicada y logros en la industria y el mercado
- Han tenido significativos logros en la regeneración económica y social de sus regiones
- E.g. Aveiro explícitamente incorpora como propósito de su investigación el “contribuir al desarrollo social y económico de la región y el país”



- 31 campus, 15 países (2,900 docentes de planta)
- Maneja red de parques tecnológicos, incubadoras y aceleradoras de negocios
- 201 patentes publicadas (39 solicitadas en 2013)
- Programas: Ingenierías, Ciencias, Arquitectura, Diseño y Arte Aplicado, Comunicaciones
- Propósito de investigación: “Desarrollamos investigación aplicada para impulsar la economía basada en el conocimiento, y promovemos la generación de patentes, modelos y sistemas innovadores para beneficio de nuestra sociedad.”

Las mejores prácticas en internacionalización encuentran el balance entre 3 palancas para lograr un exitoso proceso. Ante todo, la internacionalización debe realizarse con mucho foco pues puede ser una llave abierta para el desperdicio de recursos.



LECCIONES DE LAS PRÁCTICAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Mediciones exitosas de internacionalización = **A** Ser competitivo al nivel mundial + **B** Ser reconocido como competitivo + **C** Gestionar



- ✓ Facultad internacional: 53%
- Estudiantes internales: 65%
- Consejeros internales: 62%

- Facultad
 - 92% con doctorado
 - Con amplias credenciales en investigación aplicada y consultoría

- Top 100 entre escuelas de negocio de todo el mundo (Ranking de Financial Times)
- Acreditación internacionales (EQUIS, AACSB)
- Método de Casos con Harvard Business School, clases en inglés

?



Centro de estudios sobre Africa



Sede en Madrid



- ✓ Estudiantes internacionales: 2,2%
- Estudiantes que hacen intercambio: 3,6%

- Portafolio de “productos exportables”

- Pestañas visibles de página web en internacionalización en inglés
- Asistencia a eventos internacionales

- Enfasis en plan de acción con ~25 objetivos alineados con investigación, e.g.
 - Coordinación con funcionarios responsables en cada facultad
 - Meta de operatividad de convenios internacionales
 - Programa de *Buddies* anfitriones
 - Semana internacional con país invitado
 - Presupuesto con búsqueda de fuentes internacionales

Fuente: <http://www.incae.edu/>, <http://rankings.ft.com/>; <http://www.unisabana.edu.co/>; entrevista con Rector de CESA; análisis UTADEO- B.O.T.

Al 2020 la Tadeo mejorará sus indicadores de internacionalización de manera racionalizada, con foco estratégico.

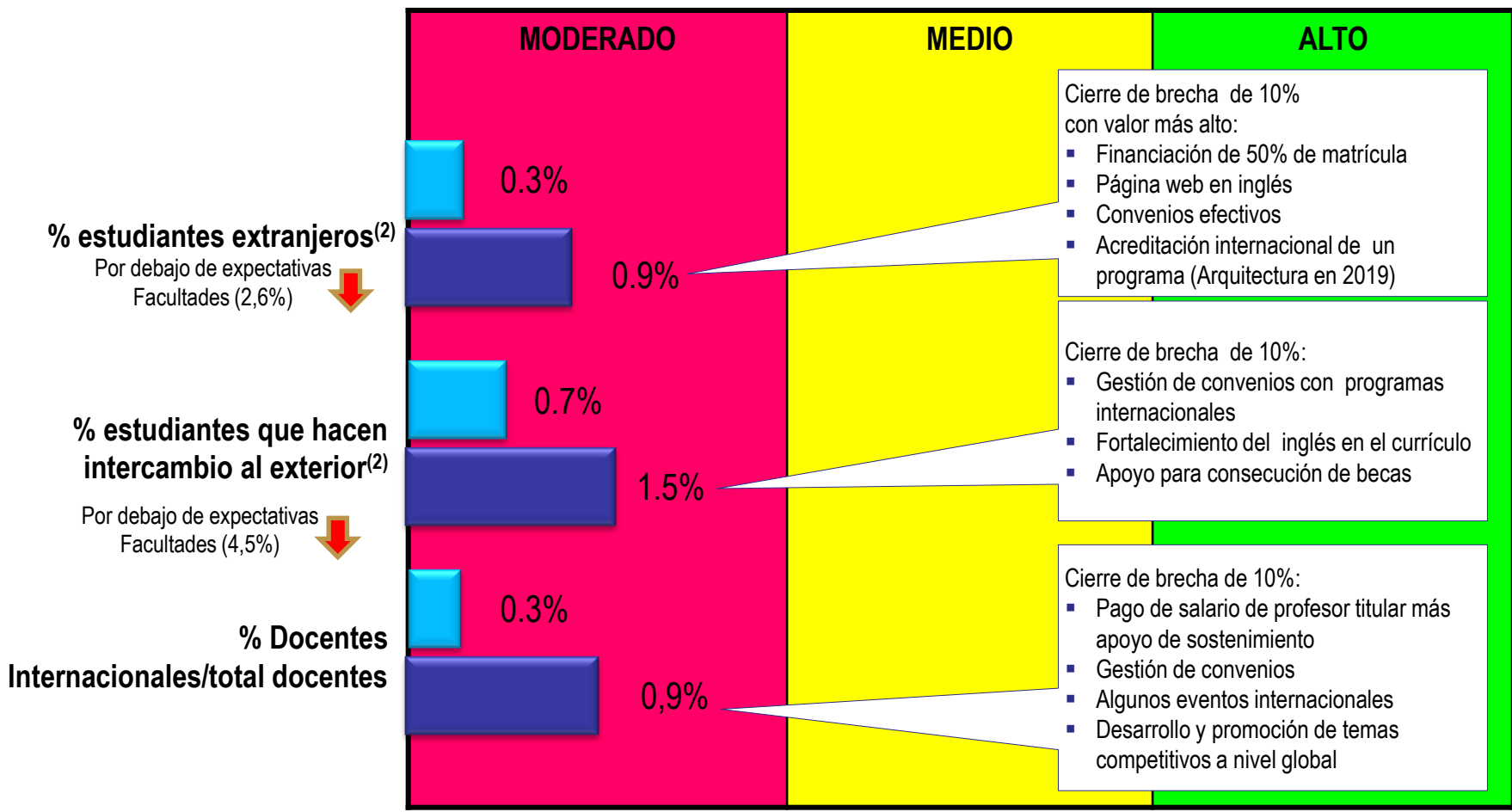
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UTAEDEO⁽¹⁾



2014



2020



(1) Medición contra un grupo de las IES comparables del sector de referencia, información de fuentes públicamente disponibles

(2) Calculado sobre estudiantes de pregrado.

Fuente: UTAEDEO, sitios web, boletines estadísticos; análisis UTAEDEO

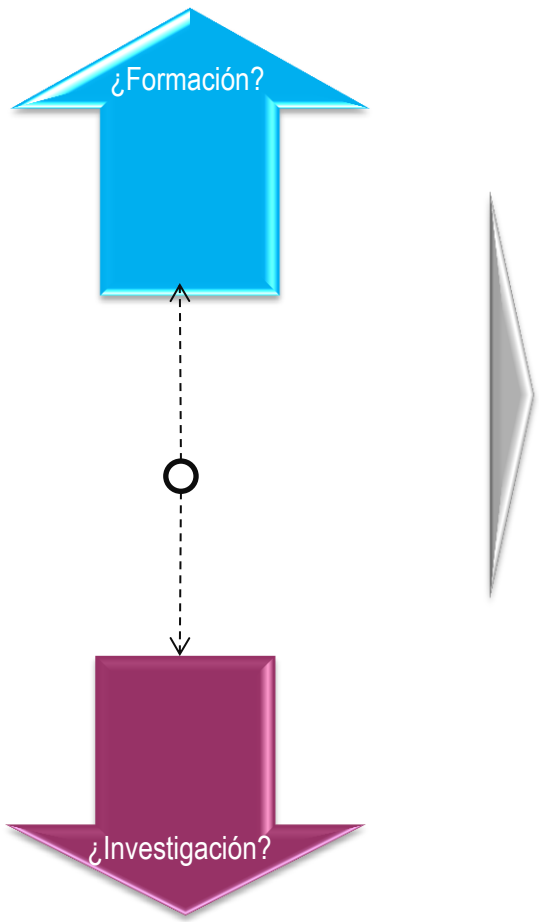
Para proyectar sus elementos más diferenciadores, la Tadeo instaurará un modelo de experiencia centrada en el estudiante.

UTADEO – EXPERIENCIA CENTRADA EN EL ESTUDIANTE



[Regresar](#)

Pasar de un falso dilema ...



... A una propuesta diferenciada en acción: 1) con alto impacto para el estudiante, 2) donde los puntos de encuentro entre las funciones pasan por el estudiante...

Consultoría con participación del estudiante, que enriquezca el currículo, con pasantías, con apoyo al emprendimiento

Investigación con estudiantes de posgrado y pregrado (semilleros), aplicada y ojalá que innove (agregue valor), en problemas relevantes para el estudiante, que enriquezca el currículo



Co-creación con el estudiante, que se integre con sector productivo e investigación

Formación enfocada en agregar valor académico al estudiante, a través de proyectos, con innovación en modelo pedagógico y uso de TICs para humanizar y hacer más eficiente el salón de clase

Impacto social centrado en el estudiante, sin selección, con precios moderados, con alta empleabilidad

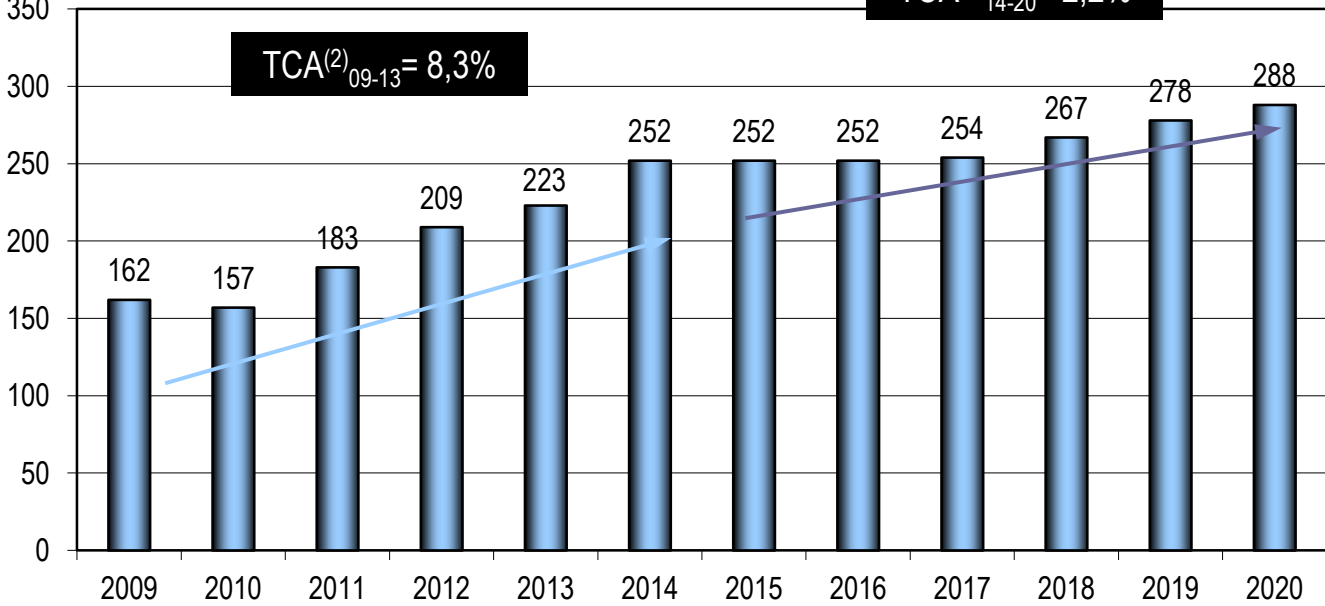
Internacionalización sostenible, cimentada en áreas competitivas a nivel mundial (Cgena-StaMarta), con alto impacto para el estudiante

Fuente: *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, Russell Groupy, LSE; análisis UTADEO-B.O.T.

La planta docente se seguirá fortaleciendo con más docentes de planta y doctorado, pero a la vez mayor evaluación para lograr mejor desempeño y eficiencia.

EVOLUCIÓN DE LA PLANTA DOCENTE – UTADEO

Docentes de planta



% docentes con doctorado



Por debajo de expectativas Facultades (44%)

Principales acciones en torno a la docencia:

1. Los docentes de planta seguirán creciendo hasta alcanzar una relación de 50 por cada estudiante
2. Los docentes con doctorado aumentarán para mantener posición competitiva frente a sector de referencia
3. Los docentes TCE⁽¹⁾ crecerán de manera controlada y eficiente
4. Se instaurará sistema de evaluación al docente de 360°
5. Se permitirá el desarrollo profesional balanceado y monitoreado de diferentes tipos de scholars (más investigadores, más consultores, más formadores)
6. Se seleccionarán docentes cuyas competencias estén alineadas con la propuesta de valor de experiencia centrada en el estudiante que aporten al rediseño pedagógico basado en valor agregado, uso de TICs e internacionalización (ver video)

(1) Docentes de tiempo completo equivalente.
 (2) Tendencia de crecimiento anual.
 Fuente: UTADEO; análisis UTADEO-B.O.T.

Se trabajará intensamente para modernizar el currículo con enfoque en el valor agregado, el uso de las TICS y su internacionalización.

MODERNIZACIÓN DEL CURRÍCULO



- Diplomado enfocado en proyecto de rediseño curricular
- Semestre dedicado para rediseño completo de cursos clave (#240, 33%) por aquellos profesores más comprometidos, para alcanzar +50% de los estudiantes

- Inspirada en y aprovechando mejores prácticas y cursos internacionales
- Con currículos similares a los de universidades aliadas
- Con mayor uso del inglés

- Profundizar el modelo pedagógico para el reto de la no selección
- Sin competitividad entre estudiantes, pero sí con uno mismo
- Con espacio para que los estudiantes más aventajados sean solidarios, le enseñen a los demás y aprendan más (monitorías)
- Con evaluación al ingreso, seguimiento y gerencia del desempeño de cada estudiante
- Con refuerzo de habilidades demandadas por el sector empleador (e.g. comunicación y trabajo en equipo)⁽¹⁾

- Con mayor eficiencia y trabajo por fuera de clase
- Con mejor uso / humanización del salón de clase
- Con herramientas para el aprendizaje al ritmo de cada cual
- (Fundación Khan, EdEx, Tec de Monterrey...)



(1) En la encuesta a empresas la habilidad de comunicación resaltó por la gran importancia y baja calificación para la Tadeo, y trabajo en equipo por la gran importancia y alta calificación. Fuente: UTADEO; www.Ted.com; análisis UTADEO B.O.T.

Al reducir la sobrecarga presencial a estudiantes y aumentar la carga docente, la TADEO logra en 2 años una adecuada relación de estudiantes por docente que le permitirá desarrollar su estrategia pedagógica con una carga financiera racionalizada.

EFICIENCIA DOCENTE – UTADEO

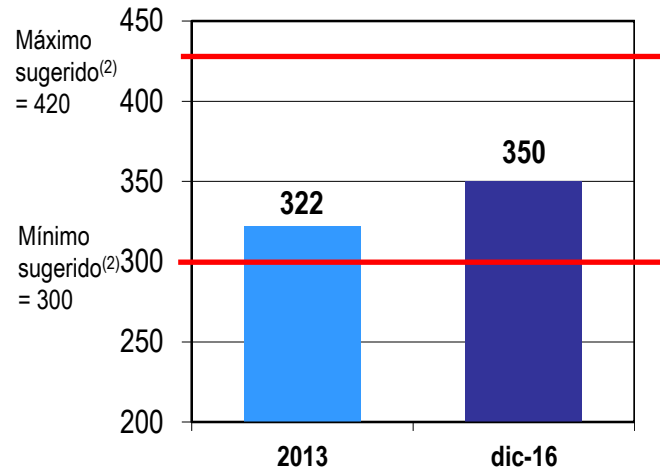
Por refinar cálculo expectativas de Facultades

Pend.

$$\frac{\cancel{HE}}{DTCE} \div \frac{\cancel{HE}}{E} = \frac{E}{DTCE}$$

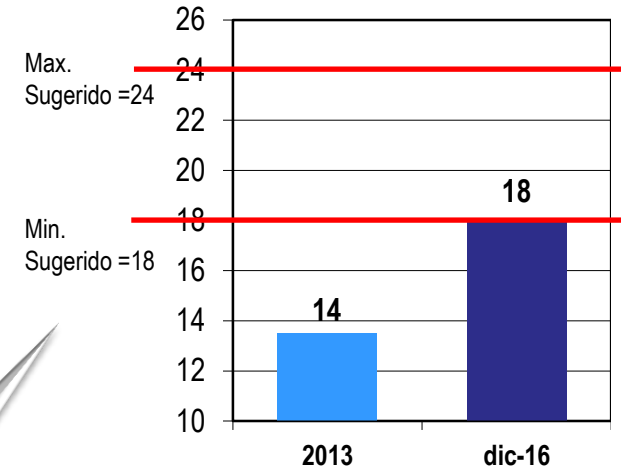
Carga docente (HE/DTCE)

Horas estudiante dictadas /DTCE⁽¹⁾



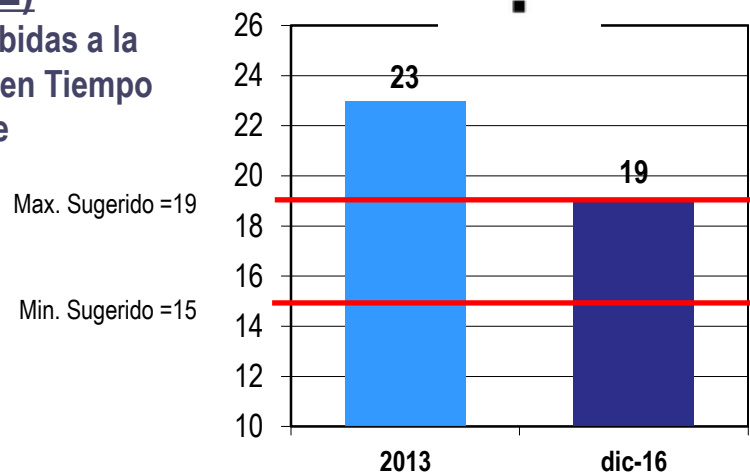
Estudiantes por docente (E/DTCE)

Ahorro en EBITDA (2016) **3.8pps** ~\$5,300mm



Carga académica de estudiantes (HE/E)

Horas estudiante recibidas a la semana/ Estudiantes en Tiempo Completo Equivalente



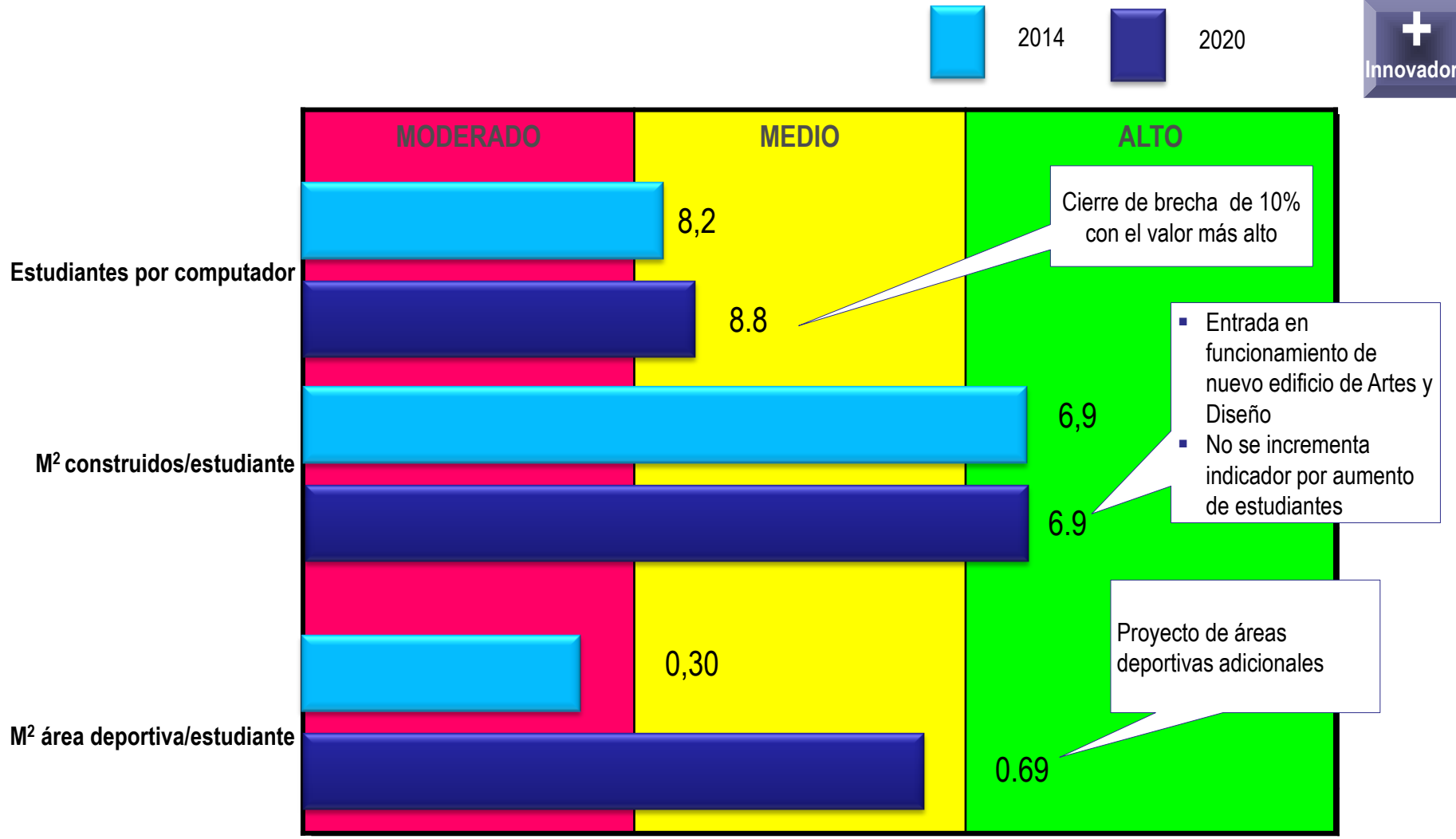
El cumplimiento de las metas de eficiencia requerirá

- Compromiso de todos y pedagogía sobre el cálculo a las facultades
- Rediseño curricular
- Apertura de cursos más grandes apoyados por monitores en algunos casos
- Apertura de programas nuevos con 15-20 estudiantes
- Ajustes de sistemas para seguimiento micro y macro de la eficiencia
- Gerencia del tema en cabeza de D. Académica y Aseguramiento de la calidad

(1) Estudiantes de tiempo completo equivalente. (2) Máximo sugerido = [mínimo de horas estándar por semana (12)]*[máximo de estudiantes por hora (35)]; Mínimo sugerido = [máximo de horas por semana (15)]*[mínimo de estudiantes por hora (20)]. Fuente: UTADEO análisis UTADEO-B.O.T.

La Tadeo mejorará significativamente sus indicadores de tecnología y seguirá mejorando su infraestructura para mejorar la experiencia del estudiante.

INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA – UTADEO⁽¹⁾



(1) Medición contra un grupo de las IES comparables del sector de referencia
Fuente: UTADEO, boletines estadísticos. Análisis UTADEO-B.O.T.

4 nuevas alianzas bien gerenciadas tendrían el mayor impacto para la calidad de UTADEO.

ALIANZAS DE ALTO IMPACTO SUGERIDAS

IES
 Empresa
 Gobierno
 Alcance internacional

1. Cobertura nacional

Aliado

- IES regionales

Alcance

- Intercambio de estudiantes para programas que no tengan las IES tras ciclo básico en regiones con financiación de ICETEX: meta ~500⁽¹⁾ estudiantes a 2020

2. Vortex universitario

- Universidades del centro de Bogotá

- Programas conjuntos
- Abogacía para la renovación urbana y cultural del centro
- “Hub” académico de renombre internacional

3. Consorcio de universidades innovadoras

- *European consortium of Innovative Universities*

- Membresía de Utadeo al consorcio
- Intercambio de estudiantes y profesores en áreas competitivas al nivel mundial (e.g. Cgena/Sta.Marta)
- Fortalecimiento de Alianzas con universidades internacionales (2 por Facultad)

4. Acuario de Cartagena

- Gobernación de Bolívar
- Gobierno internacional
- 2 ó 3 empresas líderes

- Cofinanciación de la inversión y coadministración del acuario (Junta Directiva)



- Convenios con objeto claro, marco lógico, metas, y gerente definido
- Con medición sistemática de la gestión, logros e impacto que permitan la gestión estratégica de las alianzas de la TADEO

(1) 50 estudiantes por 10 IES.
Fuente: análisis UTADEO-B.O.T.

Algunas áreas deberán ser fortalecidas para la construcción de la Visión.



REFUERZOS ORGANIZACIONALES – POR COMPLEMENTAR CON REINGENIERÍA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
2013

Consejo directivo
Rectoría

Dirección de Planeación y Finanzas
Dirección de Investigación, Creación y Extensión

Dirección de Mercadeo
Dirección de Auditoría
Oficina de Comunicación

Vicerrectoría académica

Vicerrectoría administrativa

Secretaría general

Seccional Caribe

Dirección de Innovación Educativa y Apoyo Académico
Dirección Académica y Aseguramiento de la Calidad
Dirección de Bienestar Universitario

Facultad de Artes y Diseño
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería
Facultad de Ciencias Sociales

Dirección de Gestión Humana
Dirección Administrativa
Dirección Desarrollo Organizacional
Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Dirección Jurídica
Dirección Admisiones y Registro Académico

▪ Refuerzo de grupo de modernización curricular que preste apoyo a los docentes y garantice coherencia (#3 profesionales +practicantes)

▪ Refuerzo de grupo para gerencia de eficiencia académica (#2)

▪ Reorganización en las facultades de personal para fortalecer descentralización en funciones de planeación, seguimiento de metas y publicidad

▪ Fortalecimiento hacia una Dirección de Estudiantes para hacer seguimiento a desempeño de estudiantes (#2)

▪ Refuerzo con 1 persona para funciones de seguimiento gerencial, y estadísticas (incluye análisis de rankings)

▪ Gestión de donaciones en la Fundación de Dlo Universitario (interna o externa por comisión)

▪ Refuerzo de Bolsa de Empleo y Red de Egresados (#5)

▪ Refuerzo de TadeoLAB (#3 debe verse más explícito en organigrama)

▪ Uso de TICs + profesionalización de planta + capacitación enfocada en competencias requeridas, permitirán mantener relación actual de eficiencia de planta administrativa (~18% sobre planta total)

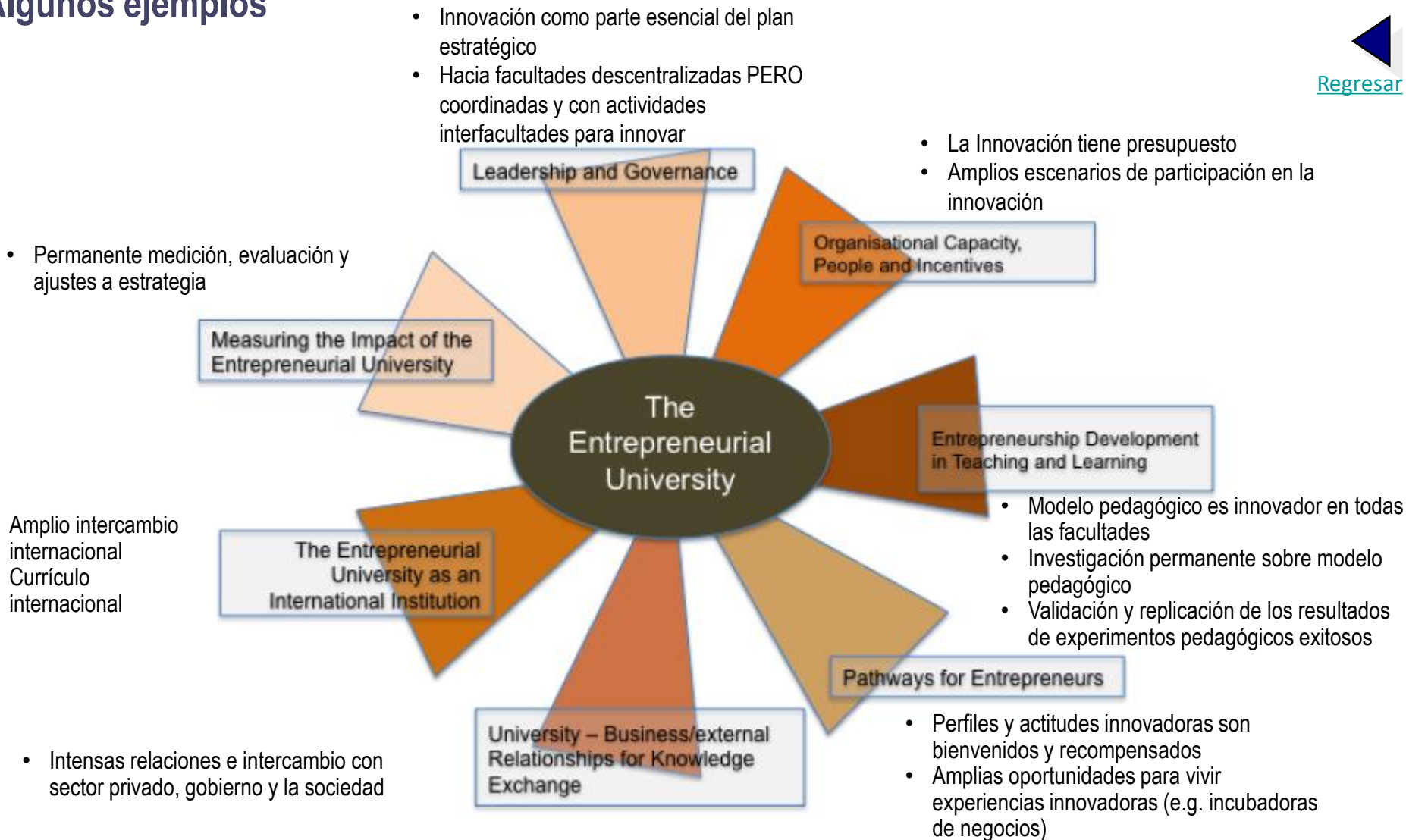
El concepto de universidad innovadora debe permear las prácticas gerenciales en todos los espacios de la universidad.

PRÁCTICAS DE UNA UNIVERSIDAD INNOVADORA (*ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY*)

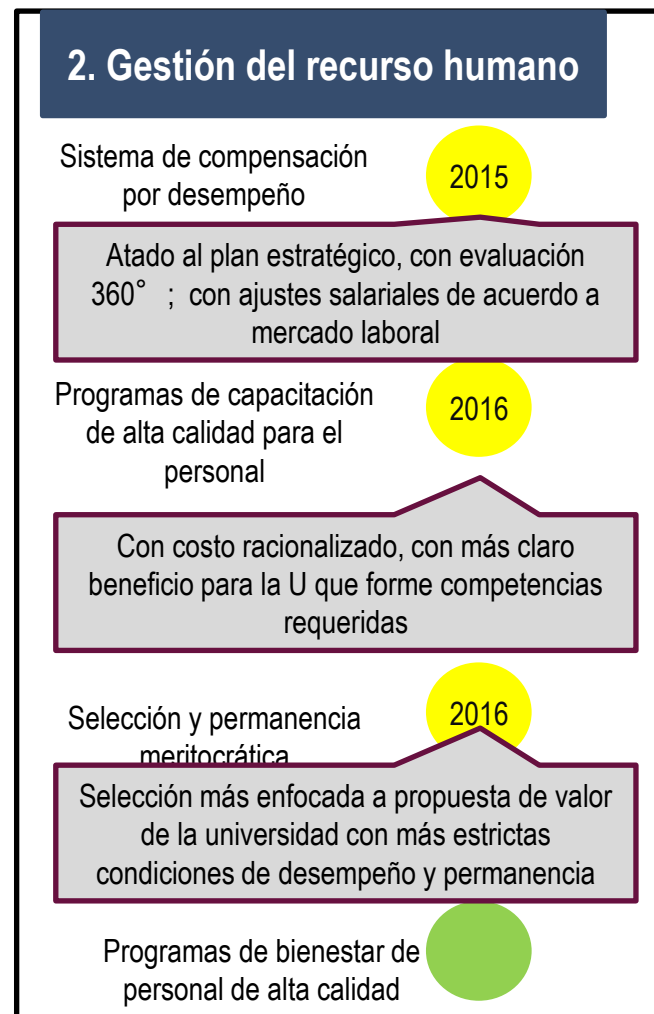
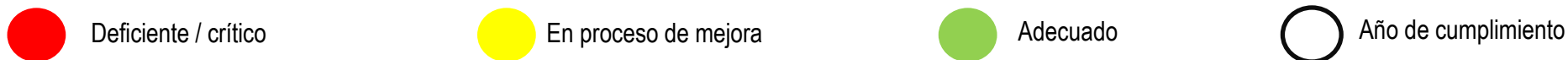
Algunos ejemplos



[Regresar](#)



APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCT. DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (1 de 2)



APLICACIÓN DE MEJORES PRÁCT. DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (2 de 2)

● Deficiente / crítico
 ● En proceso de mejora
 ● Adecuado
 ○ Año de cumplimiento

3. Administración de recursos físicos

- Procedimientos estándar para compra y solicitud de materiales ● 2015
 Con Universitas 21 en pleno funcionamiento
- Software para optimizar uso de salones y espacios ● 2015
- Mantenimiento oportuno y desarrollo óptimo de las instalaciones físicas ●
- Con indicadores de uso
- Alto crecimiento y actualización de material bibliográfico de la biblioteca física y virtual ● 2015
- Recursos físicos altamente valorados por la comunidad de UTADEO ●

4. Administración de recursos tecnológicos

- Sistema de registro académico ● 2015
 Con Universitas 21 en pleno funcionamiento y mayor demanda
- Intranet con variadas funcionalidades para uso del personal ● 2015
- Página WEB con variadas funcionalidades para los estudiantes y en constante actualización ● 2015
- Mantenimiento y actualización permanente de software y hardware ● 2015
- Recursos tecnológicos altamente valorados por la comunidad de UTADEO ●

5. Gestión de calidad

- Acreditación institucional de calidad nacional ● 2017
- Acreditación de programas ● 2015-2020
 75% de total de programas
- Certificaciones administrativas
- Certificaciones administrativas y ambientales ● 2016
- Acreditaciones internacionales de programas ● 2019
- Arquitectura

Las donaciones fortalecerán significativamente las fuentes tradicionales de financiación de la TADEO.



DONACIONES Y COFINANCIACIÓN

Ejemplos de grupos de interés, ejes de cooperación y oportunidades concretas

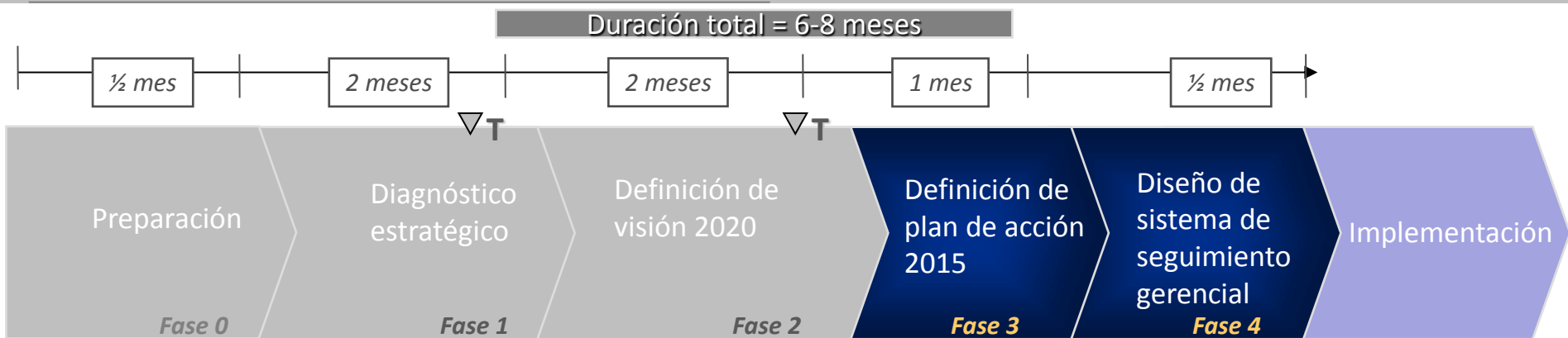
Ejes de cooperación / Grupo de interés	Cofinanciación de proyectos conjuntos de mutuo interés	Apoyo a propuesta de valor para movilidad social
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Acuario de Cartagena Relaciones de Investigación o consultoría de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> Becas para grupos de interés de la empresa (empleados, comunidad, etc)
Gobierno / regalías	<ul style="list-style-type: none"> Acuario de Cartagena, Proyectos de Investigación o consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> Becas para intercambio de estudiantes de provincia Becas para formación doctoral y otros estudios
Agencias para el desarrollo / embajadas	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a proyectos específicos de portafolio de proyectos con competitividad mundial, e.g: <ul style="list-style-type: none"> Patrimonio cultural y turístico de C/gena Patrimonio natural de Sta. Marta 	<ul style="list-style-type: none"> Becas para intercambio internacional atraídos por propuesta de experiencia centrada en el estudiante Becas para estudiantes de postconflicto
Egresados	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a proyectos específicos de portafolio de proyectos Apoyo a grupos de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> Becas

- Las donaciones deberán ser gestionadas con estrategias diferenciales para estos grupos de donantes
- Deberán consolidarse un portafolio de proyectos
- La meta es la consecución de \$5.000 mm en el periodo 2015-2020

AGENDA

1. 3 Escenarios
2. Justificación de respuestas sugeridas a principales preguntas estratégicas – Recomendación de Escenario
3. Siguietes pasos

SIGUIENTES PASOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



Rectora y equipo trabajan con consultores para:

- Formulación de 7-12 líneas estratégicas para alcanzar la visión
- Diseño de plan de acción 2015 con detalle para cada línea estratégica de:
 - Indicadores (con definición, forma de cálculo y fuente de información)
 - Actividades
 - Metas volantes
 - Tiempos
 - Responsables
 - Inversión estimada
- Diseño de sistema de seguimiento gerencial

Actividades

Reuniones:

- Presentación al Consejo Directivo de nueva propuesta de Redacción de Visión 2020
- Presentación al Comité Directivo Ampliado

- Rectora y equipo presentan ante CD las propuestas de inversión ligadas a decisiones estratégicas
- CD toma decisiones estratégicas
- CD hace seguimiento a cumplimiento de plan estratégico
- Rectora y equipo implementan y hace seguimiento a decisiones tácticas y operativas