



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

CONSEJO DIRECTIVO

Evaristo Obregón Garcés
Presidente

Vicente Miranda Melo
Vicepresidente

Orlando Ayala Lozano
Antonio Copello Faccini
Rosario Córdoba de Espinosa
Nicolás del Castillo Mathieu
Álvaro Escallón Villa
Eduardo Garcés López
Roberto Holguín Fety
José Fernando Isaza Delgado
Rodrigo Llorente Martínez
Alberto Lozano Simonelli
Clara Parra Beltrán
Jaime Pinzón López
Fernando Sanz Manrique
Diego Uribe Vargas
John Vaughan Ricaurte

Félix Alberto Vargas Rodríguez
Representante de los profesores
Juan David Rivera Méndez
Representante de los estudiantes

Carlos Sánchez Gaitán
Secretario Consejo Directivo

Cecilia María Vélez White
Rectora

CONSEJO ACADÉMICO

Cecilia María Vélez White
Rectora

Antonio Copello Faccini
Consejo Directivo

Vicente Miranda Melo
Consejo Directivo

Diógenes Campos Romero
Vicerrector Académico

Nohemy Arias Otero
Vicerrectora Administrativa

Carlos Sánchez Gaitán
Secretario General

Jorge Orlando Melo González
Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

Salomón Kalmanovitz Krauter
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas

Alberto Saldarriaga Roa
Decano de la Facultad de Artes y Diseño

José Daniel Bogoya Maldonado
Decano de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería

Rafael Orduz Medina
Director de Investigación, Creatividad e Innovación

Carlos Eduardo Hernández
Director Académico

Raúl Alberto Cortés Villafrádez
Representante profesores ante el Consejo Académico

Juan Diego Cristancho Rojas
Representante de los estudiantes ante el Consejo Académico

COMITÉ INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN

José Fernando Isaza (julio de 2010 a enero de 2012)

Cecilia María Vélez White (abril de 2012 a la fecha)

Rector

Diógenes Campos Romero

Vicerrector Académico

Henry Jaramillo Mejía (julio de 2010 a junio de 2012)

Nohemy Arias Otero (julio de 2012 a la fecha)

Vicerrectora Administrativa

Manuel García Valderrama (julio de 2010 a julio de 2012)

Rafael Orduz Medina (julio de 2012 a la fecha)

Director de Investigación, Creatividad e Innovación

Emir José González (julio de 2010 a junio de 2012)

Natalia Gil (julio de 2012 a la fecha)

Director de Mercadeo

Carlos Sánchez Gaitán

Secretario General

Carlos Andrés Gómez (julio de 2010 a junio de 2012)

Jorge Orlando Melo (junio de 2012 a la fecha)

Decano de la Facultad de Ciencias Sociales

Salomón Kalmanovitz Krauter

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas

Alberto Saldarriaga Roa

Decano de la Facultad de Artes y Diseño

José Daniel Bogoya Maldonado

Decano de la Facultad Ciencias Naturales e Ingeniería

Félix Alberto Vargas Rodríguez

Representante de los profesores

Juan David Rivera Méndez

Representante de los estudiantes

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1	SINOPSIS DE LA INSTITUCIÓN	14
1.1	REFERENTES LEGALES	14
1.2	RESEÑA HISTÓRICA	14
1.3	MISIÓN Y VISIÓN	17
1.3.1	MISIÓN	17
1.3.2	VISIÓN	17
1.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.5	INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	19
1.5.1	PROGRAMAS ACADÉMICOS	19
1.5.2	ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS	19
1.5.3	DATOS DE POBLACIÓN ESTUDIANTIL Y EGRESADOS	21
1.5.4	PLANTA DOCENTE	22
1.5.5	LA INVESTIGACIÓN EN LA TADEO	24
1.5.6	EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN	25
1.5.7	PUBLICACIONES PERIÓDICAS DE LA UNIVERSIDAD	26
1.5.8	CONVENIOS NACIONALES E INTERNACIONALES	27
1.5.9	CONVENIOS CON EL SECTOR PRODUCTIVO	27
1.5.10	RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS E INFORMÁTICOS	27
1.5.11	RECURSOS INFORMÁTICOS	29
1.5.12	LABORATORIOS ESPECIALIZADOS	30
1.5.13	SOFTWARE ESPECIALIZADO	30
1.5.14	CENTROS Y ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN	31
1.5.15	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	32
1.5.16	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	33
1.5.17	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	34
1.5.18	BIENESTAR INSTITUCIONAL	34
1.5.19	ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN	38
1.6	PLAN DE DESARROLLO	39
1.7	AVANCES INSTITUCIONALES 2007 – 2012	41
2	PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	44
2.1	INTRODUCCIÓN	44
2.2	ANTECEDENTES DEL PROCESO	44
2.3	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	46
2.3.1	EL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	46
2.3.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	46
2.3.3	ETAPAS DEL MODELO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA TADEO	48
2.3.4	SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS	56
2.3.5	ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	57
2.3.6	INFORME DE AUTOEVALUACIÓN	57
2.3.7	VERIFICACIÓN DE CONDICIONES POR PARTE DE PARES COLABORATIVOS	58
2.3.8	INFORME FINAL DE AUTOEVALUACIÓN	58
2.3.9	SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO	58
3	INFORME POR FACTOR	59

3.1	FACTOR 1. MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	59
3.1.1	CARACTERÍSTICA 1. COHERENCIA Y PERTINENCIA DE LA MISIÓN	59
3.1.2	CARACTERÍSTICA 2. ORIENTACIONES Y ESTRATEGIAS DEL PROYECTO INSTITUCIONAL	61
3.1.3	CARACTERÍSTICA 3. FORMACIÓN INTEGRAL Y CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA EN EL PROYECTO INSTITUCIONAL.	63
3.1.4	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	65
3.2	FACTOR 2. ESTUDIANTES Y PROFESORES	66
3.2.1	CARACTERÍSTICA 4. DEBERES Y DERECHOS DE LOS ESTUDIANTES	66
3.2.2	CARACTERÍSTICA 5. ADMISIÓN Y PERMANENCIA DE ESTUDIANTES	67
3.2.3	CARACTERÍSTICA 6. SISTEMA DE ESTÍMULOS Y CRÉDITOS PARA LOS ESTUDIANTES	73
3.2.4	CARACTERÍSTICA 7. DEBERES Y DERECHOS DEL PROFESORADO	75
3.2.5	CARACTERÍSTICA 8. PLANTA PROFESORAL	77
3.2.6	CARACTERÍSTICA 9. CARRERA DOCENTE	82
3.2.7	CARACTERÍSTICA 10. DESARROLLO PROFESORAL	84
3.2.8	CARACTERÍSTICA 11. INTERACCIÓN ACADÉMICA DE LOS PROFESORES	86
3.2.9	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR.	87
3.3	FACTOR 3. PROCESOS ACADÉMICOS	89
3.3.1	CARACTERÍSTICA 12. INTERDISCIPLINARIEDAD, FLEXIBILIDAD Y EVALUACIÓN DEL CURRÍCULO	89
3.3.2	CARACTERÍSTICA 13. PROGRAMAS DE PREGRADO, POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA	94
3.3.3	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	97
3.4	FACTOR 4. INVESTIGACIÓN	100
3.4.1	CARACTERÍSTICA 14. FORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN	100
3.4.2	CARACTERÍSTICA 15: INVESTIGACIÓN	102
3.4.3	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	106
3.5	FACTOR 5. PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL	107
3.5.1	CARACTERÍSTICA 16. INSTITUCIÓN Y ENTORNO	107
3.5.2	CARACTERÍSTICA 17. EGRESADOS E INSTITUCIÓN	114
3.5.3	CARACTERÍSTICA 18. ARTICULACIÓN DE FUNCIONES	115
3.5.4	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	118
3.6	FACTOR 6. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN	120
3.6.1	CARACTERÍSTICA 19. AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN	120
3.6.2	CARACTERÍSTICA 20. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	124
3.6.3	CARACTERÍSTICA 21. EVALUACIÓN DE DIRECTIVAS, PROFESORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	126
3.6.4	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	129
3.7	FACTOR 7. BIENESTAR INSTITUCIONAL	130
3.7.1	CARACTERÍSTICA 22. CLIMA INSTITUCIONAL	130
3.7.2	CARACTERÍSTICA 23. ESTRUCTURA DEL BIENESTAR INSTITUCIONAL	134
3.7.3	CARACTERÍSTICA 24. RECURSOS PARA EL BIENESTAR INSTITUCIONAL	136
3.7.4	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	137
3.8	FACTOR 8. ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	139
3.8.1	CARACTERÍSTICA 25. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN Y FUNCIONES INSTITUCIONALES	139
3.8.2	CARACTERÍSTICA 26. PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	140
3.8.3	CARACTERÍSTICA 27. CAPACIDAD DE GESTIÓN	142
3.8.4	CARACTERÍSTICA 28. PROCESOS DE CREACIÓN, MODIFICACIÓN Y EXTENSIONES DE PROGRAMAS ACADÉMICOS	143
3.8.5	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	144
3.9	FACTOR 9. RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA	146

3.9.1	CARACTERÍSTICA 29 RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO	146
3.9.2	CARACTERÍSTICA 30 RECURSOS FÍSICOS	153
3.9.3	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	156
3.10	FACTOR 10: RECURSOS FINANCIEROS	157
3.10.1	CARACTERÍSTICA 31: RECURSOS FINANCIEROS	157
3.10.2	CARACTERÍSTICA 32: GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	163
3.10.3	CARACTERÍSTICA 33: PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS	164
3.10.4	CARACTERÍSTICA 34: ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO	166
3.10.5	JUICIO DE CALIDAD DEL FACTOR	168
3.11	JUICIO GLOBAL DE CALIDAD	169
3.11.1	CALIFICACIÓN CONSOLIDADA DE FACTORES Y CARACTERÍSTICAS	169
3.11.2	FORTALEZAS	171
3.11.3	DEBILIDADES	174
4	PLANES DE MEJORAMIENTO	177
4.1	PLAN DE MEJORAMIENTO 1. LA UNIVERSIDAD FORMATIVA EN ACCIÓN	178
4.2	PLAN DE MEJORAMIENTO 2. LA TADEO INVESTIGADORA, CREATIVA E INNOVADORA	180
4.3	PLAN DE MEJORAMIENTO 3. LA TADEO INTERNACIONAL Y MULTICULTURAL	181
4.4	PLAN DE MEJORAMIENTO 4. LA TADEO MODELO DE GESTIÓN Y CALIDAD	183
4.5	PLAN DE MEJORAMIENTO 5. LA TADEO Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD	185
4.6	PLAN DE MEJORAMIENTO 6. LA TADEO VISIBLE	186

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Número de programas adscritos a las facultades en Bogotá	19
Tabla 2. Programas acreditados	20
Tabla 3. Programas entregados al CNA para visita de pares académicos.....	20
Tabla 4. Programas en proceso de autoevaluación	20
Tabla 5. Matrícula total por facultades - pregrado	21
Tabla 6. Matrícula total por facultades - posgrado.....	21
Tabla 7. Egresados por facultad	22
Tabla 8. Docentes de tiempo completo y catedráticos.....	22
Tabla 9. Nivel de formación de los profesores de tiempo completo	22
Tabla 10. Distribución de profesores de tiempo completo por facultades - 2012	23
Tabla 11. Distribución de docentes catedráticos por facultades - 2012.....	23
Tabla 12. Clasificación de los grupos de investigación ante Colciencias.....	24
Tabla 13. Profesores por facultad vinculados a grupos de investigación 2009-2012	25
Tabla 14. Productos resultado de investigación 2008-2012	26
Tabla 15. Número de volúmenes y títulos por áreas de conocimiento	28
Tabla 16. Títulos adquiridos en los últimos 5 años	28
Tabla 17. Áreas por sede	32
Tabla 18. Infraestructura tecnológica	34
Tabla 19. Sistemas de información UJTL.....	34
Tabla 20. Servicios de bienestar institucional	36
Tabla 21. Estructura financiera de la Tadeo* (millones de pesos).....	38
Tabla 22. Composición de los ingresos*	39
Tabla 23. Proyectos del Plan de Desarrollo 2009–2014.....	40
Tabla 24. Avance de los proyectos de mejoramiento institucional	41
Tabla 25. Audiencias para la aplicación de la encuesta de percepción	50
Tabla 26. Escala de ponderación.....	51
Tabla 27. Ponderación de factores.....	52
Tabla 28. Ponderación de características.....	54
Tabla 29. Escala de calificación	56
Tabla 30. Calificación ponderada del factor Misión y Proyecto Educativo Institucional	65
Tabla 31. Clasificación profesores tiempo completo	83
Tabla 32. Clasificaciones docentes de cátedra.....	83
Tabla 33. Apoyo a estudios de posgrado de los profesores (marzo 2012)	85
Tabla 34. Consolidado de inversión formación de profesores.....	86
Tabla 35. Calificación ponderada del factor Estudiantes y Profesores	87
Tabla 36. Porcentaje de fundamentaciones por programa académico.....	91
Tabla 37. Calificación ponderada del factor Procesos Académicos	97
Tabla 38. Número de tesis y trabajos de grado 2007 - 2011	101
Tabla 39. Calificación ponderada del factor Investigación	106
Tabla 40. Eventos culturales 2008-2012	108
Tabla 41. Educación continua	112
Tabla 42. Eventos académicos y culturales 2009–2012.....	113
Tabla 43. Población atendida Museo del Mar	116
Tabla 44. Participantes Cursos Libres.....	116
Tabla 45. Proyecto Enlace	117

Tabla 46. Matriculados convenio Sena	117
Tabla 47. Calificación ponderada del factor Pertinencia e Impacto Social	118
Tabla 48. Indicadores del cuadro de mando integral.....	123
Tabla 49. Calificación ponderada del factor Procesos de Autoevaluación y Autorregulación .	129
Tabla 50. Número de participantes en actividades deportivas.....	131
Tabla 51. Número de participantes en talleres del Centro de Arte y Cultura.....	131
Tabla 52. Número de personas atendidas en Servicios Asistenciales.....	132
Tabla 53. Presupuesto de Bienestar Institucional desagregado por áreas	133
Tabla 54. Calificación ponderada del factor Bienestar Institucional.....	137
Tabla 55. Calificación ponderada del factor Organización, Gestión y Administración	144
Tabla 56. Títulos y volúmenes 2008 a 2012	147
Tabla 57. Publicaciones seriadas por programa académico	148
Tabla 58. Cifras de la biblioteca 2008 – 2012.....	148
Tabla 59. Área construida y zonas libres UJTL	154
Tabla 60. Calificación ponderada del factor Recursos de Apoyo Académico y Planta Física....	156
Tabla 61. Ingresos 2008-2012	157
Tabla 62. Composición de los ingresos 2008-2012	157
Tabla 63. Composición de los Ingresos 2007–2011 (millones de pesos)	158
Tabla 64. Evolución del patrimonio 2008–2012 (millones de pesos)	158
Tabla 65. Indicadores financieros 2008-2012	159
Tabla 66. Valorización de activos	159
Tabla 67. Supuesto, proyección financiera 2013-2015	160
Tabla 68. Proyección EBITDA 2013-2015	161
Tabla 69. Financiación presupuesto de inversiones	161
Tabla 70. Porcentaje de asignación presupuestal 2008-2011.....	161
Tabla 71. Porcentaje de ejecución presupuestal 2008 – 2011	162
Tabla 72. Estructura del presupuesto 2008-2012	162
Tabla 73. Egresos operacionales 2008–2012	162
Tabla 74. Presupuesto de ingresos y egresos según funciones sustantivas	164
Tabla 75. Incremento de presupuesto para profesores de tiempo completo.....	165
Tabla 76. Partidas presupuestales asignadas a las funciones sustantivas.	165
Tabla 77. Partidas asignadas en el presupuesto para cada rubro de inversión.....	165
Tabla 78. Inversión (millones de pesos).....	166
Tabla 79. Rentabilidad del Fondo de Inversiones Financieras	166
Tabla 80. Calificación Ponderada del Factor Recursos Financieros	168
Tabla 81. Consolidado calificación factores de calidad.....	169
Tabla 82. Consolidado calificación por características.....	170
Tabla 83. Planes de mejoramiento con sus proyectos.....	177

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Estructura organizacional UJTL.....	18
Gráfica 2. Distribución de los profesores de tiempo completo por nivel de formación.....	23
Gráfica 3. Distribución de los grupos de investigación por facultad.....	24
Gráfica 4. Estudiantes participantes en semilleros de investigación.....	25
Gráfica 5. Crecimiento en salas y equipos de cómputo.....	29
Gráfica 6. Relación de estudiantes por computador.....	29
Gráfica 7. Porcentaje de horas disponibles para prácticas libres.....	30
Gráfica 8. Estructura del Plan de Desarrollo 2009–2014.....	40
Gráfica 9. Participación en el proceso de autoevaluación.....	47
Gráfica 10. Estructura para el desarrollo de la autoevaluación y el mejoramiento continuo....	48
Gráfica 11. Número de estudiantes matriculados entre 2008 y 2012.....	68
Gráfica 12. Número de estudiantes matriculados por facultad entre 2008 y 2012.....	69
Gráfica 13. Número de estudiantes matriculados por facultad en 2012 con la reorganización de las facultades.....	69
Gráfica 14. Estudiantes de posgrado por facultad.....	70
Gráfica 15. Estudiantes de posgrado en 2012, según la reorganización de las facultades.....	70
Gráfica 16. Proyección de estudiantes 2020.....	71
Gráfica 17. Deserción por cohorte 2001-1 a 2007-3.....	72
Gráfica 18. Número de profesores de planta por facultad.....	77
Gráfica 19. Profesores de planta 2012, según reorganización de las facultades.....	77
Gráfica 20. Número de profesores y número de estudiantes por profesor.....	78
Gráfica 21. Número de estudiantes por profesor de planta desagregado por Facultades.....	78
Gráfica 22. Número de estudiantes por profesor de planta 2012 según reorganización de las facultades.....	79
Gráfica 23. Nivel de formación de los profesores.....	79
Gráfica 24. Evolución formación de profesores tiempo completo.....	80
Gráfica 25. Distribución horaria de actividades 2012.....	81
Gráfica 26. Distribución horaria de los profesores por facultad 2012.....	81
Gráfica 27. Presupuesto de inversión maquinaria y equipo 2007–2012.....	151

LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1. Plan de Desarrollo Institucional 2009-2014
- Anexo 2. Proyecto Educativo Institucional
- Anexo 3. Modelo Pedagógico
- Anexo 4. Organigramas Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Anexo 5. Oferta académica
- Anexo 6. Acuerdo 29 de 2009
- Anexo 7. Población estudiantil detallada por programa
- Anexo 8. Egresados de pregrado y posgrado
- Anexo 9. Grupos y líneas de investigación
- Anexo 10. Producción académica detallada
- Anexo 11. Libros publicados
- Anexo 12. Convenios nacionales e internacionales
- Anexo 13. Contratos con el sector productivo
- Anexo 14. Estadísticas de Biblioteca
- Anexo 15. Suscripciones vigentes a revistas
- Anexo 16. Bases de datos detalladas disponibles en Biblioteca
- Anexo 17. Laboratorios especializados
- Anexo 18. Software especializado
- Anexo 19. Planta física – áreas por uso
- Anexo 20. Estudio de posicionamiento
- Anexo 21. Acuerdo 38 de 2010
- Anexo 22. Tabla de indicadores
- Anexo 23. Estudio cualitativo y cuantitativo Centro Nacional de Consultoría
- Anexo 24. Formatos para registro de calificaciones
- Anexo 25. Criterios para calificación
- Anexo 26. Estatuto Profesorial
- Anexo 27. Reglamento Estudiantil
- Anexo 28. Duración estimada y real de los programas de la Tadeo
- Anexo 29. Benchmarking de universidades colombianas 2009-2010
- Anexo 30. Informe detallado de becas otorgadas
- Anexo 31. Descuentos aplicados en matrículas 2008-2012
- Anexo 32. Financiaciones en matrículas 2008-2012
- Anexo 33. Estudiantes en intercambio
- Anexo 34. Lista de los representantes de los profesores a los Consejos
- Anexo 35. Consolidado de evaluaciones docentes
- Anexo 36. Documento sobre selección de profesores
- Anexo 37. Tabla de remuneración profesores y docentes 2012
- Anexo 38. Consolidado capacitación profesores
- Anexo 39. Relación de redes y asociaciones
- Anexo 40. Flexibilidad de planes de estudio antes y después del Acuerdo 35 de 2009
- Anexo 41. Acuerdo 19 de 2012

- Anexo 42. Algunas consideraciones de las pruebas Saber Pro inglés
- Anexo 43. Número de profesores y estudiantes usando AVATA
- Anexo 44. Soportes de investigación
- Anexo 45. Relación de tesis de maestría
- Anexo 46. Informe del Consultorio Jurídico
- Anexo 47. Participantes en diplomados, cursos cortos y talleres de software
- Anexo 48. Acuerdo 10 de 2007
- Anexo 49. Acuerdo 18 de 2010
- Anexo 50. Resultados del estudio “Una mirada a la ocupación y desempeño de los profesionales de la UJTL”
- Anexo 51. Egresados destacados
- Anexo 52. Listado de proyectos del Plan de Desarrollo 2009-2014
- Anexo 53. Informes del Rector 2009, 2010 y 2011
- Anexo 54. Formatos de registro de productos
- Anexo 55. Presentación de resultados del estudio sobre el clima laboral
- Anexo 56. Nivel de importancia y calificación de factores y características
- Anexo 57. Fichas de los proyectos de los planes de mejoramiento

INTRODUCCIÓN

Educar, en una sociedad que se transforma sin cesar, es un reto permanente. Los estudiantes reflejan los cambios demográficos, económicos, sociales y culturales y esto obliga a las instituciones a una adaptación incesante, si quieren responder a una sociedad que considera que la formación de los jóvenes, que es la base para el desarrollo del conocimiento, es la que abre las posibilidades para un desarrollo acelerado y equitativo. Esa adaptación exige una reflexión permanente, una revisión continua, una evaluación sin pausa del quehacer educativo.

El proceso de autoevaluación que realizó la Universidad en el año 2011 permitió valorar el camino recorrido en sus 58 años de existencia. Sus fundadores partieron de los ideales de la Expedición Botánica, para continuar una obra científica y cultural que buscaba convertir el conocimiento en una herramienta para que el país progresara. Asimismo, este proceso ha servido para identificar las nuevas expediciones que llevarán a la institución a la excelencia académica, con la contribución de toda la comunidad tadeísta: directivos, profesores, estudiantes y egresados.

Ofrecer una educación de calidad ha sido un compromiso permanente de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, que decidió desde 1998 convertir la autoevaluación en un ejercicio permanente de sus programas, y desde 2007 de la institución, para buscar su mejoramiento continuo.

Hoy presentamos a consideración del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) el informe de autoevaluación para obtener la acreditación institucional, como reconocimiento de que la Universidad cumple los objetivos de la educación superior, en desarrollo de su Misión y del Proyecto Educativo Institucional.

En este documento se recogen los resultados de los esfuerzos realizados por profesores, estudiantes, directivos, egresados y trabajadores, que durante años han construido con su trabajo y dedicación esta institución; y el compromiso de la comunidad académica para avanzar hacia la consolidación de la Tadeo como una universidad de calidad a partir del cumplimiento de los planes de mejoramiento que presentamos.

1 SINOPSIS DE LA INSTITUCIÓN

1.1 Referentes legales

La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, está organizada como una institución de utilidad común sin ánimo de lucro con domicilio en la ciudad de Bogotá, una seccional en la ciudad de Cartagena y sedes en la ciudad de Santa Marta y en el municipio de Chía, departamento de Cundinamarca. Se organizó como fundación conforme al Acta 1 de 1959.

Mediante Resolución 2613 de agosto 14 de 1959 expedida por el Ministerio de Justicia, le fue reconocida su personería jurídica, vigente hasta hoy sin interrupción alguna. Durante su existencia como institución de educación superior, se ha regido por sus propios Estatutos, conservando el espíritu de sus fundadores.

1.2 Reseña histórica

El 5 de febrero de 1954, se reunieron tres colegas del Ministerio de Agricultura, Javier Pulgar Vidal, Joaquín Molano Campuzano y Jaime Forero Valdés, para crear una universidad que formara “generaciones nuevas desprovistas de sectarismo, fanatismo y odio, con una conciencia plena sobre el valor inconmensurable de los recursos humanos y naturales” (Joaquín Molano Campuzano); y que continuara la obra de la Expedición Botánica.

Comenzaron con el “Instituto Superior de Extensión”, dictando cursos sobre Avicultura, Dirección y Manejo de Haciendas, Porcicultura y Apicultura. En 1955 arrendaron una casona republicana en el centro de Bogotá, en la carrera 7ª con calle 23. Su primer Rector fue el geógrafo y cartógrafo Belisario Ruiz Wilches, quien inauguró las tareas académicas el lunes 21 de febrero de 1955, con 150 estudiantes. Se creó como sociedad de responsabilidad limitada y en 1960 se conformó la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

La Universidad se fundó con la intención de ofrecer al país una alternativa educativa que respondiera con efectividad a las necesidades de contar con técnicos y profesionales preparados para conocer, administrar y aprovechar los inmensos recursos naturales de Colombia y la región. Se pretendía además que con su trabajo e investigación, estos profesionales fueran capaces de transmitir su saber a la sociedad y mostrar la necesidad de cuidar y enriquecer el medio ambiente, en beneficio de la nación, aunque sin olvidar la proyección continental. Los fundadores consideraron que en ese momento no existía una universidad o institución académica que reuniera estas características: ciencia, humanismo y praxis, que fueron las que conformaron la propuesta de la Universidad.

Se inició con tres facultades: la Facultad Indoamericana de Recursos Naturales, la primera en América Latina; la Facultad de Economía, Estadística y Administración, y la Facultad de Geografía, Topografía y Cartografía (la segunda en Latinoamérica), que se creó con el ánimo de estimular en el país el estudio del territorio nacional y la conservación y administración de los recursos naturales.

En 1955 la Universidad incorporó la Universidad Femenina de La Bordadita, que en 1959 se convirtió en el Instituto Superior Femenino, con carreras intermedias. Estas carreras sentaron las bases para dos programas académicos que permanecen vigentes: Artes Plásticas y Diseño Gráfico.

Se pueden identificar tres etapas de la historia de la institución. La primera, va desde **1954 a 1975**. Es una etapa de creación de nuevas facultades, se desarrolla el proceso de institucionalización a partir del cambio de sociedad limitada a fundación. Se pueden destacar en esta etapa, además de la creación de sus tres primeras facultades y la incorporación de la Universidad Femenina de La Bordadita con sus programas de artes, la creación de otras facultades como el Instituto de Política Internacional, Historia y Diplomacia (1958), que en 1963 se convierte en facultad; la Facultad de Ciencias del Mar y la Facultad de Contaduría (1962), El programa de Diseño Gráfico (1967), la Facultad de Comunicación Social (1971), el Curso de Publicidad (1968) que en 1969 se convierte en carrera intermedia y en 1976 en carrera profesional. En 1974 nace el programa de Diseño Industrial.

A finales de los cincuenta y principios de la década de los sesenta comienza la labor investigativa de la Universidad en recursos naturales y biología con el establecimiento de las estaciones y granjas experimentales de biología en altura, de clima frío y la de clima medio y se crea el Departamento de Investigaciones, que en 1973 pasa a llamarse Centro de Investigaciones Científicas; Inicia labores la revista *Hechos y Noticias* (1960-1973). En 1967 se inaugura el Museo del Mar, que ha contribuido por más de 40 años al conocimiento y divulgación de los recursos marinos del país.

Las labores relacionadas con el bienestar estudiantil inician con el desarrollo de programas de convivencia (1961), que se fortalecen, 10 años después, con la incorporación de la actividad “Integración Tadeista” en los planes de estudio.

La Universidad se abrió en el centro de Bogotá y entre 1963 y 1969 compró los lotes y edificios de la calle 22 con carrera 4 donde se construyó el conjunto de módulos centrales, con un área de 4.359 mts². Posteriormente, en el primer quinquenio de los años 70, la planta física se amplió a 14.137 mts² con la adquisición del antiguo teatro California.

La segunda etapa, que va de **1976 al año 2000**, es una época de expansión. Empieza con el fin del período de huelgas estudiantiles que afectaron todo el país pero también a la Universidad y con la apertura de la sede en Cartagena (1975) para cursar los cuatro últimos semestres de Biología Marina. Es una época de reformas y actualizaciones de los planes de estudio (1987 y 1990), creación de nuevos programas como Ingeniería de Alimentos (1978), Arquitectura de Interiores (1992) que en el año 2010 cambia su denominación por Arquitectura y el de Derecho (1995). Se crea la Escuela de Posgrados, adscrita a la Rectoría (1980); se ofrecen las primeras especializaciones en Bogotá y Cartagena (1986) y se inician los programas de posgrado en convenio con otras universidades en Villavicencio, Ibagué, Pasto, Bucaramanga, Barranquilla y Santa Marta (1993). Se abre la sede de Santa Marta y se establece un convenio en esa ciudad con la Fundación Museo del Mar en el edificio Mundo Marino.

Asimismo, es una etapa de crecimiento de la infraestructura. Se adquieren los predios de las calles 22 y 23 entre carreras 4ª y 5ª, y finaliza la construcción del conjunto central de la

Universidad (módulos 1, 2, 3, 4, 5 y 6). En 1991 se inaugura la Plazoleta Jorge Tadeo Lozano, entre calles 22 y 23 y carreras 3ª y 4ª. Dos años después se compra el inmueble en la Calle de la Chichería en Cartagena donde comienzan los programas de Comunicación Social y Diseño Gráfico en la Seccional Caribe; en 1996 se crea el Centro Internacional de Conservación, Restauración y Museografía, en Cartagena de Indias.

Entre 1994 y 1997 la Universidad compra el edificio Manrique (calle 22 N° 3-30), el edificio Lucas (calle 23 sobre la carrera 4ª), y ocho predios en las calles 22 y 23 y las carreras 3ª y 5ª. Se avanza en la conservación de edificios: carrera 5ª N° 29-34; calle 25 N° 4-99; calle 23 N° 3-68 (Casa Coral); y se construye el módulo de acceso principal y el edificio de posgrados Guillermo Rueda Montaña (área: 6.449 m²); se compra un predio en la zona norte de Cartagena (km 13 Anillo Vial), en la vía que comunica a Cartagena con Barranquilla (13,6 hectáreas). En 1999 se construye el edificio de bienestar (módulo 7).

En 1987 se crea el Centro de Cómputo Educativo y en 1991 inicia labores el Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales (CIAA) ubicado en la sede La Mana, en el municipio de Chía (área: 30.000 m²), mediante convenio de cooperación internacional entre la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). A partir del año 2010 es reemplazado por el Centro de Bio-Sistemas.

Surgen dos medios de comunicación que han sido de gran relevancia para la Universidad: la revista *La Tadeo* y la *Agenda Cultural*. Esta etapa se cierra con una estructura académica organizada por áreas, cinco vicerrectorías, y la expedición del Primer Proyecto Educativo Institucional (PEI) en el año 1999.

Por último, la etapa que transcurre desde el año **2000 a la actualidad**, es de consolidación académica. La década se abre con la expedición del Estatuto Docente (2001), el Reglamento Estudiantil (2003) y la creación de los departamentos de Humanidades y Ciencias Básicas; en 2005 la Dirección de Investigaciones se transforma en Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación y se abre, en el primer período académico de ese año, la primera convocatoria interna para apoyar investigaciones avaladas por las facultades. También se crea el Centro de Arte y Cultura, se abren los programas de Biología Ambiental, Biología Vegetal y las maestrías en Ciencias Ambientales y en Mercadeo Agroindustrial. Se construye la Biblioteca Auditorio (área: 9.870 m²); se restaura la Casa Republicana John Agudelo Ríos (área: 519 m²) y se adquiere la Biblioteca-Museo Casa Carlos Lleras Restrepo, calle 70A N° 7-37.

A partir del año 2006 se sigue la reorganización de la estructura académica de la Universidad. Se reforman el Estatuto Profesoral y el Reglamento Estudiantil. Se instala AVATA (Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta) como apoyo a las clases presenciales; con la expedición del Acuerdo 35 de 2009 se reforman los planes de estudio de los programas de pregrado y posteriormente, en 2012, con el Acuerdo 19 los de los posgrados; entre 2009 y 2010 la Universidad amplía la oferta con los programas de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Química, Ingeniería Industrial y Ciencia Política y Gobierno. Se crean las maestrías en Estética e Historia del Arte, en Semiótica, en Ciencias Marinas y en Publicidad. Se ofrece el primer doctorado de la Universidad, el Doctorado en Ciencias del Mar en convenio con universidades nacionales. La Tadeo fortalece sus sistemas de información y comunicación y crea la revista *La Brújula* y los boletines electrónicos. En el año 2007 abre sus puertas el Museo de Artes Visuales con una

muestra de 160 obras sobre papel que el artista Manuel Hernández donó a la institución. La planta física se amplía con la puesta en funcionamiento del módulo 7A (área: 9.000 m²) y simultáneamente se desarrollan las mejoras de reforzamiento estructural a los edificios existentes (26.000 m²).

Retomando las acciones definidas en 2007 en un primer ejercicio de autoevaluación institucional, se define el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2014 (anexo 1); en 2011 se redefine el Proyecto Educativo Institucional (anexo 2), se expide el Modelo Pedagógico (anexo 3); en el año 2012 como resultado del proceso de autoevaluación institucional se formula una nueva Misión y Visión. Se crea la Facultad de Ciencias Sociales a la que se adscriben los programas de Derecho, Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Gobierno, Comunicación Social y el Departamento de Humanidades. La Facultad de Ciencias Humanas, Artes y Diseño cambia su denominación por Facultad de Artes y Diseño.

1.3 Misión y Visión

1.3.1 Misión

La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es una institución de carácter pluralista, que busca la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos, que asuman su compromiso con la sociedad con clara conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos, por el medio ambiente y contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético en el contexto internacional, con fundamento en los ideales de la Expedición Botánica.

1.3.2 Visión

En el 2015, La Universidad Jorge Tadeo Lozano en coherencia con el plan de desarrollo, será reconocida por la existencia de una comunidad académica comprometida con la transformación educativa; por la consolidación de líneas, grupos y semilleros de investigación; por la acreditación institucional y de programas; por el fortalecimiento de la extensión universitaria y por los avances en su modelo de gestión de calidad.

En 2019 será un referente en la comunidad académica en ciencias y en artes, con alto reconocimiento por la innovación educativa, el impacto en el aprendizaje y la calidad de los procesos de enseñanza; se caracterizará por la investigación, la creación y un trabajo intelectual relevante y significativo en el contexto nacional e internacional y será reconocida por sus aportes al desarrollo sostenible del país. Contará con una amplia oferta de programas interdisciplinarios de Maestría y Doctorado.

1.4 Estructura organizacional

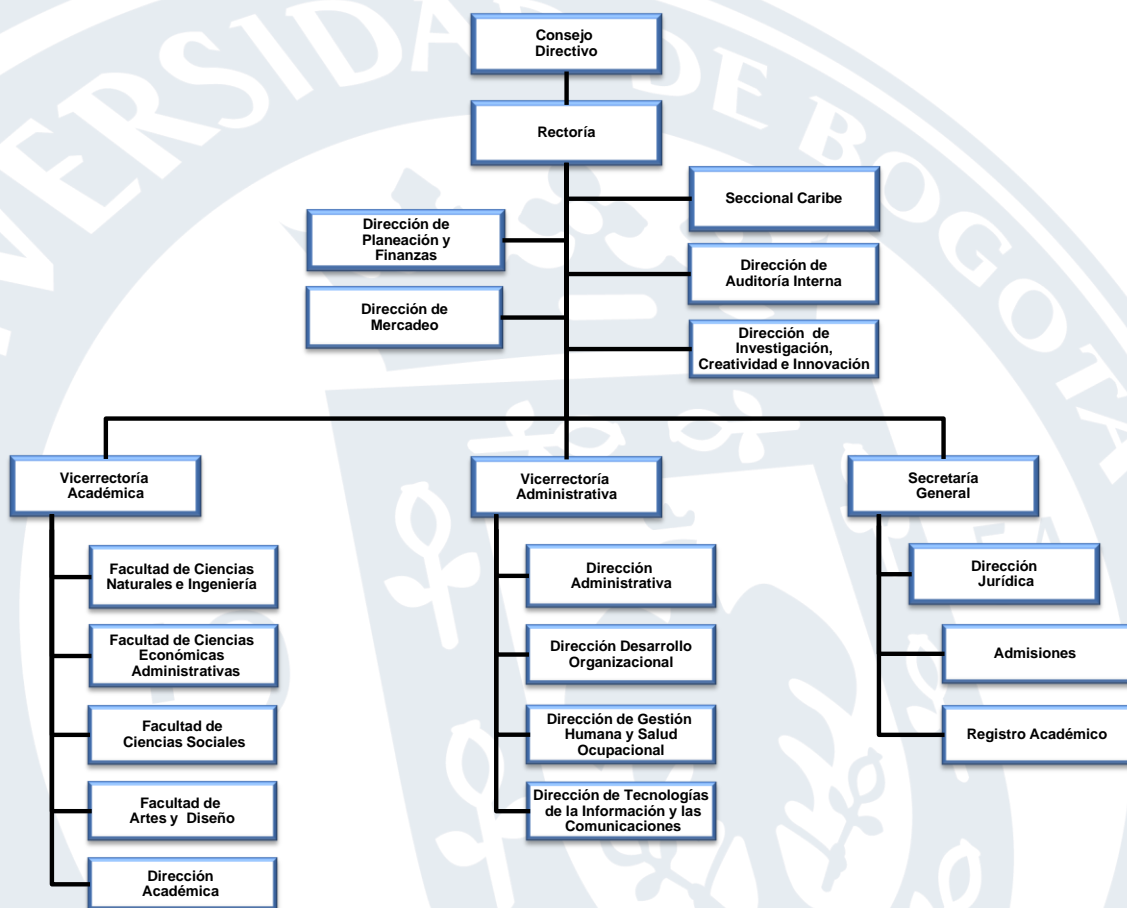
En la gráfica 1, se presenta la estructura general de la institución. El Consejo Directivo es la máxima autoridad de la Universidad. La Rectoría ejerce la autoridad administrativa y ejecutiva y de la oficina del Rector se desprenden todas las dependencias. La Rectoría está conformada

por cuatro direcciones y por la Seccional Caribe y de ella dependen las vicerrectorías Académica y Administrativa y la Secretaria General.

La Vicerrectoría Académica está integrada por cuatro facultades y la dirección académica; la Vicerrectoría Administrativa está compuesta por cuatro direcciones; por último, la Secretaria General está conformada por la Dirección Jurídica y la oficina de Admisiones y Registro Académico.

En el anexo 4, se detallan las dependencias administrativas y académicas que dependen de la Rectoría y de las vicerrectorías Académica y Administrativa.

Gráfica 1 Estructura organizacional UJTL



1.5 Información institucional

1.5.1 Programas académicos

En la actualidad la Universidad ofrece en su sede de Bogotá veintinueve (29) programas de pregrado con registro calificado en diferentes disciplinas científicas, artísticas y sociales, de los cuales veintidós (22) son profesionales y siete (7) tecnológicos. En posgrado tiene una oferta actual de un (1) doctorado, cuatro (4) maestrías y dieciséis (16) especializaciones. En la sede de Santa Marta se ofrecen tres (3) especializaciones y una (1) maestría. En la seccional de Cartagena se ofrecen once (11) programas, cinco (5) profesionales, dos (2) tecnológicos y cuatro (4) especializaciones. Además, la Universidad ofrece en convenio con otras instituciones de educación superior siete (7) especializaciones. (Ver anexo 5, oferta académica).

Para el desarrollo de los programas, la Universidad está organizada en cuatro facultades: Artes y Diseño, Ciencias Económicas-Administrativas, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales e Ingeniería. (Ver anexo 6, Acuerdo 29 de 2009).

La tabla 1 muestra la distribución de los programas que actualmente se ofrecen en Bogotá adscritos a cada una de las cuatro facultades en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Tabla 1. Número de programas adscritos a las facultades en Bogotá

Facultad	Programas				
	Pregrado	Tecnológicos	Especialización	Maestría	Doctorado
Artes y Diseño	5	2	3	1	0
Ciencias Económicas-Administrativas	6	2	11	0	0
Ciencias Sociales	5	2	0	2	0
Ciencias Naturales e Ingeniería	6	1	2	1	1
Totales	22	7	16	4	1

Fuente: Procesos Académicos – Acreditación de Programas

1.5.2 Acreditación de programas

A la fecha siete (7) programas se encuentran acreditados; tres (3) con documentos entregados al CNA para visita de pares y cinco (5) en proceso de autoevaluación que programan la presentación de documentos al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) en el primer semestre de 2013. En la tabla 2 se enumeran los programas acreditados con su matrícula, y en las tablas 3 y 4 los programas en proceso de autoevaluación. Al finalizar el año 2013 y una vez surtidos los procesos de evaluación en el CNA, el 77 % de la matrícula de la Universidad se encontraría en programas acreditados. Los demás programas realizan procesos de autoevaluación permanente para la renovación de sus registros calificados y para presentarse al CNA una vez cumplan los requisitos del número de cohortes.

Tabla 2. Programas acreditados

Programas acreditados	Alumnos matriculados				
	2008	2009	2010	2011	2012*
Arquitectura	158	193	223	279	370
Biología Marina	238	203	180	184	177
Comercio Internacional	537	509	542	699	674
Diseño Gráfico	1303	1354	1316	1540	1464
Ingeniería de Alimentos	81	93	87	87	72
Publicidad	1126	1087	1129	1207	1164
Relaciones Internacionales	223	254	254	256	271
TOTAL	3666	3693	3731	4252	4192

Fuente: Procesos Académicos y Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a septiembre de 2012.

Tabla 3. Programas entregados al CNA para visita de pares académicos

No.	Programa	MATRÍCULA A 2012*
1.	Mercadeo	405
2.	Comunicación Social	395
3.	Tecnología en Realización Audiovisual y Multimedia	430
Total en proceso de acreditación		1.230

Fuente: Procesos Académicos

*Información a septiembre de 2012.

Tabla 4. Programas en proceso de autoevaluación

No.	Programa	Observaciones	MATRÍCULA A 2012*
1.	Administración de Empresas	Finalizó proceso. En preparación de informe.	308
2.	Economía	En revisión de informe para el CNA.	157
4.	Derecho	Finalizó proceso. En preparación de informe	288
6.	Diseño Industrial	En proceso de autoevaluación	1668
7.	Artes Plásticas	En proceso de autoevaluación	219
TOTAL			2.640

Fuente: Procesos Académicos

*Información a septiembre de 2012.

1.5.3 Datos de población estudiantil y egresados

1.5.3.1 Población estudiantil

Las tablas 5 y 6 muestran la evolución de la matrícula en los programas de pregrado y posgrado. En ellas se puede apreciar el incremento anual sostenido en la matrícula en cada una de sus facultades. En el anexo se detalla la matrícula de pregrado y posgrado por cada uno de los programas (anexo 7, población estudiantil detallada por programa).

Tabla 5. Matrícula total por facultades - pregrado

Facultad	2008	2009	2010	2011	2012*
Artes y Diseño	5.462	5.889	6.142	6.382	5.618
Ciencias Económicas-Administrativas	1.962	2.174	2.261	2.383	2.424
Ciencias Sociales	427	500	536	542	1.280
Ciencias Naturales e Ingeniería	398	382	578	828	1.133
Total pregrado	8.249	8.945	9.517	10.135	10.455

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a septiembre de 2012

En 2012 se reestructuraron la Facultad de Artes y Diseño y la Facultad de Ciencias Sociales

Tabla 6. Matrícula total por facultades - posgrado

Facultad	2008	2009	2010	2011	2012*
Artes y Diseño	168	78	109	67	81
Ciencias Económicas-Administrativas	944	841	1.174	1.163	939
Ciencias Naturales e Ingenierías	162	92	194	163	142
Ciencias Sociales	0	45	73	81	70
Total posgrado	1.274	1.056	1.550	1.474	1.232

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a septiembre de 2012

En 2012 se reestructuraron la Facultad de Artes y Diseño y la Facultad de Ciencias Sociales

1.5.3.2 Egresados

La Universidad considera egresado a toda persona que obtuvo un título de pregrado, posgrado u *honoris causa* de los programas académicos de la institución. El total de egresados por facultad se detalla en la tabla 7. En el anexo 8 se puede apreciar la distribución de los egresados por cada uno de los programas de pregrado y de posgrado.

Tabla 7. Egresados por facultad

Facultad	2008	2009	2010	2011	2012*
Artes y Diseño	14.023	14.995	15.879	16.889	17.300
Ciencias Económicas-Administrativas	27.137	28.206	27.089	30.681	31.073
Ciencias Naturales e Ingeniería	5.875	6.042	6.189	6.323	6.386
Ciencias Sociales	6.104	6.236	6.369	6.505	6.555
Total	53.139	55.479	55.526	60.398	61.314

Fuente: Oficina de Egresados

*Información a septiembre de 2012

1.5.4 Planta docente

La tabla 8 muestra la conformación de la planta profesoral y docente durante los últimos años.

Tabla 8. Docentes de tiempo completo y catedráticos

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Profesores de planta	103	130	162	157	183	209
Profesores de cátedra	712	739	786	675	698	669

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a agosto de 2012

La política de vincular docentes formados le ha permitido a la Universidad aumentar el número de profesores de planta con doctorado y maestría. A continuación (tabla 9) se muestra este crecimiento, y en la gráfica 2 su composición. En la tabla 10 se muestra la distribución de profesores de tiempo completo por facultad y nivel de formación, y en la tabla 11 la misma información para profesores de hora cátedra.

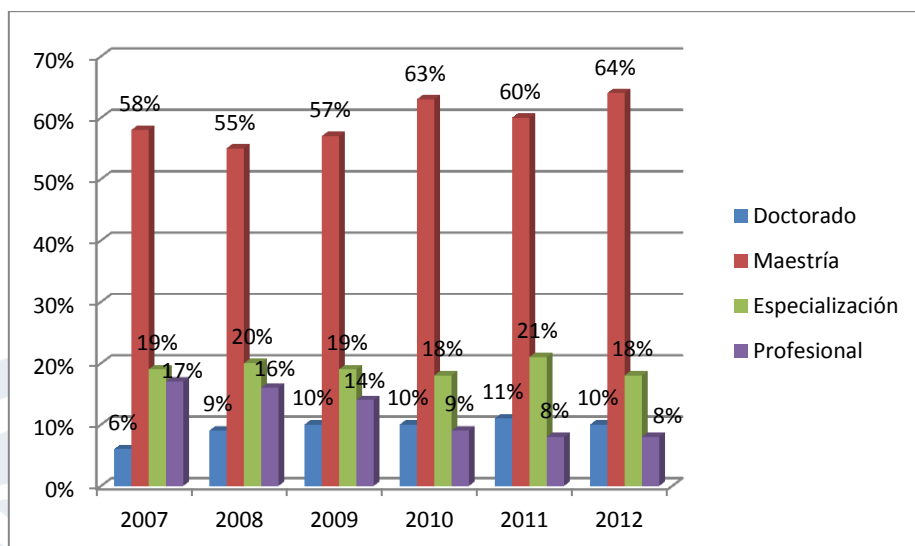
Tabla 9. Nivel de formación de los profesores de tiempo completo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Profesores de planta con doctorado	6	12	17	15	20	21
Profesores de planta con maestría	60	71	92	99	109	133
Profesores de planta con especialización	19	26	31	28	39	37
Profesores de planta con pregrado	18	21	22	15	15	18
Total	103	130	162	157	183	209

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a septiembre de 2012

Gráfica 2. Distribución de los profesores de tiempo completo por nivel de formación



Información a septiembre de 2012

Tabla 10. Distribución de profesores de tiempo completo por facultades - 2012

Facultad	Formación				Total
	Doctorado	Maestría	Especialización	Profesional	
Artes y Diseño	1	40	25	6	72
Ciencias Económicas-Administrativas	1	41	5	2	49
Ciencias Naturales e Ingeniería	15	21	3	7	46
Ciencias Sociales	4	31	4	3	42
Total	21	133	37	18	209

Fuente: Dirección de Gestión Humana

*Información a septiembre de 2012

Tabla 11. Distribución de docentes catedráticos por facultades - 2012

Facultad	Formación				Total
	Doctorado	Maestría	Especialización	Profesional	
Artes y Diseño	1	59	73	152	285
Ciencias Económicas-Administrativas	3	48	62	33	146
Ciencias Naturales e Ingeniería	7	36	21	33	97
Ciencias Sociales	7	52	36	46	141
Total	18	195	192	264	669

Fuente: Dirección de Gestión Humana

*Información a septiembre de 2012

1.5.5 La investigación en la Tadeo

La tabla 12 muestra la evolución de la clasificación de los grupos según las categorías de Colciencias y la gráfica 3 la distribución de los grupos de investigación en las facultades.

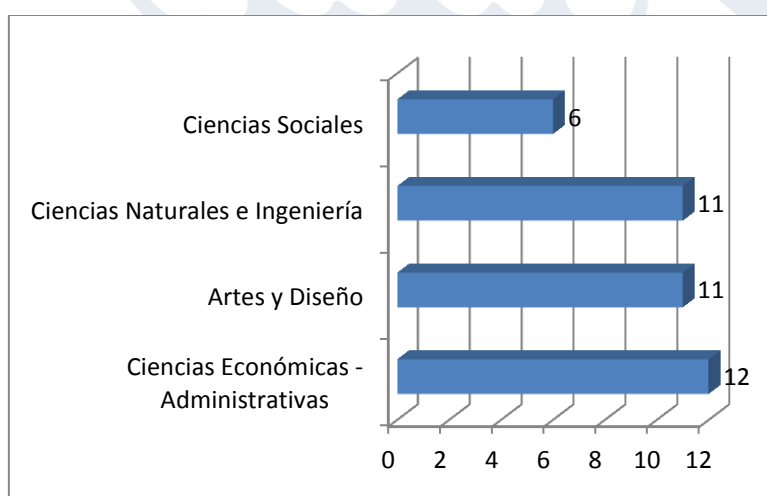
Tabla 12. Clasificación de los grupos de investigación ante Colciencias

Categoría Colciencias	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
A	1	1	1	0	0	0
B	2	2	5	6	6	4
C	6	6	4	8	8	8
D	0	0	13	22	22	19
Registrados	34	36	26	12	14	7
Sin clasificar	0	0	0	0	0	2
Total	43	45	49	48	50	40

Fuente: Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación

*Información a junio de 2012

Gráfica 3. Distribución de los grupos de investigación por facultad



Fuente: Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación

A junio de 2012, 180 profesores se encontraban vinculados a los grupos de investigación; a continuación (tabla 13) se muestra la distribución por facultad.

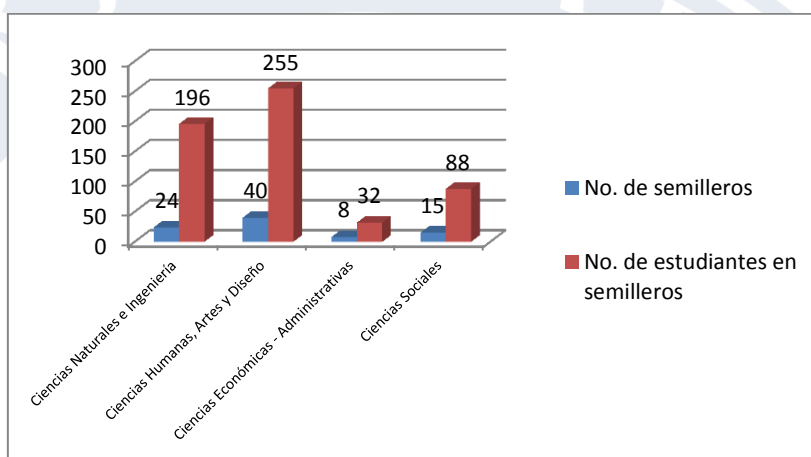
Tabla 13. Profesores por facultad vinculados a grupos de investigación 2009 - 2012

Facultad	Doctorado	Maestría	Especialización	Profesional	Total
Ciencias Económicas-Administrativas	0	23	6	2	31
Artes y Diseño	1	32	22	6	61
Ciencias Naturales e Ingeniería	14	22	5	6	47
Ciencias Sociales	3	28	6	4	41
Total	18	105	39	18	180

Fuente: Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación

El número de estudiantes que hacen parte de los 82 semilleros de investigación asciende a 571. La gráfica 4 ilustra la vinculación de estudiantes de las diferentes facultades a los semilleros de investigación.

Gráfica 4. Estudiantes participantes en semilleros de investigación



Fuente: Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación

La información detallada de los grupos de investigación, la línea de investigación a la que pertenece cada grupo, el investigador principal y la categoría del grupo ante Colciencias, se puede consultar en el anexo 9 (Grupos y líneas de investigación).

1.5.6 Evolución de la productividad académica de la institución

Para promover la investigación y la visibilidad de sus resultados, la Universidad apoya la publicación y socialización de los resultados de investigación, innovación y procesos creativos.

La tabla 14 resume la evolución de producción investigativa desde el año 2008 hasta el 2012. En el anexo 10 se detallan estos resultados. En Scopus se registran del año 2009 al año 2012, 94 documentos. La descripción de los productos se encuentra en el anexo 44 (Soportes de investigaciones).

Tabla 14. Productos resultado de investigación 2008 - 2012

Facultad	2008	2009	2010	2011	2012*	Total
Ciencias Naturales e Ingeniería	65	112	116	147	29	469
Nuevo conocimiento	24	33	49	91	22	219
Formación	11	15	16	2	0	44
Divulgación y uso	30	64	51	54	7	206
Artes y Diseño	9	46	79	68	16	218
Nuevo conocimiento	3	15	34	33	12	97
Formación	0	5	0	0	1	6
Divulgación y uso	6	26	45	35	3	115
Ciencias Económicas-Administrativas	18	28	33	37	5	121
Nuevo conocimiento	10	12	17	19	3	61
Divulgación y uso	8	16	16	18	2	60
Ciencias Sociales	27	34	53	52	23	189
Nuevo conocimiento	4	19	35	31	19	108
Formación	0	2	1	2	0	5
Divulgación y uso	23	13	17	19	4	76
Rectoría – Vicerrectoría Académica	1	2	11	3	3	20
Nuevo conocimiento	1	2	11	3	3	20
TOTAL	120	222	292	307	76	1017

Fuente: Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación

*Información a septiembre de 2012

1.5.7 Publicaciones periódicas de la Universidad

La Universidad cuenta con las siguientes publicaciones periódicas:

- Revista *La Tadeo*. Es una publicación impresa, que comenzó en 1980 y lleva 77 números. Puede ser consultada por internet y busca reflejar la creatividad y la iniciativa académica de la Universidad, en el espíritu de la Expedición Botánica. Sus páginas están abiertas a las diversas corrientes ideológicas en una cátedra libre constante, de calidad literaria e intelectual. Periodicidad: anual. ISSN: 0120-5250. Consulta vía web: <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/rlt>
- Revista *Mutis*. Inició labores en 2011 y ha publicado 2 números. Es una publicación por internet que apoya la generación de conocimiento; promueve la difusión de resultados de investigación, creatividad e innovación; fomenta el diálogo interdisciplinario; propicia la innovación educativa; y contribuye a la consolidación de las áreas estratégicas de la institución y al desarrollo del país. Periodicidad: semestral. ISSN: 2256-1498. Consulta vía web: <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/mutis>
- Revista *RAI*. Apareció en 2010 y ha publicado 5 números. Es una tribuna para docentes de relaciones internacionales y ciencias, jurídicas y políticas, que publica los resultados de las investigaciones sobre derecho, derecho internacional y globalización. Periodicidad: semestral. ISSN: 2215-7190. Consulta vía web: <http://revistas.utadeo.edu.co/index.php/rai>
- Revista *Expediño*. Su publicación se inició en 2010, tiene 12 números publicados. Es una publicación trimestral, que recoge artículos de investigación, manuscritos de reflexión y

textos de revisión, enfocados en el área de gestión del conocimiento (arte y diseño; ciencias naturales e ingeniería; ciencias económicas y administrativas; y ciencias sociales) ISSN: 2145-6836. Fue indexada en el año 2012.

- Revista *La Brújula*. Desde septiembre de 2006 se han publicado 47 números. Funciona como medio de comunicación interno de la Universidad, “hecha por estudiantes y para estudiantes”. Se publica de forma mensual, durante ocho de los doce meses del año. ISSN: 1909-5201. http://www.utadeo.edu.co/dependencias/publicaciones/rev_labrujula.php
- Periódico *Contexto Tadeista*. Su primera publicación fue en mayo de 2009 y se han editado 7 números. Es una publicación de la Facultad de Ciencias Sociales, con una periodicidad semestral y en él los estudiantes de la facultad escriben sobre aspectos de actualidad relacionados con sus actividades académicas y divulgan sus participaciones y experiencias en concursos, investigaciones, etc. http://www.utadeo.edu.co/facultades/juridicas/programa_relaciones_internacional/publicaciones_periodico.html

Adicionalmente, la Tadeo ha publicado 162 libros y cuadernos así: en la Facultad de Artes y Diseño, 65 publicaciones; en la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería, 43 publicaciones; en la Facultad de Ciencias Sociales, 29 publicaciones, y en la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas, 25 publicaciones. Los títulos de estas publicaciones se detallan en el anexo 11.

1.5.8 Convenios nacionales e internacionales

En el anexo 12 se relacionan los 37 convenios con instituciones internacionales y los 17 convenios nacionales que se encuentran vigentes y que permiten la movilidad de estudiantes y profesores, así como el desarrollo de investigaciones y proyectos conjuntos.

1.5.9 Convenios con el sector productivo

La Tadeo mantiene contacto permanente con el sector productivo a través de convenios y contratos. En el anexo 13 se especifican los 57 convenios y 79 contratos que la Universidad ha firmado de 2008 a junio de 2012, para el desarrollo de pasantías y prácticas, pruebas de laboratorio, desarrollo de investigaciones, consultorías y prestación de servicios entre otros.

1.5.10 Recursos bibliográficos e informáticos

1.5.10.1 Recursos bibliográficos

La Biblioteca tiene servicios de alfabetización informacional, préstamos interbibliotecarios, conmutación bibliográfica y remisión a otras instituciones, entre otros. Cuenta con el sistema de información Symphony, que permite la trazabilidad de todos sus servicios y la conexión a otras redes de información como Renata, Rumbo, Istec, y Clara, entre otras. En las tablas 15 y 16 se presenta la información sobre estos recursos. En el anexo 14 se detallan las estadísticas de la Biblioteca.

Tabla 15. Número de volúmenes y títulos por áreas de conocimiento

Área del conocimiento	2008		2009		2010		2011		2012*	
	Tít.	Vol.	Tít.	Vol.	Tít.	Vol.	Tít.	Vol.	Tít.	Vol.
Generalidades	2.855	9.913	2.955	10.098	3.094	10.363	3.157	10.443	3.222	10.594
Filosofía y psicología	2.360	4.895	2.590	5.198	2.711	5.418	2.847	5.579	2.886	5.654
Religión	704	1.759	762	1.851	769	1.860	786	1.880	787	1.881
Ciencias sociales	20.518	39.467	24.085	44.124	26.811	47.966	27.668	49.167	28.112	49.822
Lenguas	794	1.914	852	1.980	886	2.048	901	2.069	907	2.075
Ciencias naturales y matemáticas	6.602	12.377	6.768	12.711	6.917	12.012	7.194	13.519	7.276	13.689
Tecnología (ciencias aplicadas)	11.045	23.920	11.712	25.213	12.326	26.428	13.013	27.628	13.256	28.097
Bellas artes y artes decorativas	8.362	13.736	9.056	14.780	10.016	16.337	10.450	17.121	10.763	17.665
Literatura y retórica	6.678	10.203	7.446	11.167	7.795	11.629	7.904	11.820	7.981	11.944
Geografía e historia	5.374	9.711	6.099	10.670	6.269	11.043	6.360	11.416	6.399	11.495
TOTAL	65.292	127.895	72.325	137.792	77.594	146.104	80.280	150.642	81.589	152.916

Fuente: Biblioteca

*Información a junio de 2012

Tabla 16. Títulos adquiridos en los últimos 5 años

Tipo de material	2007	2008	2009	2010	2011
Artículos	0	115	2.019	576	512
Libros	2.235	3.585	7.924	7.626	5.361
Libros electrónicos	27.000	38.400	40.389	56.640	64.013
Material audiovisual	48	168	132	438	67
Revistas	13	23	12	13	74
Tesis	374	689	289	695	619

Fuente: Biblioteca

1.5.10.2 Suscripción a revistas

La Universidad tiene vigentes, la suscripción por canje, compra o donación a 361 revistas en papel, para las diferentes áreas del conocimiento (ver anexo 15, suscripciones a revistas vigentes).

1.5.10.3 Bases de datos

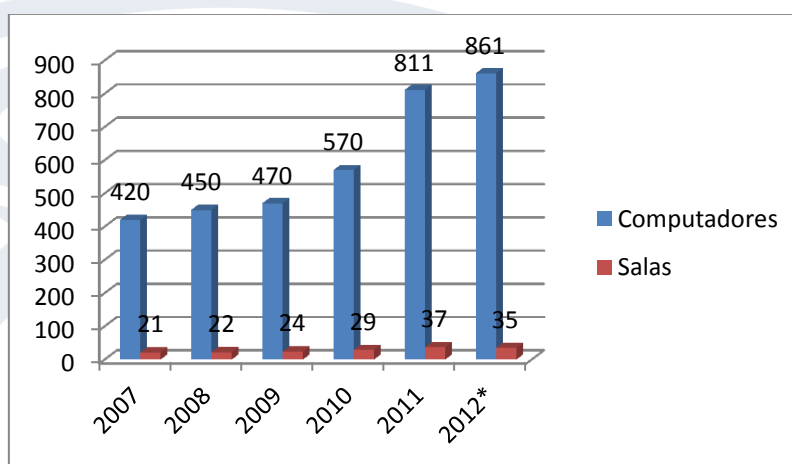
En el anexo 16 se detalla el contenido específico de las 71 bases de datos disponibles para la comunidad académica. El histórico de consulta se detalla en la tabla 58.

1.5.11 Recursos informáticos

El Centro de Computo Educativo (CCE) es la unidad encargada de ofrecer acceso a equipos de cómputo y software para brindar apoyo académico a las prácticas académicas y a las prácticas libres. Tiene la capacidad de atender 1.053 usuarios por hora. Ofrece servicios adicionales como impresión láser y plotter sin costo para los usuarios.

Las gráficas 5, 6 y 7 ilustran el crecimiento y disponibilidad de las salas y equipos de cómputo.

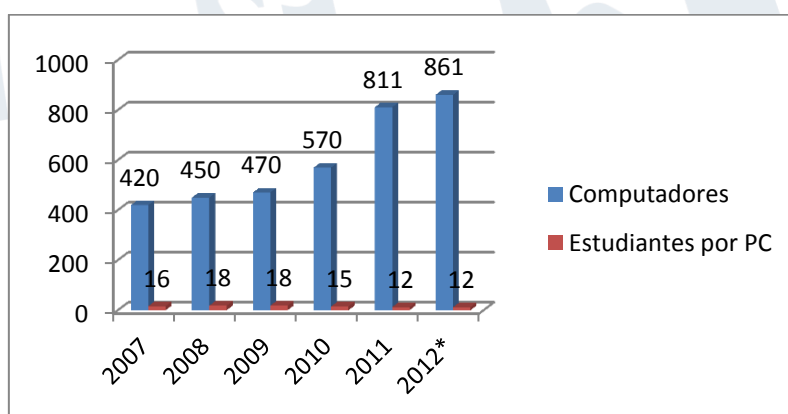
Gráfica 5. Crecimiento en salas y equipos de cómputo



Fuente: Centro de Cómputo Educativo

*Información a junio de 2012

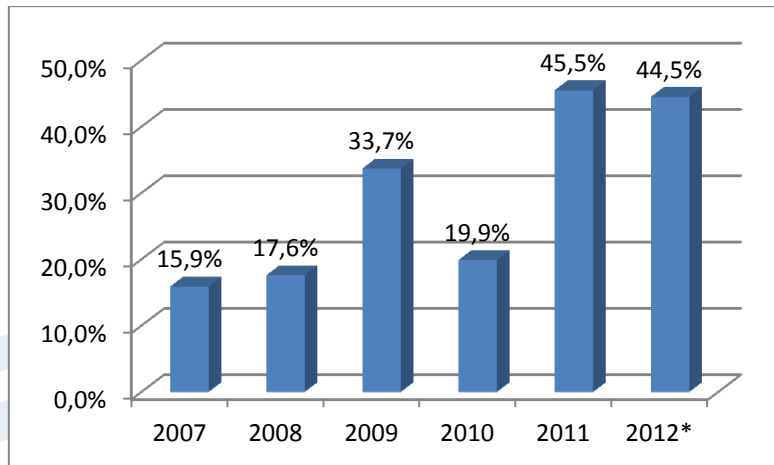
Gráfica 6. Relación de estudiantes por computador



Fuente: Centro de Cómputo Educativo

*Información a junio de 2012

Gráfica 7. Porcentaje de horas disponibles para prácticas libres



Fuente: Centro de Cómputo Educativo

*Información a junio de 2012

1.5.12 Laboratorios especializados

La Universidad Jorge Tadeo Lozano tiene una importante infraestructura de laboratorios y talleres, equipados con la mejor tecnología y las mejores condiciones de seguridad. Estos espacios están dotados de equipos de última generación tanto para el trabajo con materiales químicos o físicos, como para el trabajo con materiales plásticos, metálicos o cerámicos.

Cuenta con 67 espacios, en la sede central de Bogotá, dedicados a laboratorios y talleres, con un área total de 4.064,98 m², que incluyen, para los programas de la Facultad de Artes y Diseño, talleres de animación digital, dibujo, maderas, cerámica, plásticos y pinturas; aula CAD-CAM; talleres de Bellas Artes. Entre ellos destacamos los talleres de grabados, fotografía y el taller tridimensional I, II y III. Para los programas de Biología Marina, Biología Ambiental y la maestría en Ciencias Ambientales cuenta entre otros con laboratorios para acuicultura, bioinformática, nanotecnología, biología molecular, bioprospección, ecotoxicología, limnología y microbiología. En Ciencias Básicas, laboratorios para física y fotointerpretación, mecánica eléctrica, química; y laboratorios para las ingenierías como cuarto de asepsia, laboratorio de análisis sensorial, ingeniería de bioprocesos, ingeniería de procesos químicos, mecánica de fluidos, la planta piloto I y II y el taller de robótica. La descripción de cada espacio está en el anexo 17.

1.5.13 Software especializado

El anexo 18 relaciona los 203 programas especializados y el número de licencias adquiridas por la Tadeo para uso de sus estudiantes. La diversidad de software y herramientas especializadas, permite que los estudiantes hagan las prácticas no presenciales y trabajos individuales, con el apoyo de auxiliares en las salas de cómputo. Adicionalmente, por los convenios con las principales casas productoras de software, los estudiantes y docentes pueden utilizar muchos de estos aplicativos, en sus equipos personales fuera de la Universidad.

1.5.14 Centros y actividades de extensión

La Tadeo realiza actividades de extensión en cada una de sus facultades y en otras dependencias;

Museo de Artes Visuales. El Museo de Artes Visuales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano exhibe los proyectos de estudiantes, docentes, egresados y funcionarios, además de exposiciones de destacados artistas a nivel nacional e internacional.

Centro de Arte y Cultura. Además de las actividades que realiza para la comunidad universitaria tadeísta, promueve las siguientes actividades de extensión:

- Festivales universitarios de danza contemporánea y jazz.
- Participación en eventos de la ciudad como “Viernes de Transmilenio” y en Corferias, entre otros.
- Creativa-mente en lo social, espacio que impulsa acciones voluntarias de estudiantes en comunidades de la localidad de Santa Fe a través de la Biblioteca “La Peña”.
- Alianzas y vínculos con Cine Colombia, Secretaría de Cultura, Plan Nacional de Danza, el Corredor Cultural del Centro, la Biblioteca “La Peña” y “Un techo para mi país, Colombia”.

Biblioteca-Museo Carlos Lleras Restrepo. La Universidad, al adquirir esta casa, declarada patrimonio arquitectónico nacional, tuvo un objetivo académico y cultural. Allí se programan ciclos de conferencias, reuniones pedagógicas y en general, cursos y actividades de educación continuada. Vale la pena destacar, la biblioteca que perteneció al doctor Lleras Restrepo, que tiene más de catorce mil volúmenes a disposición del público en general.

Museo del Mar. El Museo del Mar encamina sus esfuerzos a difundir el conocimiento de los recursos marinos, mediante una exposición permanente. El museo atiende especialmente a niños de los colegios de Bogotá.

Centro de Biotecnología. Ofrece servicios de producción de plántulas, entomología y control biológico, nutrición vegetal y de suelos, estudios de inocuidad química y biológica de productos agroindustriales, cultivo de tejidos y propagación *in vitro*, consultorías en procesamiento y obtención de productos agroindustriales y consultorías en medio ambiente.

Centro de Robótica e Informática. Busca generar conocimientos y aplicaciones tecnológicas en los campos de la informática, la automatización, la didáctica y la robótica, mediante la promoción y el apoyo de actividades de docencia, investigación y extensión para clientes externos o internos, que usen o requieran el desarrollo de aplicaciones tecnológicas de plataformas robóticas, integración de sistemas automatizados, videojuegos con modelado y simulación en 3D y gestión de proyectos informáticos.

Consultorio Jurídico. El Consultorio Jurídico presta orientación a la comunidad y asesorías y representaciones en calidad de apoderados para actuaciones en procesos civiles, penales y administrativa en los casos permitidos por la ley. A la par con la función social, los estudiantes desarrollan su práctica profesional interactuando con los juzgados, fiscalías y demás

autoridades judiciales y administrativas, y aplican la teoría recibida en las distintas cátedras a lo largo de sus estudios.

Oficina de Extensión Universitaria. Esta encargada de promover el desarrollo de la extensión y consolidar, seguir y evaluar lo que desarrollen las facultades en este campo. En la modalidad de educación continuada se ofrecen programas como diplomados, cursos de libre inscripción, talleres, cursos de software y programas de capacitación para empresas. Las facultades, por su parte, hacen consultorías y asesorías, articuladas con la investigación.

1.5.15 Infraestructura física

La institución cuenta con 80.620,83 m² de área construida (Bogotá y Chía), en los que ofrece espacios adecuados y suficientes para el desarrollo de sus funciones académicas, así como de extensión e investigación, administrativas, de bienestar y para actividades deportivas, recreativas y culturales.

La planta física de la Universidad Jorge Tadeo Lozano seccional Bogotá, está compuesta por cuatro sedes, cuya área se especifica en la tabla 17. (Ver mapa en el anexo 19)

- Sede Centro: Campus principal de la Universidad, ubicado en el barrio Las Nieves de Bogotá.
- Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo: situada en barrio Quinta Camacho de Bogotá.
- Centro de Bio-Sistemas: localizado en la zona rural del municipio de Chía, Cundinamarca, donde se llevan a cabo investigaciones en apoyo a la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería.
- Otras Bogotá: Predios menores aledaños al campus principal en el centro de Bogotá, para otros usos y desarrollos futuros.

Tabla 17. Áreas por sede

Sede	Ciudad	Área terrenos (m ²)	Área construida (m ²)	Área ocupada (m ²)	Índice de ocupación	Índice de construcción	Áreas libres (m ²)
Centro	Bogotá	33.426,43	68.321,96	22.500,01	0,67	2,04	10.926,42
Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo	Bogotá	845,00	1.012,79	421,10	0,50	1,20	423,90
Centro de Bio-Sistemas	Chía	31.016,00	12.901,30	12.901,30	0,42	0,42	18.114,70
Otras	Bogotá	280,00	58,12	58,12	0,21	0,21	221,88
TOTAL		65.567,43	82.294,17	35.880,53	1,80	3,87	29.686,90

Fuente: Desarrollo Físico

La Universidad ha venido realizando los proyectos, edificaciones y dotación de infraestructura acordes con los requerimientos académicos y tecnológicos en espacios de las mejores especificaciones y características de diseño.

El anexo 19 detalla la distribución de áreas por usos de los espacios físicos en la Tadeo.

En complemento a los procesos de crecimiento y modernización de la infraestructura, desde el año 2006 se viene haciendo el refuerzo estructural sismoresistente de los edificios construidos entre los años 1960 y 1975, habiéndose reforzado a la fecha los módulos 1, 2, 5 y 18, lo cual significa el 72,57 % del programa previsto. A finales del año 2012 se inició el refuerzo del módulo 6.

Paralelamente a las obras estructurales, se ha desarrollado una actualización arquitectónica y técnica, con la remodelación total de espacios administrativos, oficinas académicas, especialmente para profesores de tiempo completo, salas del Centro de Cómputo Educativo, aulas, laboratorios, talleres, circulaciones, sistemas eficientes de iluminación, redes de cableado, red de audiovisuales, red de seguridad y alarmas en emergencias, vidrios de seguridad, aumento de salidas de emergencia, servicios a discapacitados, mobiliario de zonas comunes, cafeterías y zonas exteriores, con lo cual se ha logrado brindar a todos los espacios intervenidos altos estándares de calidad.

Siguiendo el Plan de Ordenamiento de la Planta Física, se han asignado nuevos edificios a usos específicos como Biblioteca, Posgrados, Bienestar Universitario, Museo de Artes Visuales, Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería y el nuevo proyecto en desarrollo para la Facultad de Artes y Diseño. Durante los últimos 5 años se vienen haciendo adecuaciones y traslados en edificios existentes, para agrupar los laboratorios de ciencias naturales, el Centro de Cómputo Educativo y los servicios audiovisuales, la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas y la Facultad de Ciencias Sociales así como a sus respectivos profesores investigadores.

1.5.16 Infraestructura tecnológica

La Universidad cuenta con recursos informáticos, computadores y otros recursos tecnológicos suficientes y actualizados para apoyar la docencia, la investigación y la extensión, así como las actividades administrativas de manera eficiente.

La política de incremento permanente del ancho de banda para el acceso a internet, de acuerdo con la demanda del área académica, permite garantizar que la comunidad tenga acceso adecuado. La Universidad brinda también acceso inalámbrico en las áreas abiertas, salones, salas de reuniones, videoconferencias, etc.; actualmente se tiene un cubrimiento del 90 % del campus. La red interna es de última tecnología, totalmente en fibra óptica y cableado nivel 5E y 6 de alta velocidad, lo que permite que los equipos se conecten a velocidades de hasta un gigabyte. Además, la política de renovación de equipos garantiza que los estudiantes, profesores, investigadores y administrativos cuenten con tecnología adecuada para su quehacer.

El portafolio de software académico es amplio. Vale la pena resaltar los convenios con Adobe con más de 16 productos y más de 1.100 licencias para todo su campus, con Microsoft ESS que garantiza usar todo su software y con Google Apps con sus herramientas que facilitan la interacción y comunicaciones entre la comunidad educativa (correo, discos virtuales, videoconferencia, chat, etc.).

La infraestructura tecnológica está soportada en un data center de última tecnología, servidores y software base de talla mundial, lo que garantiza un índice de disponibilidad superior al 99,5 %. Se tienen planes de contingencia con rutinas estándar de mantenimiento preventivo, correctivo, monitoreo y control, que finalmente se traducen en la certeza de un servicio siempre disponible a la comunidad.

La tabla 18 muestra el crecimiento de los recursos tecnológicos.

Tabla 18. Infraestructura tecnológica

Infraestructura tecnológica	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Capacidad de banda ancha	30 MB	51 MB	73 MB	73 MB	90 MB	166 MB
Cuentas de correo electrónico de personal administrativo y docentes, profesores de tiempo completo	1.994	1.925	2.990	3.848	3.226	3.911
Cuentas de correo electrónico	7.735	12.145	12.619	22.753	26.818	23.178
Número de servidores, área administrativa	45	51	51	51	66	134 (67 físicos y 67 virtuales)
Número de servidores, área académica	7	7	28	30	32	58 (21 físicos y 37 virtuales)
Número de computadores, área académica	591	621	874	818	1.040	1.738*
Número de computadores, área administrativa		562	740	894	943	459*

Fuente: Dirección de TIC

* A partir del año 2012 el número de computadores del área académica incluyen las salas de cómputo, profesores y facultades.

1.5.17 Sistemas de información

Los sistemas de información en la Tadeo cumplen un papel fundamental para la recolección y almacenamiento de datos y la generación de información que permita tomar decisiones. La tabla 19 relaciona los sistemas de información de la Tadeo.

Tabla 19. Sistemas de información UJTL

Nombre del sistema	Unidad responsable	Procesos o información suministrada
Sistema Integrado de Información y Registro Académico (SIIA) (en funcionamiento)	Secretaría General	Es una solución integral que permite la administración de estudiantes, docentes, programas académicos y recursos administrativos involucrados en el proceso de formación, desde el ingreso de un aspirante hasta la culminación de su plan de estudios.

Nombre del sistema	Unidad responsable	Procesos o información suministrada
Sistema de Información Administrativo y Financiero (SIAF) (en funcionamiento)	Vicerrectoría Financiera y Administrativa	Sistema que soporta y registra en forma integrada las tareas y procesos administrativos y financieros. El sistema posee los siguientes módulos: Contabilidad, Presupuesto, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Compras, Activos fijos, Inversiones financieras, Caja y Bancos, Administración de recursos humanos, Gestión de nómina y Gestión financiera del estudiante.
Portal de servicios para los estudiantes (en funcionamiento)	Secretaría General	Aplicación web integrada al SIAA, en donde los estudiantes consultan su plan de estudios, el reglamento estudiantil, su horario de clase, sus calificaciones, su orden de pago, realizan la evaluación de los profesores y solicitan los descuentos, financiaciones y reembolsos asociados a la orden de pago.
Portal de servicios para funcionarios y profesores (en funcionamiento)	Secretaría General	Aplicación web integrada al SIAA y al SIAF, en donde los docentes y funcionarios administrativos consultan su información laboral y de seguridad social. También los docentes registran las calificaciones.
Unicornio (en funcionamiento)	Biblioteca	Aplicación web que gestiona los procesos de la Biblioteca.
AVATA (en funcionamiento)	Dirección Académica	Aplicación web para la creación y gestión de cursos en línea como apoyo a las clases presenciales.
Consejerías (en funcionamiento)	Dirección Académica	Registra las acciones adelantadas con los estudiantes, para facilitar su proceso de adaptación a la vida universitaria y mejorar su desempeño académico.
E-Actividades (en funcionamiento)	Dirección Académica	Facilita la valoración integral de los profesores, mediante el análisis de indicadores que establecen el grado de cumplimiento del desempeño profesoral.
Gestión documental (Docuware) (en funcionamiento)	Archivo General	Aplicación web que administra el flujo de documentos, recupera la información desde ellos y asegura la conservación de los mismos.
Registro y control de pacientes (Hosvital) (en funcionamiento)	Servicios Asistenciales	Aplicación web que administra y registra las historias clínicas de la comunidad tadeísta que acude a los diferentes profesionales de la salud.
Académico-posgrado (en funcionamiento)	Secretaría General	Aplicación que permite el registro académico de estudiantes de posgrado.
Gestión de egresados e-Link (en implementación)	Egresados	Aplicación web para el registro y gestión de los egresados de la Universidad.
Sirca (en implementación)	Dirección Académica	Aplicación web para gestión, control y soporte de los procesos de Registro Calificado y Autoevaluación de Programas e institucional.
Gestión de investigaciones (en implementación)	Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación	Aplicación web para la gestión y control de los procesos de investigación.

Fuente: Dirección de TIC

1.5.18 Bienestar institucional

El bienestar institucional se concibe como el ambiente que favorece tanto el crecimiento personal y colectivo como la formación y consolidación de comunidades académicas. La Universidad organiza las actividades de bienestar en tres frentes: la cultura, el deporte y la salud (tabla 20). Durante los últimos 5 años, el Centro de Arte y Cultura tuvo 2.890 participantes anuales en promedio en sus talleres, en deportes 1.350 participantes anuales en promedio y en los diferentes servicios médicos se atendieron 16.300 consultas en promedio.

Tabla 20. Servicios de bienestar institucional

Dependencia	Servicios
Centro de Arte y Cultura	<p>– <i>Talleres:</i> Permanentes: durante todo el período académico en las áreas de artes escénicas, artes musicales, artes y oficios, artes visuales, artes de la palabra y desarrollo humano. Temporales: de una intensidad de 10 horas por solicitud de la comunidad académica y estudiantes.</p> <p>– <i>Grupos artísticos:</i> coro, teatro, danzas (contemporánea, salsa, árabe, tango). – <i>Ensamblés musicales:</i> jazz, rock, reggae, salsa. – <i>Cuenteros.</i> – <i>Convocatorias:</i> Arte y Parte: para empleados. Palabra y Punto: como fomento a la lecto-escritura. Tadeístas con buena nota: como promoción y divulgación de talentos artísticos en el área de artes musicales. EnLATAdo: por la construcción de un mejor país. Como reflexión desde la conciencia social y medioambiental.</p> <p>– <i>Festivales universitarios:</i> Danza contemporánea. Jazz. – <i>Eventos permanentes:</i> Cine. Conciertos. Cuentería. Stand up comedy. Exposiciones. Iniciativas de la comunidad.</p> <p>– <i>Esparcimiento:</i> Karaoke. Videojuegos. Préstamos de películas e instrumentos musicales. Espacios para ensayos.</p> <p>– <i>Programas:</i> Creativa-Mente en lo social: busca dinamizar, apoyar y fortalecer iniciativas estudiantiles voluntarias que, desde un compromiso personal y transformador, ideen, gesten y promuevan procesos creativos y participativos de índole social con comunidades. Está abierto a toda la comunidad tadeísta y ofrece continuamente diferentes espacios para la formación, la participación, y la investigación.</p>

	<p>Reflexiones con la academia: genera vínculos con los programas académicos a fin de que estudiantes y docentes se aproximen a temáticas como patrimonio cultural y derechos culturales.</p> <p>Letra y Palabra: busca fomentar la lecto-escritura en los estudiantes.</p> <p>– <i>Alianzas y vínculos:</i> Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Corredor Cultural del Centro. Cine Colombia. Plan Nacional de Danza. Secretaría de Cultura.</p> <p>– <i>Publicaciones:</i> EnLATAdedeo: por la construcción de un mejor país. La Tadeo al pie de la letra. Danza contemporánea: cuerpo y universidad.</p>
Deportes	<p>– <i>Préstamo de implementos deportivos</i></p> <p>– <i>Gimnasio:</i> presta los servicios de entrenamiento cardiovascular y de musculación en horario que va desde las 6:00 a.m. hasta las 10:00 p.m. en jornada continua. Los usuarios encontrarán profesores calificados que los asesoran y acompañan todo el tiempo. También encontrarán las siguientes clases grupales: aeróbicos, súper cola, súper abdomen, tono, fit ball, pilates, spinning, stretching, rumba.</p> <p>– <i>Club de squash y raquetball:</i> contamos con seis canchas de squash y una de raquetball que prestan servicio a los usuarios desde las 6:00 a.m. hasta las 9:00 p.m.</p> <p>– <i>Muro de escalada:</i> los usuarios deberán certificar una experiencia mínima o hacerse a ella con el instructor a cargo, quien está de lunes a viernes de 2:00 a 4:00 p.m. Una vez adquirida dicha experiencia mínima, podrán acceder al servicio de práctica libre en horario que va desde las 8:00 a.m. hasta las 8:00 p.m.</p> <p>– <i>Cursos de natación, tenis de campo y patinaje:</i> servicio que se presta en convenio con la caja de compensación Cafam, tanto para los estudiantes, funcionarios y docentes como para sus familiares y amigos.</p> <p>– <i>Entrenamientos regulares:</i> se ofrece el programa de entrenamiento regular, cuatro veces por semana en los siguientes deportes:</p> <p>Ajedrez Baloncesto Voleibol Fútbol Fútbol sala Ultimate Rugby Tenis de mesa Tenis de campo Squash Taekwondo</p> <p>– <i>Conformación de las selecciones deportivas</i> que representan a la Universidad con todos sus procesos internos: selección, entrenamiento, dotación de uniformes y sudaderas, implementación de juego, inscripción a torneos interuniversitarios, control de las programaciones, divulgación y promoción de los resultados, premiaciones.</p> <p>– Información permanente y actualizada de todos los servicios de la Oficina, a través de página web, vía telefónica y atención personalizada en</p>

	todos nuestros puntos de atención.
Servicios Asistenciales	Medicina general Medicina deportiva Odontología Asesoría psicológica Fisioterapia Nutrición Enfermería Inyectología Control de tensión arterial Glucometrías Curaciones Asesoría espiritual Programas preventivos Asesoría en planificación familiar Donación de sangre Citologías Dermatología Oftalmología Examen de seno
Oficina de Salud Ocupacional	Prevención y eliminación de agentes nocivos para la salud, mediante los programas de medicina preventiva, medicina del trabajo y seguridad industrial.

Fuente: Centro de Arte y Cultura, Oficina de Deportes y Servicios Asistenciales

1.5.19 Estructura financiera de la institución

La estructura financiera de la Universidad está compuesta por sus ingresos, gastos e inversión, que se presentan en la tabla 21:

Tabla 21. Estructura financiera de la Tadeo* (millones de pesos)

Concepto	Valor
Activos totales	213.000
Pasivos totales (corto plazo)	48.000
Patrimonio	165.000

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

*Información a agosto de 2012

Esta estructura tiene las siguientes particularidades:

- Del total de ingresos (\$114 mil millones), 93 % corresponde a ingresos por matrículas de estudiantes, y el resto son los ingresos por investigación, consultorías, extensión y actividades conexas.
- El 75 % de los costos operacionales de la Universidad corresponde a gastos de personal.
- Las inversiones en maquinaria y equipo, planta física y tecnología, se financian con recursos propios, tales como el Ebidta y los rendimientos financieros del portafolio de inversiones que tiene la institución.

- los ingresos totales han crecido durante los últimos 5 años a un promedio anual del 7,2 %, y aun cuando en su gran mayoría corresponden a matrículas, existe la intención de buscar otras fuentes de financiamiento, tales como consultorías e investigaciones con terceros, que han aumentado en promedio un 28,2 % anual. (Tabla 22).

Tabla 22. Composición de los ingresos*

Concepto	2008	2009	2010	2011	Crecimiento en los últimos 5 años (%)
Matrículas pregrado	66.072	74.014	79.014	83.697	42,9
Matrículas posgrado	8.423	8.672	10.505	12.045	88,5
Extensión universitaria	1.122	907	1.096	969	-5,2
Actividades conexas	3.209	2.828	2.637	2.890	6,5
Investigación y consultoría	1.353	1.769	3.153	3.485	405,0
Total ingresos operacionales	80.179	88.190	96.495	103.086	48,3
Ingresos NO operacionales	9.016	7.326	6.977	5.905	-22,44
Total ingresos	89.195	95.516	103.472	108.991	41,8

Fuente: Departamento de Contabilidad

*Información a octubre de 2012

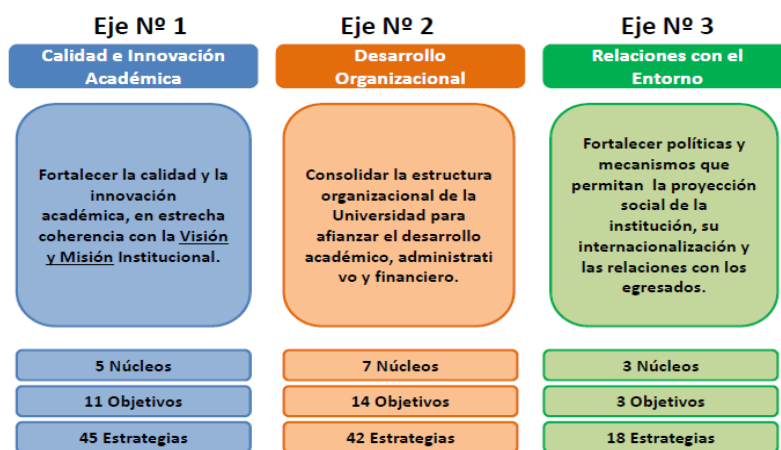
1.6 Plan de desarrollo

El plan de desarrollo de la Universidad 2009-2014, (anexo 1) se formuló para un período de cinco años comprendidos entre 2009 y 2014. El modelo de planeación está compuesto por 3 ejes fundamentales:

- Calidad e innovación académica, referida a los estudiantes, profesores, docencia, investigación y procesos creativos.
- Desarrollo organizacional, relacionado con gobierno y planeación, estructura organizativa, aseguramiento de la calidad, gestión administrativa y financiera, vida y cultura organizacional, recursos académicos, tecnología y planta física.
- Relaciones con el entorno, respecto a la proyección social, internacionalización y relaciones con los egresados.

Los ejes cuentan con 15 núcleos fundamentales. Adicionalmente se formularon 28 objetivos, 105 estrategias que configuran las acciones para lograr los objetivos propuestos, bajo un esquema de interacción que se presenta en la gráfica 8:

Gráfica 8. Estructura del Plan de Desarrollo 2009–2014



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Para el seguimiento al Plan de Desarrollo se cuenta con un cuadro de mando integral conformado por 15 indicadores críticos relacionados directamente con los objetivos de cada núcleo y para los cuales se definieron metas específicas en el Consejo Directivo del 23 de noviembre de 2010. Para la puesta en marcha y el seguimiento al plan, la Universidad formuló 124 proyectos que se consolidan como acciones en pro de las estrategias del Plan de Desarrollo. El avance de estos proyectos se pueden observar en la tabla 23:

Tabla 23. Proyectos del Plan de Desarrollo 2009–2014

Año	Calidad e Innovación	Desarrollo Organizacional	Relaciones con el Entorno	Total general	Proyectos ejecutados	Porcentaje de ejecución proyectos
2009	0	9	1	10	9	90
2010	15	14	5	34	33	97
2011	25	36	9	70	39	56
2012	0	8	0	8	5	63
	41	67	15	123	86	70

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La Tadeo evalúa periódicamente los avances del Plan de Desarrollo por medio del seguimiento a los proyectos e indicadores que se desprenden de él.

1.7 Avances institucionales 2007–2012

En el año 2007 la Universidad realizó un ejercicio de autoevaluación, que concluyó con la conformación de 10 grupos de proyecto para el mejoramiento de las condiciones institucionales, como acción previa para la presentación al CNA. Los resultados y avances de estos proyectos de mejoramiento institucional se aprecian en la tabla 24.

Tabla 24. Avance de los proyectos de mejoramiento institucional

Proyecto	Objetivo	Avances 2012
G1.Reglamento Estudiantil	Revisar y complementar la propuesta de modificación del Reglamento Estudiantil (pregrado y posgrado).	En el año 2008, mediante Acuerdo N° 41 de 16 de diciembre de ese mismo año, el Consejo Directivo aprobó el nuevo Reglamento Estudiantil, mediante el cual se establecieron los derechos y deberes de los estudiantes de pregrado y posgrado y el conjunto de normas que regulan las relaciones académicas, disciplinarias y administrativas entre la Universidad y los estudiantes. La reforma estatutaria incluyó la integración de un representante estudiantil, elegido por voto popular, ante el Consejo Directivo.
G2. Estatuto Profesoral	Revisar y complementar la propuesta de modificación del Estatuto Profesoral.	Mediante Acuerdo N° 40 de 16 de diciembre de 2008 el Consejo Directivo aprobó el Estatuto Profesoral y en el año 2011 se aprobó su reforma mediante Acuerdo N° 40, en el marco de la actualización del Proyecto Educativo Institucional y se fortalecieron aspectos como la política de incentivos a los profesores de tiempo completo, entre otros. La planta profesoral desde 2007 ha aumentado de 102 profesores de tiempo completo a 209, lo cual ha fortalecido los procesos de integración de las funciones de docencia, investigación y extensión.
G3. Políticas Institucionales	Revisar, complementar y unificar en una propuesta integral y sistémica las políticas institucionales fundamentales.	Se revisó y actualizó el Proyecto Educativo Institucional, el cual fue aprobado en sesión del Consejo Directivo del 5 de octubre de 2011. Allí se expresan los principios que orientan la institución, el tipo de Universidad que se está consolidando y se definieron las políticas para promover la consolidación de la comunidad universitaria y su mejoramiento continuo. En el mismo año, se definió y aprobó el Modelo Pedagógico, que expresa el sentido académico de la Universidad.
G4. Plan de Desarrollo	Consolidar una propuesta de Plan de Desarrollo de la Universidad de Bogotá Jorge	Se definió el Plan de Desarrollo Tadeísta 2009-2014, basado en tres ejes, Calidad e Innovación Académica, Desarrollo

	Tadeo Lozano para el lapso 2008-2012.	Organizacional y Relaciones con el Entorno.
G5. Estructura Organizativa de la Vicerrectoría Académica	Consolidar una propuesta organizativa de la Vicerrectoría Académica.	La Vicerrectoría Académica fue reorganizada mediante el Acuerdo N° 29 de 2009, conformada por las cuatro facultades, el Comité de la Vicerrectoría Académica, la Dirección Académica, la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación y la Oficina de Publicaciones. Esto implicó la revisión y ajuste de la estructura académica de las Facultades, dado que el Acuerdo definió la creación de departamentos que integra programas académicos afines y los centros concebidos como nodo articulador de las funciones y programas de la facultad.
G6. Investigación	Revisar las políticas y procedimientos de investigación e incorporar políticas sobre la proyección social y la articulación entre investigación y los programas académicos de pregrado y posgrado.	La Dirección General de Investigaciones (redefinida como Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación), ha dado continuidad al fortalecimiento de los procesos de investigación y/o creación impulsados desde las facultades, a través del apoyo generado desde las convocatorias internas, al año 2012 se han realizado ocho convocatorias. El fortalecimiento del proceso investigativo en la Universidad se evidencia en el aumento de grupos registrados y clasificados en Colciencias, que pasó de tener 9 grupos clasificados en 2008 a 36 en 2010. También es importante resaltar el aumento de la producción académica de los profesores con visibilidad en bases de datos como Scopus y el incremento en proyectos de consultoría y de investigaciones realizadas con auspicio institucional y con recursos de entidades externas.
G7. Imagen Corporativa	Proponer políticas institucionales que permitan consolidar una imagen corporativa.	Desde la oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones, se ha desarrollado un proyecto para la definición de una imagen corporativa institucional. En el año 2012 se constituyó un comité de comunicaciones que avanza en este proyecto.
G8. Asesorías y Consultorías	Formular propuesta de políticas que le permitan a la Universidad proyectarse socialmente mediante actividades de asesorías y consultorías, en relación con la investigación aplicada y con retroalimentación en los programas académicos.	En los últimos años se ha fortalecido la participación desde las diferentes facultades en convocatorias externas con el propósito de participar en proyectos de consultoría y asesoría en organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Esto se evidencia en el incremento sostenido de ingresos por este concepto del año 2008 al 2012.

G9. Información	Proponer políticas y mecanismos para estandarización y preservación de la información, sistematización de la evidencia fáctica, seguimiento de registros calificados y procesos de acreditación.	Desde el año 2010 se viene adelantando el proyecto Sistema de Información para Registro Calificado y Autoevaluación – SIRCA, como un aplicativo de soporte para la realización de los procesos de autoevaluación para los procesos de registro calificado y acreditación de programas e institucional.
G10. Innovación Educativa y TIC	Proponer mecanismos y estrategias pedagógicas con el fin de innovar y apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje a nivel de pregrado y posgrado.	Como entorno oficial de la Universidad para el apoyo de la presencialidad en los procesos formativos de los programas de pregrado y posgrado, se creó el Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta – AVATA, Las herramientas más importantes son: El Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS), e-portafolio, repositorio, mapas mentales, entre otros. A 2012, el 100 % de las asignaturas dictadas en la Universidad se encuentran en la plataforma y se ha incrementado el número de ingresos a la plataforma de 3.000 en el año 2008 a 16.000 en 2012 entre estudiantes y profesores.

2 PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

2.1 Introducción

Teniendo en cuenta la Misión, la Visión y el Proyecto Educativo Institucional, la Universidad se define como una institución de alto nivel académico que permanentemente busca asegurar calidad en sus procesos de formación, investigación y extensión. Este compromiso queda reflejado en uno de sus 10 principios fundamentales: “Propicia una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo para asegurar la calidad de sus Programas Académicos de Pregrado y Posgrado, así como también los de la proyección social, investigación y creatividad”.¹

“[...] reconoce la importancia central de la autoevaluación como algo permanente que permite reconocer y atender a tiempo los problemas, descubrir las expectativas y posibilidades de cambio y aprovechar iniciativas valiosas para el mejoramiento de relaciones, acciones y procesos, tanto locales como de la Universidad como un todo”.²

La Tadeo reconoce en los Lineamientos para la Acreditación Institucional del Consejo Nacional de Acreditación una herramienta valiosa para evaluarse integralmente y profundizar los procesos de autorreflexión y fortalecimiento institucional. Para esto, ha dispuesto los recursos necesarios dentro de su estructura organizativa. En 2010 se conformó un Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA) y un Comité Coordinador para la Alta Calidad (CCACI); se cuenta además con la Oficina de Procesos Académicos, que acompaña a los programas y a la institución en la implementación de la metodología, con la Dirección de Autoevaluación, con el apoyo de la Dirección de Planeación y Finanzas y la orientación de la Vicerrectoría Académica.

2.2 Antecedentes del proceso

El ejercicio de autoevaluación se inició en la Universidad en 1996 con el objetivo de revisar la Misión, en lo relativo a las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, y de determinar el avance de las acciones orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución.

Como resultado de esta reflexión, la Universidad redefinió sus políticas académicas atendiendo las disposiciones legales, las necesidades sociales y económicas, el desarrollo científico y tecnológico, la globalización y la diversificación y expansión del sistema educativo. Este ejercicio, recogido en varios documentos, permitió a finales de 1999 una reforma de la Universidad, que adoptó un Proyecto Educativo Institucional (PEI) del cual se desprendieron una nueva estructura organizacional, cambios en los currículos, el establecimiento del sistema de créditos académicos y la aprobación del Estatuto Docente.

¹ *Ibid.*, p. 35.

² *Ibid.*, p. 57.

En 2000, se conformó un equipo asesor de la Vicerrectoría Académica y se definió un cronograma y un plan de acción para la acreditación de los programas académicos. Con el aval del CNA después de la visita de condiciones iniciales, la Universidad obtuvo la acreditación de 5 programas.

En 2007, la Universidad realizó una autoevaluación institucional con los lineamientos del CNA que llevó a la decisión de fortalecer a la institución en los siguientes aspectos:

- Ampliar la vinculación de profesores de tiempo completo, a partir de las necesidades académicas de docencia, investigación y proyección social de las facultades.
- Fortalecer la cultura investigativa.
- Mejorar la confianza entre directivos, funcionarios y profesores.
- Desarrollar la gestión administrativa y financiera en función de las actividades académicas.
- Crear un sistema eficiente de información académico y administrativo.
- Iniciar un proceso de internacionalización de las facultades y de los programas.
- Convertir el mejoramiento continuo de la calidad académica en parte esencial de la cultura institucional.
- Aumentar el número de becas a estudiantes de excelentes condiciones académicas.
- Fortalecer el desarrollo profesoral y apoyar la participación en eventos académicos.

Para el mejoramiento institucional, se conformó el Grupo del “Plan de Acción” con el propósito de dar continuidad a los procesos derivados de la autoevaluación, mediante la integración de 10 grupos internos de trabajo que contaron con la participación de directivos, profesores y administrativos y cuyos resultados se observan en la tabla 24 del capítulo 1.

Los resultados de estos grupos de trabajo se concretaron en el Plan de Desarrollo 2009-2014, en la actualización de políticas en todas las áreas institucionales, la actualización de diferentes normas internas como el Reglamento Estudiantil y el Estatuto Profesoral, la revisión de documentos de lineamientos institucionales como la Misión, la Visión y el Proyecto Educativo Institucional y el inicio de un proyecto de incorporación de TIC como apoyo a la docencia.

La Universidad continuó su proceso de autorregulación y en 2008, contrató un estudio de posicionamiento con el Centro Nacional de Consultoría (CNC) (anexo 20, Estudio de posicionamiento), que permitió identificar acciones en el área de mercadeo que se empezaron a ejecutar en el período. En el segundo semestre de 2012 se contrató con el CNC la actualización de este estudio de posicionamiento, del cual se tendrán resultados en el primer semestre de 2013. El ejercicio de autoevaluación se retomó a finales de 2010 para evaluar el

impacto de las acciones desarrolladas y continuar con el proceso de mejoramiento. En el año 2011 se realizó la autoevaluación y en 2012 se establecieron los planes de mejoramiento.

2.3 Descripción de la metodología

2.3.1 El modelo de autoevaluación institucional

El modelo de autoevaluación de la Tadeo tiene como base el documento “Lineamientos para la Acreditación Institucional” definido por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), compuesto por criterios, factores, características y aspectos a evaluar. Para garantizar la ejecución del proceso de autoevaluación, el Consejo Directivo de la Universidad ratificó el compromiso integral de toda la estructura institucional universitaria con el mismo y definió como conceptos fundamentales en el proceso la coherencia, transparencia, articulación, integración y comunicación.

2.3.2 Estructura organizacional para el proceso de autoevaluación institucional

Dando cumplimiento a lo dispuesto por las directivas de la Universidad (Acuerdo 38 de 2010, Consejo Directivo) la estructura para el proceso fue la siguiente:

- Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA), encargado de establecer el compromiso de la comunidad, apoyar y revisar los resultados del proceso, los planes de mejora y el análisis del documento final del proceso de autoevaluación. Conformado por:
 - El Rector (o su delegado) quien lo presidirá.
 - El Vicerrector Académico.
 - El Vicerrector Financiero y Administrativo.
 - El Director de Investigaciones.
 - El Director de Mercadeo.
 - El Secretario General.
 - Los cuatro decanos de facultad.
 - El Representante de los profesores.
 - El Representante de los estudiantes

- Comité Asesor de Calidad Académica Institucional (CACI), encargado de la revisión crítica y analítica de los documentos por factor (reflexión colectiva) y de recomendar las conclusiones generales del proceso autoevaluativo. Operativamente corresponde a la Mesa Transversal conformada por:
 - La Directora de Autoevaluación Institucional.
 - El Vicerrector Académico
 - El Vicerrector Administrativo
 - Los cuatro decanos de facultad
 - 1 asesor externo de la Rectoría

Este Comité revisó el trabajo de cada mesa y dio recomendaciones al proceso.

- Comité de Áreas de Desarrollo Académico y Administrativo (CADA), constituido por los coordinadores de cada una de las Mesas Especializadas de Trabajo, las cuales se encargaron de la recopilación, análisis, interpretación y elaboración de los juicios de calidad relativos a cada factor; redacción del documento preliminar; preparación y presentación de los resultados de los juicios de valoración y plan de mejoramiento a la Mesa Transversal.
- Comité Coordinador de la Alta Calidad Institucional (CCACI), encargado de organizar y centralizar la comunicación del proceso; facilitar los documentos y fuentes que responden a los indicadores; convocar a reuniones presenciales y foros virtuales; organizar y facilitar las presentaciones de los documentos de cada Mesa Especializada de Trabajo, Mesa Transversal y CIPA; consolidar el informe final de autoevaluación a partir de los documentos presentados por las Mesas Especializadas de Trabajo y revisados por la Mesa Transversal y darlo a conocer a los diferentes estamentos de la comunidad académica.
- Grupo de Apoyo Organizador y Logístico, responsable de la disponibilidad de insumos, recursos físicos, coordinación de la herramienta virtual y soporte a los requerimientos de las Mesas Especializadas de Trabajo, Mesa Transversal y Grupo Coordinador. Adicionalmente se establecieron comités de apoyo al proceso en sistemas de información, comunicaciones, soportes y anexos, plan de mejoramiento y elaboración del informe.

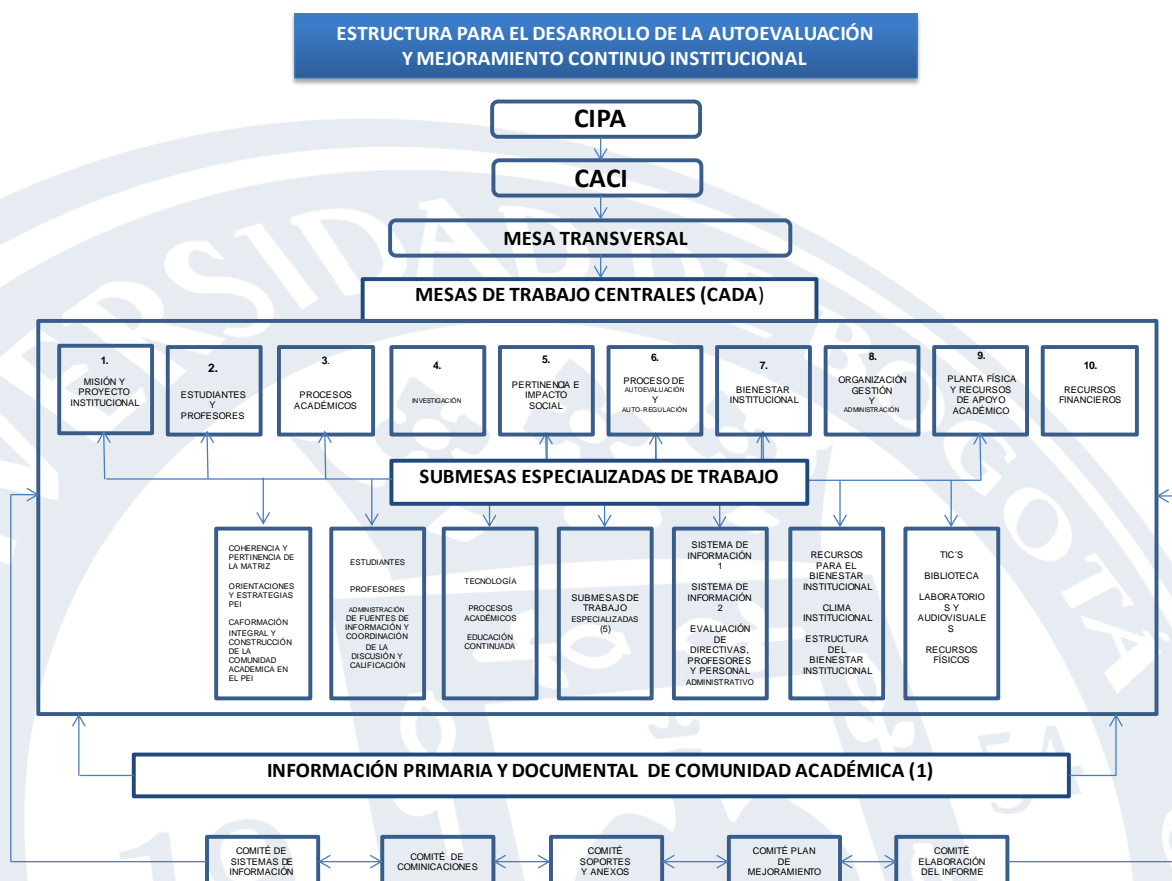
El Comité de Áreas de Desarrollo Académico y Administrativo (CADA) se conformó por 10 Mesas Especializadas de Trabajo, una por cada factor y 24 submesas de apoyo para el desarrollo de temas específicos del factor. Cada mesa especializada de trabajo se compuso de 8 a 10 personas de las áreas académicas y administrativas; se designó de entre sus miembros un coordinador, un relator y un documentador. Las submesas de trabajo, tenían como responsabilidad recopilar la información documental, estadística y de opinión correspondiente a los indicadores necesarios para el análisis de cada característica constitutiva del factor y entregar un primer análisis a la mesa especializada. En total se contó con la participación simultánea de 223 personas, tal como se presenta en la gráfica 9.

Gráfica 9. Participación en el proceso de autoevaluación



En síntesis, la estructura para el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional y mejoramiento continuo contó con la participación integral de la comunidad académica, con un propósito unificado, el de orientar, siguiendo criterios de alta calidad, el desarrollo de los procesos institucionales, la asignación de recursos y talentos y la valoración de sus resultados misionales (gráfica 10).

Gráfica 10. Estructura para el desarrollo de la autoevaluación y el mejoramiento continuo



2.3.3 Etapas del modelo de autoevaluación de la Tadeo

Como fase preparatoria se creó el Comité Institucional de Proceso de Acreditación (CIPA), conformado por el Rector, los dos Vicerrectores, el Director de Investigación, Creatividad e Innovación, el Director de Mercadeo, el Secretario General, los decanos de las cuatro facultades, el representante de los profesores y el representante de los estudiantes, con las siguientes funciones (anexo 21, Acuerdo 38 de 2010):

- Propiciar el compromiso de los integrantes de la comunidad universitaria con los procesos de autoevaluación y acreditación institucional.
- Establecer un Plan de Mejoramiento sistémico para la Universidad, con base en los resultados de la autoevaluación institucional.

- Avalar el informe final de autoevaluación institucional y presentarlo a los Consejos Académico y Directivo, con el fin de solicitar la acreditación institucional.

Así mismo, se determinó la estructura de un Comité Coordinador de la Alta Calidad Institucional (CCACI), compuesto por el Director de Planeación y Presupuesto, el Director Académico y el Director de Investigación, Creatividad e Innovación, con las siguientes funciones:

- Revisar y diseñar el modelo de autoevaluación institucional.
- Definir la metodología. Coordinar el desarrollo y establecer el cronograma.
- Velar por el cumplimiento de las responsabilidades de las personas y grupos comprometidos con el proceso.
- Elaborar el informe de autoevaluación institucional, identificar fortalezas y debilidades y preparar el plan de mejoramiento.
- Hacer seguimiento a las actividades de autoevaluación institucional.
- Presentar los informes respectivos del avance del proceso de autoevaluación y socializar el proceso y los resultados del mismo.
- Coordinar la visita de evaluación externa con fines de acreditación institucional.

El proceso de autoevaluación institucional se adelantó utilizando la metodología institucional que contempla siete etapas:

2.3.3.1 Socialización y apropiación del modelo

En esta primera etapa la comunidad académica y administrativa conoció los lineamientos de autoevaluación del CNA y el modelo definido por la Universidad. Con este fin, el Grupo Coordinador de la Alta Calidad Institucional socializó ante los miembros del Comité Institucional de Proceso de Acreditación (CIPA), la política que soporta los procesos aseguramiento y autorregulación de la calidad en el marco nacional e institucional, la articulación entre el proceso de autoevaluación de programas y la autoevaluación con fines de acreditación y la estructura del modelo de autoevaluación de la Tadeo.

El Grupo Coordinador de la Alta Calidad Institucional, a partir de su integración, estableció el cronograma de actividades, definió la estructura organizativa, elaboró los indicadores para la autoevaluación institucional y estableció las características de las encuestas de indicadores de opinión.

Para consolidar la cultura institucional de calidad, se organizaron actividades dirigidas a las diferentes instancias de la comunidad académica tadeísta, con el propósito de lograr la participación de profesores, estudiantes, funcionarios, directivas y egresados en el proceso de autoevaluación institucional:

- Conferencia sobre la acreditación institucional y las implicaciones para la Universidad Jorge Tadeo Lozano, presentada por el rector José Fernando Isaza, mayo 30 de 2011.
- Lección sobre “El sentido de la calidad en la Universidad”, a cargo del señor rector José Fernando Isaza, junio de 2011.

- Seminario interno “Reflexión sobre la Acreditación Institucional y de Programas”, para analizar la Autoevaluación Institucional y de programas desde la perspectiva del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), julio 25 de 2011.
- Información permanente en el Boletín Institucional.
- Folleto sobre el proceso de autoevaluación institucional, entregado a profesores de tiempo completo y hora cátedra, administrativos y directivos.

2.3.3.2 Indicadores

El modelo de autoevaluación de la Tadeo acogió la definición de indicadores del CNA “los indicadores son referentes empíricos de las características; posibilitan observar o apreciar su desempeño en una situación dada”. A partir de esta definición la Universidad definió indicadores cuantitativos y cualitativos y, dependiendo de la fuente en documentales, de opinión y estadísticos. Como referente para la elaboración de los indicadores se acogió el documento de ASCUN “Indicadores para la autoevaluación con Fines de Acreditación Institucional”, versión 2006.

Se definieron 405 indicadores que responden a 34 características y que permiten evaluar la calidad, pertinencia y coherencia de la institución en los siguientes diez factores: 1) Misión y Proyecto Educativo Institucional, 2) Estudiantes y profesores, 3) Procesos académicos, 4) Investigación, 5) Pertinencia e impacto social, 6) Proceso de autoevaluación y autorregulación, 7) Bienestar institucional, 8) Organización, gestión y administración, 9) Planta física y recursos de apoyo académico, 10) Recursos financieros. Estos 405 indicadores se dividen en 106 de opinión, 203 documentales y 96 numéricos (Anexo 22, Tabla de indicadores).

Para la aplicación de las consultas de opinión correspondientes a los 106 indicadores de opinión, se contrató con el Centro Nacional de Consultoría (CNC) el diseño y aplicación de las encuestas de acuerdo con la muestra técnica definida. La encuesta se aplicó a 6 audiencias: estudiantes, profesores, funcionarios, directivos, egresados y empleadores entre febrero y mayo de 2011, siguiendo una metodología cualitativa con sesiones de grupo con cada una de las audiencias; y otra cuantitativa mediante la aplicación de 1.462 encuestas. La técnica utilizada y el número de encuestas para cada segmento se muestran en la Tabla 25. (Anexo 23, Estudio de indicadores de opinión cualitativo y cuantitativo).

Tabla 25. Audiencias para la aplicación de la encuesta de percepción

Segmento	Técnica	Encuestas
Estudiantes	Presencial autodiligenciada	409
Funcionarios administrativos	Telefónica/Internet	188
Directivos administrativos	Presencial	37
Egresados	Presencial	373
Profesores	Telefónica/Internet	303
Empleadores	Presencial	152
Total		1462

2.3.3.3 Ponderación de factores y características

La ponderación de cada factor, para efectos de la autoevaluación se definió antes del acopio de información y resultados. Para la ponderación de *factores y características*, se desarrollaron dos talleres con el Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA), analizando cada factor y teniendo en cuenta la incidencia de cada uno sobre la calidad Institucional, de acuerdo con el ideal definido en el Proyecto Educativo Institucional.

En los talleres se hizo un ejercicio de negociación para definir el orden de importancia. Se definió una escala cualitativa de cuatro niveles, que define la incidencia de cada factor en la calidad global ideal, y permite una escala paralela cuantitativa, como se observa en la tabla 26.

Tabla 26. Escala de ponderación

Cualitativa	Cuantitativa
Muy Importante	4
Importante	3
Medianamente importante	2
Poco Importante	1

2.3.3.4 Metodología para la ponderación de los factores

Para ponderar se aplicó el principio de jerarquización de factores, de la importancia que la comunidad de la universidad reconoce a cada uno de ellos en el cumplimiento de sus funciones de docencia, de investigación y de extensión, en el marco de la misión y del proyecto educativo institucional.

En el taller de ponderación desarrollado con el Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA), cada uno de los miembros diligenció un formato en el cual expresó, según su criterio y conocimiento, la ponderación que consideraba apropiada para cada factor, utilizando una escala de ponderación de 0 a 100 puntos, los cuales debían ser repartidos entre los 10 factores del modelo. En la revisión de la ponderación se propuso siempre mantener un principio de realidad, no solo apelar al deseo sino también a la situación real de la Universidad y tratar de conciliar ambos aspectos en la ponderación.

Posteriormente, en correspondencia con la apreciación y justificación derivada de la argumentación dada por cada uno de los miembros y según deliberación consensuada, el grupo coordinador consolidó la información y obtuvo los promedios por factor. Luego, en la siguiente reunión plenaria del Comité se analizaron los resultados de las ponderaciones logradas por promedio, y con una discusión por factor se logró determinar por consenso los pesos que aparecen en la tabla 27.

Tabla 27. Ponderación de factores

Nº	Factor	Ponderación final Tadeo
1	Misión y Proyecto Institucional	6%
2	Estudiantes y profesores	18%
3	Procesos académicos	14%
4	Investigación	13%
5	Pertinencia e impacto social	9%
6	Procesos de autoevaluación y autorregulación	7%
7	Bienestar institucional	10%
8	Organización, gestión y administración	6%
9	Planta física y recursos de apoyo académico	9%
10	Recursos financieros	8%

Se definieron como factores más importantes en este ejercicio los de estudiantes y profesores (18 %), procesos académicos (14 %) e investigación (13 %), en coherencia con la definición de universidad formativa.

Factor *estudiantes y profesores*. Es el factor que mayor peso tiene, pues el quehacer de la Universidad está centrado en los estudiantes. A ellos se dirigen los procesos académicos, que buscan lograr la formación profesional, la práctica de una investigación pertinente y útil y el desarrollo de procesos de creación, innovación y proyección social. Los profesores son los agentes fundamentales para el desarrollo de los procesos formativos y constituyen la comunidad educativa que da continuidad y pone en acción las directrices del Proyecto Educativo Institucional y del Modelo Pedagógico.

Factor *procesos académicos*. Tiene un peso importante pues fundamenta el quehacer de la Universidad de acuerdo con su definición de universidad formativa. Estos procesos definen los mecanismos para proyectar y desarrollar los programas teniendo en cuenta las condiciones de flexibilidad e interdisciplinariedad, la orientación académica, las rutas de trabajo, el ejercicio de la docencia y sus condiciones, el compromiso con la investigación y extensión y la búsqueda de una formación integral de los estudiantes.

Factor *investigación*. Tiene un peso importante, porque dentro de una universidad que se define como formativa, es esencial que esta se centre en capacitar al estudiante para el desarrollo de sus conocimientos a lo largo de la vida, mediante una actitud crítica, la formulación de preguntas e hipótesis y la búsqueda de nuevos saberes. Los semilleros y los grupos de investigación, así como un ejercicio docente que plantee el conocimiento como problemático, juegan un papel muy importante en el futuro institucional. La investigación, además, permite a la Universidad contribuir a la solución de los problemas de la ciencia, la técnica y la economía, demostrando su compromiso con el país. Por último, la actividad investigativa de los docentes es un elemento esencial en su formación como docentes y define el espíritu de su enseñanza. Mostrar los resultados de la investigación desarrollada por los profesores y hacer extensión de la misma es una prioridad.

En un segundo grupo de factores se asociaron con una importancia media los factores de bienestar institucional (10 %), pertinencia e impacto social (9 %), planta física y recursos de apoyo académico (9 %) y recursos financieros (8 %).

Factor bienestar institucional. Se le dio importancia media, porque aporta de manera decidida a la formación integral de los estudiantes tadeístas y contribuye a construir un clima institucional favorable para el desarrollo de la comunidad académica, además de ser un complemento fundamental para el desarrollo de las acciones de la institución.

Factor pertinencia e impacto social. Tienen una importancia media, porque refleja la razón del quehacer académico en el contexto en que se desarrolla; la proyección educativa debe garantizar un desempeño coherente con los requerimientos que exige la dinámica de sociedad actual. El desempeño de los egresados permite determinar el grado del impacto central en la sociedad.

Factor recursos de apoyo académico y planta física junto con el de recursos financieros. Tienen una importancia media, porque se considera que constituyen el soporte vital para llevar a cabo los procesos académicos con alta calidad y garantizan la infraestructura necesaria para llevar a cabo las actividades de formación, investigación y proyección social.

En un tercer grupo, sin minimizar su relevancia, porque también son determinantes en el quehacer universitario aunque de forma complementaria, se ubicaron los factores de Misión y Proyecto Institucional (6 %), organización, administración y gestión (6 %) y autoevaluación y autorregulación (7 %).

Factor Misión y Proyecto Institucional. Una vez que se analizó, se determinó la incidencia real de este sobre el quehacer mismo de la Universidad. Define el marco general en el cual se desarrollan los diferentes propósitos de esta, marca el norte y orienta el desarrollo de las funciones sustantivas. El grado de implementación de sus lineamientos se evidencia en otros factores como procesos académicos e investigaciones.

Factor organización, gestión y administración. Su relevancia está en que garantiza un adecuado funcionamiento de la institución, permite el cumplimiento de sus propósitos y objetivos, articula la administración con las funciones de docencia, investigación y proyección social.

Factor autoevaluación y autorregulación. El peso asignado a este factor se da por cuanto permite internamente evaluar la calidad del servicio educativo, generar aprendizaje institucional y el mejoramiento de la calidad, aplicado como un proceso transparente, permanente y sistemático.

En un segundo momento, el Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA) ponderó las características, analizando cada una de ellas y determinando la incidencia que tiene sobre la calidad del factor, mediante la asignación de un valor porcentual, utilizando también la escala de ponderación cualitativa. En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Taller de capacitación al CIPA sobre la metodología para la ponderación de los factores y sus características, con el fin de establecer la incidencia de estos aspectos en la calidad global de la Universidad.

- En julio 1 y 8 de 2010, se realizaron dos talleres con el fin de construir y entregar el resultado consolidado de la ponderación de los factores y características y de la escala de gradación que se definió para el proceso.

Los resultados de la ponderación de características se observan en la tabla 28.

Tabla 28. Ponderación de características

Factor	Ponderación	Característica	Pond. caract. por factor
Misión y Proyecto Institucional	6%	1. Coherencia y pertinencia de la Misión	33%
		2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	33%
		3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	34%
Estudiantes y profesores	18%	4. Deberes y derechos de los estudiantes	15%
		5. Admisión y permanencia de estudiantes	15%
		6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	12%
		7. Deberes y derechos del profesorado	14%
		8. Planta profesoral	15%
		9. Carrera docente	11%
		10. Desarrollo profesoral	11%
		11. Interacción académica de los profesores	7%
Procesos académicos	14%	12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	50%
		13. Programas de pregrado, posgrado y educación continua	50%
Investigación	13%	14. Formación para la investigación	50%
		15. Investigación	50%
Pertinencia e impacto social	9%	16. Institución y entorno	34%
		17. Egresados e Institución	36%
		18. Articulación de funciones	30%
Proceso de autoevaluación y autorregulación	7%	19. Sistemas de autoevaluación	35%
		20. Sistemas de información	33%
		21. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	32%

Bienestar institucional	10%	22. Clima institucional	30%
		23. Estructura del bienestar institucional	34%
		24. Recursos para el bienestar institucional	36%
Organización, gestión y administración	6%	25. Administración y gestión y funciones institucionales	25%
		26. Procesos de comunicación interna	25%
		27. Capacidad de gestión	25%
		28. Procesos de creación, modificación y extensiones de Programas académicos	25%
Planta física y recursos de apoyo académico	9%	29. Recursos de apoyo académico	60%
		30. Recursos físicos	40%
Recursos financieros	8%	31. Recursos financieros	25%
		32. Gestión financiera y presupuestal	25%
		33. Presupuesto y funciones sustantivas	25%
		34. Organización para el manejo financiero	25%

2.3.3.5 Recolección de información

Una vez definida la ponderación, se organizó la información pertinente. Se recopiló la documentación institucional (normas internas, reglamentos, informes, declaración de políticas, resultados de anteriores evaluaciones y datos estadísticos), de manera que respondieran a los indicadores documentales y estadísticos. Las fuentes no documentales se recogieron a través de consulta directa por medio de grupos focales y encuestas a los miembros de la comunidad universitaria y los del sector externo relacionados con la institución.

Las Mesas Especializadas de Trabajo se instalaron en mayo de 2011 para iniciar la etapa de recolección de información y continuar con el análisis de información y calificación del factor que le correspondiera. Estas mesas, a través de cada documentador, recolectaron y organizaron la información pertinente, apoyándose para ello en un sistema de gestión documental, Docuware.

2.3.3.6 Análisis de información y calificación

El Grupo Coordinador del Proceso entregó a las Mesas Especializadas de Trabajo los formatos para el registro de la calificación de indicadores, de características y de factores (ver anexo 24, Formato para registro de calificaciones).

Para realizar la calificación de indicadores, características y factores se definió una escala de calificación que expresa grados de cumplimiento, traducidos en cinco rangos numéricos y con

la definición de los criterios por cada nivel, (anexo 25, Criterios para la calificación) como se observa en la tabla 29.

Tabla 29. Escala de calificación

Se cumple plenamente	4,5 a 5,0
Se cumple en alto grado	4,0 a 4,4
Se cumple aceptablemente	3,5 a 3,9
Se cumple insatisfactoriamente	2,6 a 3,4
No se cumple	0,0 a 2,5

Según el modelo propuesto por el Grupo Coordinador, la evaluación partió del análisis del cumplimiento de los indicadores de cada característica, de acuerdo con su existencia, pertinencia, coherencia y aplicación, para lo cual se definió un instrumento que recogiera los resultados de la calificación de indicadores y a partir de análisis sucesivos de los indicadores, permitiera determinar la calidad de la característica. Al hacer el análisis cruzado de los aspectos a evaluar y los indicadores de la característica, las mesas de trabajo revisaron la calificación inicial, que era el resultado de los promedios simples de indicadores y ponderaciones de la característica. Se realizó una segunda revisión más cualitativa sobre la determinante de calidad de cada característica. En este segundo momento el eje de análisis de la calidad se centró en los aspectos a evaluar, apoyándose para ello en los referentes que ofrecían los indicadores. Esto permitía lograr un juicio de calidad por característica más cualitativo, que permitiera una mirada integral de la situación del factor.

2.3.3.7 Identificación de debilidades y fortalezas

Cada una de las mesas, al finalizar la calificación de las características, determinó fortalezas y oportunidades de mejoramiento de cada factor, con una propuesta de acciones de mejoramiento para él.

A partir de este análisis el Comité Institucional del Proceso de Acreditación integró estas fortalezas y áreas de oportunidad, ubicándolas en el factor. Esto permitía definir planes de mejora integrales para la institución, vinculados al plan de desarrollo institucional, y no solo acciones independientes por cada factor.

2.3.4 Socialización de resultados

En julio de 2011, se convocó el Comité de Áreas de Desarrollo Académico y Administrativo (CADA), en la que los coordinadores de las Mesas de Trabajo Especializadas realizaron una primera socialización de resultados de la evaluación del factor, en la que se expusieron las fortalezas y debilidades encontradas.

En el mes de agosto de 2011 las Mesas de Trabajo Especializadas, entregaron los resultados del juicio de calidad por cada factor al Comité Asesor de Calidad Académica Institucional (CCACI)

o Mesa Transversal. Ante esta instancia se hizo una presentación justificada de los hallazgos de calidad, fortalezas y debilidades por factor y después de la revisión crítica y analítica por la Mesa Transversal, los miembros de las mesas de trabajo continuaron la elaboración del informe preliminar del factor, acogiendo las recomendaciones y sugerencias.

Estos ejercicios permitieron que todas las mesas conocieran los resultados de las otras mesas y se reconocieran e integraran los resultados del factor para obtener una visión global de la institución. A partir de la retroalimentación de este ejercicio, las mesas especializadas realizaron ajustes a los documentos, ampliaron los juicios de análisis y entregaron un informe de factor en diciembre de 2011, que incluía: juicio de calidad de factor, la identificación de fortalezas y debilidades, las acciones de mejoramiento propuestas en cada uno de los factores y los anexos.

2.3.5 Elaboración del plan de mejoramiento

A partir de las acciones de mejoramiento planteadas por cada una de las mesas de cada factor, el Comité de Planes de Mejoramiento revisó la información para definir líneas de acción más integrales. La Dirección de Autoevaluación, a partir de este trabajo, en el mes de marzo de 2012, presentó al Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA), con participación de los coordinadores de cada una de las 10 mesas especializadas de trabajo, los resultados finales de la autoevaluación de cada uno de los factores, sus juicios de calidad, calificaciones, fortalezas, debilidades y los seis Planes de Mejoramiento Integrados, los cuales fueron aprobados por el Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA) para su desarrollo e implementación por la Dirección de Planeación y Presupuesto, las Vicerrectorías Académica y Administrativa y la Dirección de Acreditación Institucional.

En el mes de mayo de 2012 y una vez posesionada la nueva rectora, se presentaron al Comité Institucional de Procesos de Acreditación (CIPA) los resultados del proceso y los Planes de Mejoramiento, logrando la ratificación del compromiso institucional. El CIPA recomendó nombrar un responsable para cada uno de los seis planes, integrar los proyectos con las acciones del plan de desarrollo y definir con sus equipos de trabajo las acciones específicas para cada proyecto. De esta manera se concretaron 23 proyectos, cada uno con las acciones, responsables e indicadores.

Para el seguimiento a los planes de mejoramiento se parametrizó la herramienta Web To Project, con el apoyo de la Dirección de Tecnología y la Oficina de Procesos Académicos. Esta herramienta está en prueba y servirá para que cada líder de proyecto haga el seguimiento.

2.3.6 Informe de autoevaluación

Partiendo de los juicios sobre el grado de cumplimiento de las características y factores, así como la identificación de fortalezas y debilidades, que resultaron de la etapa de análisis e interpretación de información, contenidos en el informe preliminar entregado por cada Mesa Especializada de Trabajo, se inició la redacción del informe de autoevaluación de forma integrada.

2.3.7 Verificación de condiciones por parte de pares colaborativos

En el mes de octubre de 2012, la Universidad contó con el apoyo de pares colaborativos (1 internacional y 3 nacionales) con el fin de obtener sus apreciaciones acerca del proceso de autoevaluación, identificar fortalezas y debilidades tanto en el informe, como en aquellos aspectos institucionales que se plantean como evidencias de su alta calidad, de forma que le permitirán tomar las medidas necesarias.

2.3.8 Informe final de autoevaluación

Con base en la retroalimentación obtenida, se reunieron nuevamente las mesas especializadas y presentaron los ajustes de cada factor. Posteriormente con dos representantes de cada mesa se conformó una mesa ampliada que revisó cada uno de los informes por factor y entregó sus observaciones a la comisión redactora del informe. Esta integró y articuló el documento final teniendo en cuenta las sugerencias de la visita de pares colaborativos.

2.3.9 Seguimiento a los planes de mejoramiento

La Oficina de Autoevaluación Institucional de la Universidad será la unidad encargada de llevar el seguimiento a los Planes de Mejoramiento. Para ello dispondrá de la herramienta Web To Project, en los que deberán indicar, con periodicidad bimestral, el porcentaje de las metas de cumplimiento de las acciones propuestas en su Plan de Mejoramiento. Durante el segundo semestre de 2012, se han hecho dos jornadas de revisión de los mismos. La última de ellas se realizó en la jornada de planeación institucional para la definición de acciones y presupuesto para el año 2013, garantizando con esto que las acciones de la Universidad para el logro del Plan de Desarrollo 2009-2014, incluyeran también los avances en las acciones del Plan de Mejoramiento.

3 INFORME POR FACTOR

3.1 FACTOR 1. MISIÓN Y PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

3.1.1 Característica 1. Coherencia y pertinencia de la Misión

La Institución tiene una Misión claramente formulada; esta es coherente y pertinente con el medio social y cultural, corresponde a la definición institucional, a su tradición y es de dominio público. Dicha Misión se expresa en los objetivos, en procesos académicos y administrativos y en los logros institucionales. En ella se hace explícito el compromiso institucional con la calidad, con los principios constitucionales y con los principios y objetivos establecidos por la ley para la educación superior.

Esta característica tiene una calificación final de 4,3 Se cumple en alto grado

La Universidad se describe en su misión como una institución “pluralista, que busca la formación de profesionales éticos, competentes, críticos y creativos, que asuman su compromiso con la sociedad con clara conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos, por el medio ambiente y contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético”.

La institución está comprometida por completo con las funciones universales de la universidad –formación, investigación y extensión– pero pone énfasis en su acción como formadora de profesionales integrales. Esto quiere decir que busca educar personas capaces de actuar y pensar con independencia, con una visión científica, comprometidos con la sociedad, el arte y la cultura. En la búsqueda de este objetivo, la Universidad se enmarca dentro de los ideales de la Expedición Botánica: el conocimiento de la realidad nacional para formar, mediante la investigación y la práctica, personas críticas y creativas, capaces de transformar el país, respetando a los demás y al medio ambiente. La investigación, la creación y la extensión se desarrollan por ello dentro del marco del propósito central de la Universidad, en cuanto contribuyen a la formación del estudiante y en cuanto la investigación y la extensión, al vincular a la Universidad con problemas y preocupaciones reales y urgentes, ofrecen una oportunidad para que los estudiantes aprendan en la práctica, conozcan el país y formen su sensibilidad artística y cultural.

El carácter pluralista de la Universidad es un elemento fundamental de su definición: en ella el conocimiento se concibe como el resultado del diálogo y la discusión, enmarcados en procedimientos científicos rigurosos y demostrables. Diversas concepciones del mundo o de la sociedad pueden coexistir al mismo tiempo, pero deben someterse a la crítica de la argumentación.

La misión se concreta en un desarrollo coherente de sus programas académicos, que se agrupan en cuatro facultades con programas de posgrado y pregrado: ingeniería y ciencias naturales; ciencias sociales y humanidades; ciencias económicas y artes y diseño. La oferta académica de la Universidad responde en gran medida a las necesidades del país, y la

institución se ha caracterizado por la creación de programas pioneros como Biología Marina, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Relaciones Internacionales, Ingeniería de Alimentos, y Publicidad. Actualmente sigue fortaleciendo estas áreas en los posgrados, con maestrías en Ciencias Ambientales, Ciencias Marinas, Publicidad, Estética e Historia del Arte, y Semiótica y del Doctorado en Ciencias del Mar. Varios de los programas de especialización responden a necesidades de desarrollo de políticas públicas, como la gestión en salud o la apertura al mundo económico global. La misión se concreta también mediante las investigaciones y actividades de proyección social relacionadas con temas de pertinencia nacional, como el estudio y la conservación del medio ambiente, y mediante los aportes al desarrollo cultural del país, a través de sus programas académicos orientados al desarrollo de la creatividad artística, de su intervención en el ambiente cultural de la ciudad, y de una amplia actividad en sus diferentes escenarios.

La Universidad da gran importancia a la formación de competencias generales del estudiante que contribuyan a su formación integral: la capacidad de leer y escribir, el uso de las metodologías y procedimientos de la ciencia, el dominio de las formas de argumentación y debate racional, el desarrollo de la capacidad para el arte y la creación. La Misión, es, entonces, coherente con la tradición académica de la Universidad desde su creación y con los rasgos fundamentales de su *Proyecto Educativo* y su *Modelo Pedagógico*, que han sido formulados de modo claro y explícito.

La Universidad ha establecido un sistema institucional, con organismos, reglamentos y procedimientos cuidadosamente definidos y conocidos de todos. Existe un Estatuto General de la Universidad, un Estatuto Docente y un Reglamento Estudiantil, y un conjunto de cuerpos encargados de su aplicación. Toda la gestión de la Universidad se enmarca dentro de los principios constitucionales, en especial el artículo 67, y las normas legales, en particular la Ley 30 de 1992 y la Ley de Ciencia y Tecnología (Ley 1286 de 2009), y la Misión es coherente con estos principios constitucionales y legales.

La Misión de la Universidad es pública, y se ha revisado y desarrollado en varias ocasiones como resultado de discusiones internas. En el primer semestre de 2011, el Centro Nacional de Consultoría (CNC) preguntó qué tanto se conocía la Misión vigente en ese momento. Se encontró que el 76 % de los profesores y el 97 % de los directivos y funcionarios administrativos manifestaron tener conocimiento de ella. El 29 % de los estudiantes y el 24 % de los egresados manifestaron conocerla y el 33 % de los estudiantes y el 30 % de los egresados dijeron tener algún conocimiento al respecto.

Estos últimos porcentajes contrastan con los resultados obtenidos cuando se pregunta por contenidos específicos de la Misión y su impacto en la formación. Por ejemplo, el 79 % de los estudiantes encuestados, el 75 % de los egresados, el 89 % de los funcionarios, el 97 % de los directivos y el 83 % de los profesores están de acuerdo con que “la Universidad evidencia su compromiso con la formación de personas competentes, críticas, creativas y autónomas en todas sus actividades académicas y extracurriculares”. En el mismo sentido, el 79 % de los estudiantes, el 74 % de los egresados, el 83 % de los funcionarios, el 95 % de los directivos y el 81 % de los profesores coinciden en que “la Universidad forma profesionales comprometidos con la sociedad en la que se encuentran”. Finalmente, el 78 % de los directivos encuestados, el 64 % de los egresados, el 71 % de los funcionarios, el 73 % de los empleadores y el 76 % de los

profesores, dicen estar de acuerdo con que “lo que se publica en los documentos de promoción de la Universidad (naturaleza y misión) es coherente con la imagen que se da a la sociedad”. En principio, aunque los principios de la Misión se cumplen en la realidad y son reconocidos como tales, la formulación escrita, conocida por docentes y funcionarios, es poco conocida por estudiantes y egresados.

Para enfrentar la baja recordación que en algunos grupos de la Universidad tenían la Visión y Misión, se hizo en junio de 2012 una jornada pedagógica para la apropiación de la Misión, con docentes de tiempo completo. En octubre comenzó un proceso de discusión y revisión colectiva con participación de los directivos, los representantes de profesores y estudiantes y el Consejo Directivo, para precisar la Misión y la Visión y definir objetivos medibles en el caso de esta última. Durante el primer semestre del 2013, a partir de la inducción a estudiantes, se hará una mayor divulgación de los documentos de Misión y Visión, como parte de la estrategia de apropiación del proceso de acreditación. Asimismo la Universidad realizará un mayor esfuerzo en el desarrollo de sus estrategias de mercadeo y de comunicación para que la comunidad y la sociedad reconozcan la naturaleza de la institución.

La institución considera que cumple esta característica en *alto grado*, pues su Misión es coherente con su identidad y tradición, corresponde a las necesidades y demandas del medio social y se ha desarrollado en un sistema institucional ordenado, eficiente y capaz de responder a los compromisos de la Universidad con la calidad de sus procesos de formación investigación y extensión. Sus principios fundamentales son públicos y reconocidos por la comunidad educativa, aunque es necesario que la sociedad y la comunidad académica, en particular estudiantes y egresados, los conozcan mejor. Igualmente, aunque hay acuerdo en los principios fundamentales, existen discusiones relevantes en relación con algunos de ellos, que deben desarrollarse y profundizarse, con participación amplia de la comunidad universitaria.

3.1.2 Característica 2. Orientaciones y estrategias del proyecto institucional

El Proyecto Institucional orienta la planeación, la administración, la evaluación y la autorregulación de las funciones sustantivas y la manera como estas se articulan, y sirve como referencia fundamental en los procesos de toma de decisiones en materia de docencia, investigación, extensión o proyección social, bienestar institucional y recursos físicos y financieros.
--

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,1</i>	<i>Se cumple en alto grado</i>
--	--------------------------------

El principal documento institucional sobre políticas y estrategias universitarias es el “*Proyecto Educativo Institucional*” (PEI) cuya versión de 1999 fue actualizada en 2011. El PEI incluye las ideas centrales del proyecto universitario tadeísta, los principios que guían las políticas académicas sobre docencia, investigación y extensión y el *Modelo Pedagógico*. Formula igualmente los principios de organización y administración de la Universidad, y las bases de su estructura organizativa. Define, como un aspecto central, el compromiso de la Universidad con la calidad de la educación superior y los procedimientos y mecanismos de evaluación y autoevaluación para cumplirlo.

Estos principios generales se concretan en otros documentos, normativos o de planeación. La norma interna fundamental, para la asignación de responsabilidades y funciones, es el *Estatuto General de la Universidad*, que se concreta en diversos reglamentos y estatutos, como el *Estatuto Profesorial* (anexo 26) y el *Reglamento Estudiantil* (anexo 27) y las diversas normas que los reglamentan y desarrollan, en asuntos como bienestar, investigación, consultoría, estímulos a estudiantes y docentes. En la actualidad se desarrolla en el Consejo Directivo una amplia discusión sobre los estatutos, centrada en la necesidad de reforzar las funciones de orientación estratégicas del Consejo, fortaleciendo un comité del mismo que haga el seguimiento permanente al cumplimiento de tales orientaciones por parte de la administración.

Además, el Proyecto Institucional se expresa en documentos como el *Plan de Desarrollo de la Universidad 2009-2014*, que se explicita en los planes de cada una de las facultades, que señalan metas precisas, recursos, responsables e indicadores de logro. Igualmente, existen Proyectos Educativos de los programas y Planes de Desarrollo de otras dependencias.

El 92 % de los directivos, el 69 % de los profesores y el 52 % de los administrativos dicen conocer el PEI, pero solo el 15 % de los estudiantes encuestados y el 27 % de los egresados manifiestan conocerlo. Después de su actualización e impresión en 2011, la Universidad ha promovido su conocimiento en jornadas pedagógicas y en los comités curriculares de programas, la actualización de los Proyectos Educativos de Programa (PEP), los programas de las asignaturas y los sílabus. Estas acciones deben continuar y es preciso promover la discusión y apropiación del PEI por profesores y estudiantes y establecer indicadores que permitan hacerle seguimiento.

Por otra parte, el 85 % de los funcionarios, el 89 % de los directivos y el 84 % de los profesores están de acuerdo en que “la Universidad tiene políticas, estrategias y mecanismos para las funciones de docencia, investigación y extensión, el bienestar institucional y el manejo de recursos físicos y financieros”, y el 66 % de los funcionarios, el 57 % de los directivos y el 61 % de los profesores están de acuerdo en que “los mecanismos implementados para los procesos de planeación, organización, administración, evaluación y autorregulación de las funciones de docencia, investigación y extensión y áreas estratégicas de la institución son aplicados con efectividad”. En este sentido, la institución debe tomar medidas para dar a conocer mejor el desarrollo de sus políticas; y por otra parte, mejorar –en los ámbitos que sean del caso– el seguimiento a la implementación de las mismas.

La institución considera que esta característica se cumple en *alto grado*, pues cuenta con un Proyecto Institucional claro, manifiesto en documentos como el PEI, que establecen las orientaciones para la planeación y el ejercicio de las funciones sustantivas de la Universidad, y con Planes de Desarrollo que concretan y desarrollan ese Proyecto.

3.1.3 Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el proyecto institucional

El proyecto institucional involucra estrategias orientadas al fomento de la formación integral y expresa preocupación por construir y fortalecer permanentemente una comunidad académica en un ambiente adecuado de bienestar institucional.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,0</i>	<i>Se cumple en alto grado</i>
--	--------------------------------

En el Modelo Pedagógico de la UJTL, que se desarrolló en 2011 a partir del PEI se entiende la formación integral como una formación “intelectual, profesional, ciudadana, ética y estética”. La formación científica y profesional prepara, con base en la ciencia, para *un saber hacer con criterio* profesional o técnico, es decir, sabiendo *por qué* se hace lo que se hace (su razón de ser técnica o científica). La formación ética y ciudadana permite decidir *para qué* se hace algo (sus propósitos sociales, económicos, políticos y su coherencia con el respeto a los demás, a la sociedad y al medio ambiente) y evaluar sus consecuencias en cada uno de estos ámbitos. La formación estética, que aprovecha la gran fortaleza de la Universidad en el campo de las artes, la arquitectura y el diseño, desarrolla la sensibilidad, como una forma fundamental de conocimiento y disfrute del mundo. Lo anterior quiere decir que la formación integral en la Tadeo pretende formar profesionales idóneos, pero que sean personas creativas, abiertas al mundo del arte y la ciencia, y ciudadanos críticos y conscientes de su realidad social, en el contexto de una nación pluralista y democrática.

Los programas académicos, para responder al propósito de formación integral de los estudiantes están integrados por diferentes componentes o fundamentaciones: básica, específica, humanística y componente flexible. De este modo el estudiante se forma en las bases conceptuales y científicas de su disciplina, en los saberes propios de esta, en los principios que apoyan la comunicación y la convivencia, y escoge libremente algunas áreas que correspondan a sus intereses personales. En todos los planes de estudio de pregrado existen los componentes humanísticos. Además, en muchos programas la fundamentación básica incluye asignaturas ofrecidas por el Departamento de Humanidades, lo que hace que la presencia de este componente sea aún mayor.

De igual modo, el Modelo Pedagógico enuncia una serie de estrategias de apoyo a la formación integral de sus estudiantes en términos de tutorías, consejerías y mentorías, que unidas a las actividades de Servicios Asistenciales, el Centro de Arte y Cultura y la Oficina de Deportes, fortalecen la formación integral de los estudiantes.

Además, en el PEI se concretan algunos principios, conclusiones y lineamientos sobre la reflexión que desde el año 2006 vienen haciendo las directivas sobre el énfasis particular de la institución en pro de la formación integral (profesional, ciudadana, ética, estética) de sus estudiantes, y que allí se desarrollan como parte de lo contenido bajo la denominación de “universidad formativa”. Sin embargo, es necesario generar indicadores que permitan dar cuenta de la implementación diferencial de dicho concepto y profundizar en la discusión con la comunidad académica sobre lo que este significa.

La Universidad ofrece este modelo pedagógico en forma inclusiva y sin restricciones, mediante una política de admisiones amplia. Al aceptar como sus estudiantes a todos los que según el título recibido del Estado llenan la condición esencial para entrar a la educación superior, asume un desafío en relación con la atención a los grupos con algunas dificultades y limitaciones. Las políticas de bienestar estudiantil, de apoyo y seguimiento académico y de reducción de la deserción son parte clave en un Proyecto Educativo que busca impulsar la movilidad social mediante la educación.

En sus líneas generales, el Proyecto Educativo se preocupa por promover la formación de una comunidad académica activa y participativa, compuesta por estudiantes, docentes y funcionarios administrativos, vinculada a los exalumnos y en relación permanente con el entorno social. Esta comunidad se desarrolla mediante la participación de estudiantes, docentes y funcionarios en actividades académicas, artísticas, culturales y deportivas; la creación de ámbitos de discusión para las políticas de la institución, abiertos a todos los miembros de ella; la realización de actividades voluntarias de compromiso social y de interacción con la comunidad y el vínculo de docentes y estudiantes con redes y grupos afines, como se describe más adelante.

La encuesta a la comunidad refleja que esta tiene presentes algunos de los elementos del proyecto formativo de la Universidad. Además de las respuestas a las tres preguntas mencionadas en la Característica 1;³ el 67 % de los estudiantes, el 82 % de los funcionarios, el 78 % de los directivos, el 64 % de los egresados y el 74 % de los profesores piensan que “a través de la formación impartida por la Universidad se exalta el valor del medio ambiente”. Y el 73 % de los estudiantes, el 85 % de los funcionarios, el 81 % de los directivos, el 86 % de los egresados y el 86 % de los profesores manifiestan estar de acuerdo con que “el entorno y las vivencias cotidianas en la Universidad son un espacio para la participación de sus estudiantes”.

La institución considera que esta característica se cumple en alto grado ya que su proyecto institucional incorpora programas, estrategias y mecanismos para la formación integral. Debe revisar de forma permanente su adecuación, así como los mecanismos que permiten a la comunidad académica participar más amplia y activamente en ellos.

³ Primero, el compromiso de “formación de personas competentes, críticas, creativas y autónomas en todas sus actividades académicas y extracurriculares”, segundo, la consideración del valor del ser humano y, tercero, la formación de profesionales comprometidos con la sociedad en la que se encuentran.

3.1.4 Juicio de calidad del factor

Tabla 30. Calificación ponderada del factor Misión y Proyecto Educativo Institucional

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Coherencia y pertinencia de la Misión	4,3	Se cumple en alto grado
Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	4,1	Se cumple en alto grado
Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	4,0	Se cumple en alto grado
Calificación global del factor	4,1	Se cumple en alto grado

En consonancia con su Misión y su Proyecto Educativo Institucional, la Universidad Jorge Tadeo tiene como propósito central formar personas competentes, críticas y creativas, con clara conciencia de respeto para sí, para los demás y para el medio ambiente.

El Proyecto Educativo Institucional define las políticas y principios generales para el cumplimiento de sus funciones sustantivas. El *Modelo Pedagógico*, el *Plan de Desarrollo*, el *Estatuto Profesor*, el *Reglamento Estudiantil* y las políticas sobre investigación, extensión, internacionalización, bienestar y manejo de recursos físicos y financieros, recogidos en varios documentos, hacen explícitos los principios institucionales y definen los mecanismos y procedimientos para cumplir el Proyecto Educativo.

Todos los programas curriculares de la Universidad incluyen asignaturas, obligatorias y electivas, dedicadas a la reflexión humanística. Estas clases permiten la reflexión sobre problemas de actualidad, el desarrollo de las capacidades de comunicación y la sensibilidad artística de los estudiantes, que hacen parte esencial de la formación integral que busca la institución.

La política de bienestar y de arte y cultura está orientada a crear el ambiente apropiado para que estudiantes y docentes participen en actividades culturales y artísticas, se vinculen a proyectos de interacción con la comunidad y hagan parte de grupos y redes académicas internas y externas, para consolidar una comunidad académica activa.

La Universidad ha realizado esfuerzos importantes para hacer explícitas su Misión y su Visión y ha promovido una amplia discusión alrededor de ellas, que ha mostrado un consenso en torno a los principios fundamentales, pero ha mostrado que existen puntos de discusión que todavía requieren ser desarrollados. La Universidad debe mantener este debate para fortalecer la participación de la comunidad académica en la formulación de políticas y toma de decisiones, buscar mecanismos para hacerle conocer de manera más amplia sus metas, las estrategias para alcanzarlas, y los avances logrados.

3.2 FACTOR 2. ESTUDIANTES Y PROFESORES

3.2.1 Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes

La institución cuenta con un *Estatuto Estudiantil* en el que se definen deberes y derechos, el régimen disciplinario, participación en los órganos de dirección y criterios académicos de ingreso y permanencia, promoción, transferencia y grado. Se aplica con transparencia y eficiencia y contribuye al cumplimiento de la Misión.

Esta característica tiene una calificación final de 4,7 | Se cumple plenamente.

La Universidad cuenta con un Reglamento Estudiantil (Acuerdo 41 del 16 de noviembre de 2008), que derogó el Acuerdo N° 41 del 11 de noviembre de 2003 y se aplica a los estudiantes de pregrado y posgrado que comenzaron programas a partir del primer período de 2009.⁴

Dicho reglamento define la calidad de estudiante y sus derechos y deberes; regula su ingreso, matrícula, permanencia, promoción, transferencia y grado y establece las relaciones académicas, disciplinarias y administrativas entre la Universidad y sus estudiantes, para todos los programas académicos. Prevé, además, la distribución de carga académica y dispone distinciones y estímulos académicos, como el premio “Jorge Tadeo Lozano” y la “beca de excelencia académica” al mejor estudiante de cada programa. La aplicación del reglamento está a cargo de los decanos y directores de los programas y de las directivas académicas de la Universidad, quienes conducen los procesos de manera transparente, manejándolos como instrumento de apoyo a la formación de sus estudiantes.

Entre los cambios introducidos en 2008 están la inclusión de los estudiantes de posgrado, y la definición de las condiciones de reintegros y reingresos, la adecuación del régimen disciplinario al mandato constitucional del debido proceso, como garantía del derecho de defensa y el establecimiento del derecho a la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud.⁵ El nuevo reglamento ofrece a los estudiantes la opción de ser monitor, de participar en investigación y consultoría, de vincularse a semilleros y grupos de investigación, el acceso a convenios y pasantías, y extendió la distinción de excelencia académica a los posgrados.

El Reglamento Estudiantil es conocido por la comunidad académica y se divulga a través de diferentes medios de comunicación y del portal web. Los estudiantes reciben su reglamento impreso al ingresar a la Universidad y se distribuye también en los procesos de inducción y los encuentros de padres y acudientes.

⁴ Por el régimen de transición, algunos estudiantes todavía se rigen por el reglamento de 2003. La coexistencia de reglamentos crea algunas dificultades, en particular en el del régimen de fallas. A noviembre de 2012, el reglamento de 2008 cubre unos 1.409 estudiantes de posgrado y 9.453 estudiantes de pregrado, mientras que la reglamentación anterior cubre unos 598 estudiantes. El acuerdo 41 de 2008 faculta al Rector para expedir resoluciones reglamentarias o complementarias a fin de atender las necesidades específicas de los programas académicos, conservando el espíritu y las directrices del reglamento.

⁵ Además, el estatuto suprimió el requisito de la firma del estudiante en la matrícula y estableció el pago como prueba de aceptación de las condiciones para ser estudiante.

Según la encuesta de 2011 el 64 % de los estudiantes, el 83 % de los profesores, el 84 % de los directivos y el 65 % de los egresados opinan que el Reglamento Estudiantil responde a las necesidades académicas establecidas por la institución en la Misión y la Visión. En cuanto al grado de conocimiento y aplicabilidad del mismo, el 72 % de los estudiantes, el 77 % de los profesores, el 89 % de los funcionarios y el 74 % de los egresados manifiestan que se aplica con igual rigor a todos los estudiantes.

La Universidad otorga el derecho a los estudiantes a participar en el Consejo Directivo, el Consejo Académico y los Comités Curriculares de Programas, instancias en donde pueden incidir en la toma de decisiones.⁶ Los estudiantes son elegidos mediante voto y aunque el promedio de participación ha sido de alrededor de 1.000 estudiantes, ha venido aumentando en los últimos períodos. La alta abstención muestra que es necesario fomentar una mayor participación de los estudiantes en estos procesos.

Los estudiantes recurren al reglamento cuando se enfrentan a situaciones que afectan su calidad de estudiante, su desempeño académico u otras circunstancias específicas. La Universidad, mediante una mayor divulgación y apropiación del reglamento, busca convertirlo en herramienta de orientación para los estudiantes.

La Universidad considera que cumple esta característica en algo grado, pues cuenta con un reglamento claro y público, que se aplica con transparencia y regula con eficacia la convivencia entre estudiantes, profesores, programas e institución.

3.2.2 Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes

La admisión y permanencia de los estudiantes, así como el seguimiento a su desarrollo integral se enmarcan en criterios académicos y se expresan en políticas equitativas y transparentes.

Esta característica tiene una calificación final de 4,4 Se cumple en alto grado.

La Universidad define en su Proyecto Educativo Institucional dos condiciones para admitir a un aspirante a sus programas de pregrado: el requisito de la Ley 30 de 1992 de contar con título de bachiller o su equivalente y la presentación del examen de Estado SABER 11. La política de admisión, de público conocimiento, es incluyente pues permite el ingreso a bachilleres de distintos orígenes sociales y culturales, y promueve la movilidad social a través de la educación mediante la generación de valor académico agregado. La Universidad hace un examen de clasificación a todos los estudiantes, una vez admitidos, con el fin de establecer quiénes deben cursar materias adicionales (cursos de enlace bachillerato-universidad), por tener deficiencias en áreas básicas.

En el caso de los posgrados, las condiciones de ingreso difieren según las áreas de los programas. Se realizan entrevistas y se revisan los soportes de experiencia y notas académicas de pregrado. El Acuerdo 19 de 2012 establece reglas para la organización curricular y permite exigir a un estudiante asignaturas de nivelación, que no forman parte de los créditos

⁶ Su elección la regulan el Artículo 13º del Reglamento Estudiantil, el Acuerdo 46 del 25 de septiembre de 2001 y la Resolución 011 del 2011.

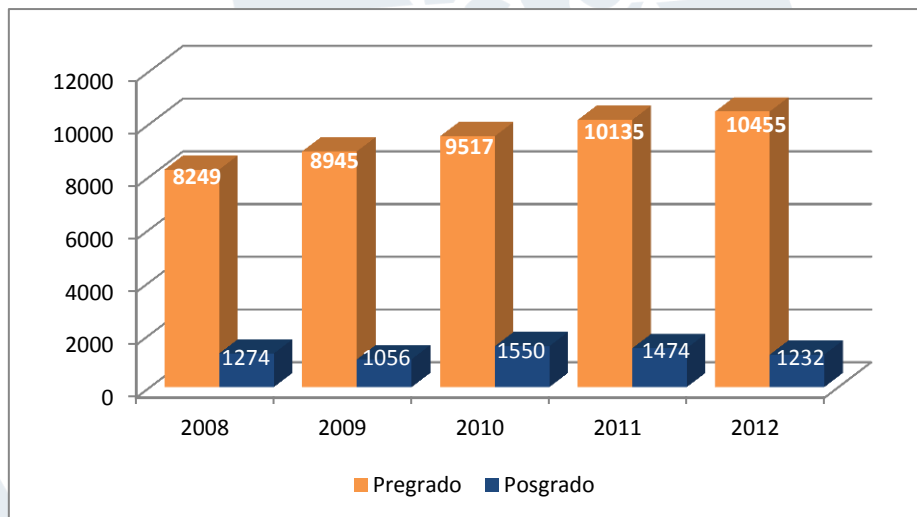
académicos y que tienen el propósito de prepararlo en aspectos conceptuales, metodológicos y tecnológicos, que sean requisitos para el Componente Específico del plan de estudios (Especialización), el Componente de Profundización (Maestría) o el desarrollo del proceso de investigación (Doctorado).

La Universidad garantiza los recursos humanos y de infraestructura para que los estudiantes admitidos encuentren las condiciones para adelantar sus estudios.

El número de estudiantes matriculados ha crecido de manera consistente entre 2008 y 2012, pasando de 9.523 a 11.687 (gráficas 11 y 12). En este período se ha ampliado la oferta de pregrado especialmente con programas nuevos de ingeniería. En el posgrado se presenta una fluctuación desde 2008 a 2012, que responde a las ofertas de programas de especialización, sobre todo en ciencias económicas y administrativas.

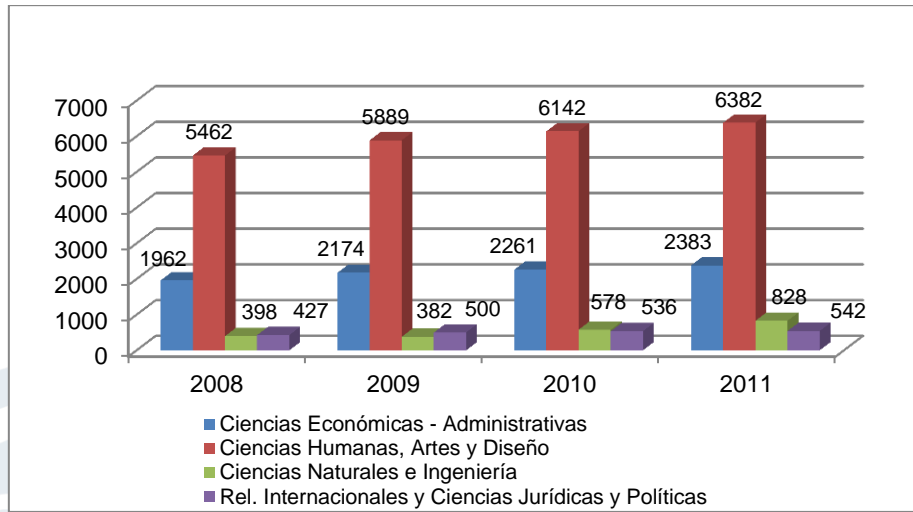
A continuación se presentan gráficas con la evolución de la matrícula global y por facultad para pregrado y posgrado en el período comprendido entre 2008 y 2012. También se incluye la redistribución de la matrícula en 2012 conforme a la reorganización de las facultades, cuando se estableció la Facultad de Ciencias Sociales, que además de los programas de Relaciones Internacionales, y Ciencias Jurídicas y Políticas, cobijó el Departamento de Humanidades y el programa de Comunicación Social. Esta reorganización, además del fortalecimiento de las ciencias sociales logró un mejor equilibrio en la distribución de estudiantes entre las facultades.

Gráfica 11. Número de estudiantes matriculados entre 2008 y 2012



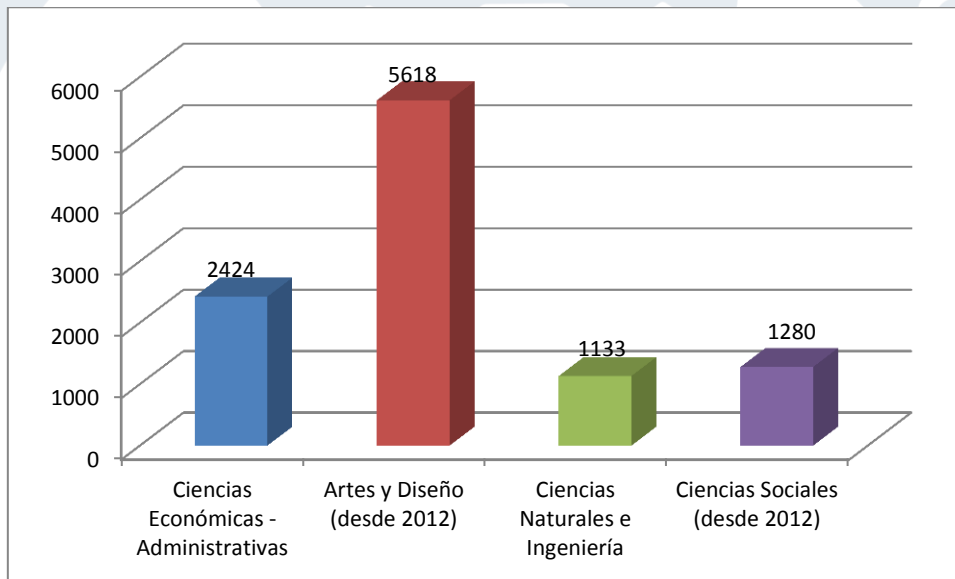
Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas – Información suministrada: octubre 24 de 2012 – Fecha de corte: septiembre 1 de 2012

Gráfica 12. Número de estudiantes matriculados por facultad entre 2008 y 2012



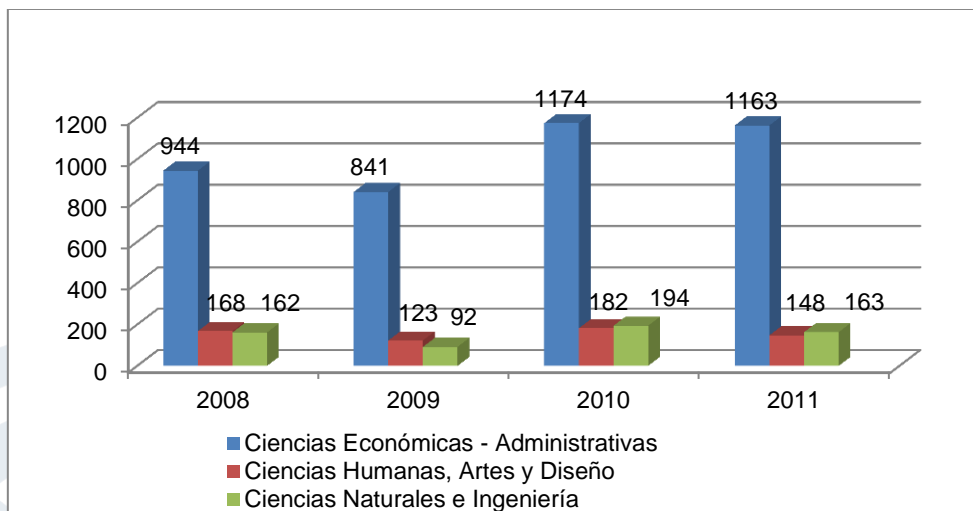
Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas - Información suministrada: octubre 24 de 2012 – Fecha de corte: septiembre 1 de 2012

Gráfica 13. Número de estudiantes matriculados por facultad en 2012 con la reorganización de las facultades



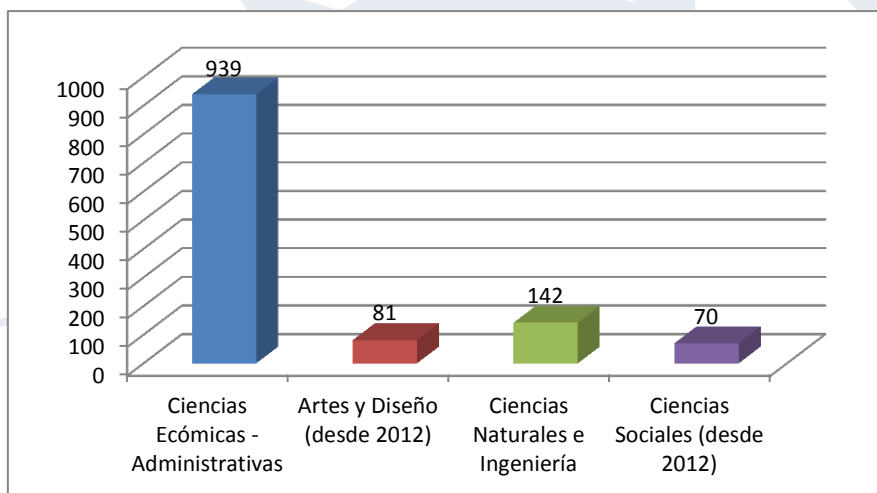
Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas - Información suministrada: octubre 24 de 2012 – Fecha de corte: septiembre 1 de 2012

Gráfica 14. Estudiantes de posgrado por facultad



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas - Información suministrada: octubre 24 de 2012 – Fecha de corte: septiembre 1 de 2012

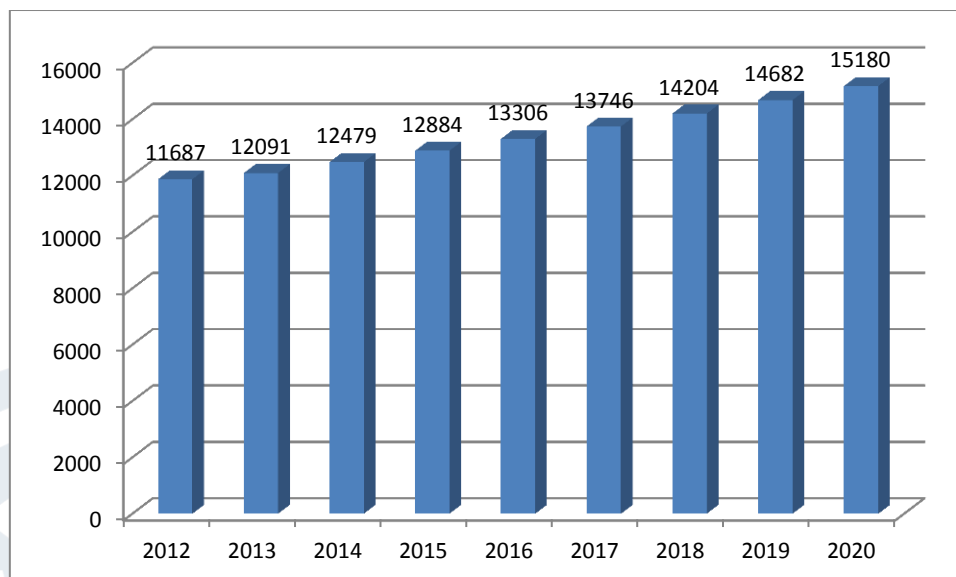
Gráfica 15. Estudiantes de posgrado en 2012, según la reorganización de las facultades



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas - Información suministrada: octubre 24 de 2012 – Fecha de corte: septiembre 1 de 2012

Hacia el futuro, la Universidad proyecta un crecimiento que puede apreciarse en la gráfica 16, respaldado en su plan de inversiones en infraestructura física y dotaciones. Se está planteando un crecimiento en el total de estudiantes y en el número de programas, ante todo en maestrías y doctorados.

Gráfica 16. Proyección de estudiantes 2020



La Universidad, al ofrecer una oportunidad académica a estudiantes que no están en los niveles más altos, debe ofrecerles apoyo académico especial. Por ello, la institución ha diseñado y puesto en práctica estrategias para disminuir la tasa de deserción, mediante programas como *tutorías*, que son espacios de reflexión, refuerzo y discusión académica entre profesores y estudiantes; *consejerías*, un acompañamiento a estudiantes de pregrado por profesores y funcionarios para facilitar su adaptación a la vida universitaria y mejorar su desempeño, y la inclusión de *asignaturas de enlace bachillerato/universidad* como humanidades cero, matemáticas básicas y pensamiento matemático.

También, se ha flexibilizado la apertura de asignaturas en horarios de baja demanda y el número de créditos en los períodos semestrales e intersemestral, para ajustar la programación a los diversos ritmos y capacidades de aprendizaje de los estudiantes. La duración estimada de los planes de estudios de pregrado es de nueve períodos académicos y la duración real entre ocho y doce períodos. La variación depende del número de créditos inscritos en cada uno de los tres períodos académicos anuales (2 regulares de 16 semanas y un período intersemestral), la realización de doble programa, las recomendaciones de tutorías y consejerías para que los estudiantes avancen a su ritmo o la necesidad que tienen muchos estudiantes de trabajar para financiar sus estudios. (Anexo 28, Duración estimada y real de los programas).

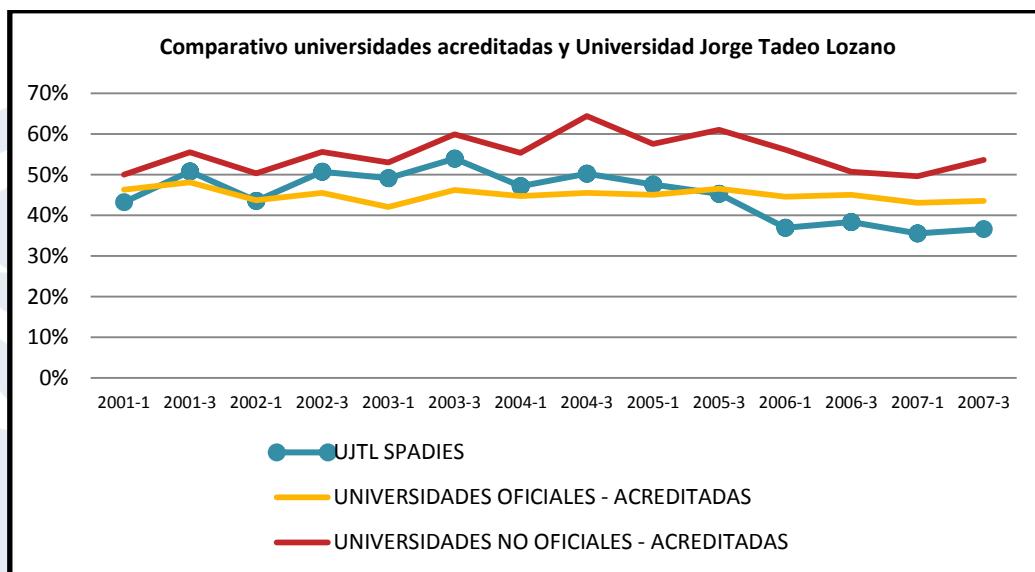
Los servicios de bienestar, que incluyen actividades de artes, deportes y salud, el Centro de Arte y Cultura, los museos de Artes Visuales y del Mar, la Oficina de Deportes, entre otros, ofrecen programas extracurriculares que favorecen la formación de los estudiantes, crean un ambiente apropiado y dan un sentido de pertenencia institucional, todo lo cual complementa las estrategias académicas de retención de estudiantes. Los servicios médicos ofrecen atención en psicología, nutrición y medicina preventiva.

Estas medidas han hecho que la deserción haya disminuido significativamente. Según las estadísticas de SPADIES, la primera cohorte analizada (2001-1) mostró un índice de deserción

acumulado de 43,2 % y la última cohorte finalizada (2007-3), un 36,55 %, lo que demuestra un aumento en la retención estudiantil de casi 7 puntos porcentuales en este lapso, una tasa significativamente mejor que la media nacional. (Ver grafica 17).

La Universidad ha hecho estudios para profundizar el análisis de las causas de deserción⁷ y trabaja en un diagnóstico más detallado, que permita medir el impacto y efectividad de cada estrategia.

Gráfica 17. Deserción por cohorte 2001-1 a 2007-3



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La Tadeo se esfuerza por elevar el desempeño académico de sus estudiantes para formarlos como profesionales competentes, es decir, busca dar un valor académico agregado a sus estudiantes. Este valor puede medirse en forma relativa, considerando la variación global del resultado alcanzado en pruebas externas, aplicadas a los estudiantes de un programa académico o un conjunto de programas, al iniciar sus estudios superiores (ICFES/ SABER 11) y al terminarlos (ECAES/SABER PRO), y comparándola con el avance de los demás estudiantes, programas o instituciones en consideración.⁸

Los resultados de las pruebas SABER PRO de los años 2009 a 2011 permiten verificar el valor académico agregado por la institución, más visible en los estudiantes con mayor debilidad académica y socioeconómica, y la necesidad de lograr un nivel más alto en estudiantes con mayor potencial académico. Frente a las 26 instituciones acreditadas en el país, los estudiantes de la Tadeo se colocan en el cuarto quintil (posición 21 y 20) en los años 2009 y 2010, y en el tercer quintil (posición 14) en el año 2011. Se resalta el desempeño en la prueba de inglés en el año 2011⁹ –posición 11– (ver anexo 29, Benchmarking de universidades colombianas).

⁷ Véase, por ejemplo, el estudio sobre “La deserción y su relación con la enseñanza de las ciencias básicas en la UJTL”.

⁸ Ver ECAES y Valor Académico Agregado. Bogoya, José Daniel.

⁹ Los estudiantes de la Tadeo obtuvieron un puntaje promedio igual a 99,67 en SABER PRO 2009, que los ubicó en la posición 44 entre 114 universidades del país, mientras que en 2010 el promedio fue de 100,61 correspondiente a la

Estos datos muestran con claridad que el nivel académico de la Universidad, en comparación con otras instituciones, ha mejorado, y esto es reconocido por los estudiantes. En la consulta realizada en 2012, el 64 % de ellos cree que el nivel académico de la Universidad es alto y el 67 % juzga que las expectativas con que ingresaron a la Universidad se han superado.

La Universidad considera que cumple esta característica en alto grado ya que cuenta con una política de admisión incluyente y con estrategias de retención eficaces que se apoyan apoyadas en programas de acompañamiento académico y de bienestar estudiantil. Como lo muestran los resultados alcanzados en la disminución de la deserción, en la generación de valor académico agregado para sus estudiantes y en el avance del nivel medio de resultados de la Universidad en las pruebas SABER PRO.

3.2.3 Característica 6. Sistema de estímulos y créditos para los estudiantes

La institución cuenta con un sistema de becas, préstamos y estímulos que propician el ingreso y la permanencia de estudiantes académicamente valiosos y contribuyen a la formación de recursos humanos.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,1</i>
--

<i>Se cumple en alto grado.</i>

La Universidad tiene un sistema de becas y estímulos orientado a reconocer la excelencia académica de los estudiantes y un amplio sistema de ayudas y subsidios que busca mejorar las posibilidades de retención de los estudiantes. Otorga la Beca de Excelencia Académica al estudiante con el más alto promedio ponderado de cada programa en el primer y tercer períodos académicos. Esta consiste en el reembolso del valor de matrícula de dicho período, Además, otorga el premio “Jorge Tadeo Lozano” como máxima distinción a dos estudiantes excepcionales en cada año, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento.

En cuanto a apoyos económicos, las Becas del Consejo Directivo financian la matrícula a candidatos de escasos recursos económicos. Se dan además auxilios educativos para funcionarios y familiares en primer grado de consanguinidad que cursen estudios en la Universidad. Desde el primer período de 2007 hasta el primero de 2012, se han otorgado 1.651 becas por un valor de \$6.114'801.462 (ver anexo 30, Informe detallado de becas otorgadas).

Adicional a las becas otorgadas por el Consejo Directivo, las destacan los auxilios educativos a empleados, conyugues e hijos de empleados y hermanos, descuentos del 20 % para estudiantes del Sena, y 10 % por convenios con cajas de compensación, entre otros, que benefician a un promedio de 3.200 estudiantes por período académico y que solo en el año

posición 37. En 2011, entre 122 universidades, ocuparon el lugar 25 con un promedio de 10,57. Fuente: Reportes de Benchmarking de Instituciones de Educación Superior, disponibles en el sitio <http://daniel-bogoya.utadeo.edu.co/8-benchmarking-de-instituciones-de-educacion-superior-colombianas>. La media nacional en 2009 fue 98,54 puntos y en 2010 fue 98,83 puntos (para pruebas específicas). La media nacional en 2011 fue 10,10 puntos (para pruebas genéricas).

2012 representaron un total de \$3.417.808.424. (Anexo 31, Descuentos otorgados en matrículas 2008-2012).

La Tadeo, mediante la Oficina de Apoyo Financiero ofrece planes de financiación para facilitar el pago de matrículas para estudiantes de pregrado y posgrado mediante alianzas con entidades financieras, pago con tarjeta de crédito, créditos con ICETEX, y créditos a corto y largo plazo directamente con la Universidad. Entre 2008 y 2012 se han otorgado 38.436 apoyos de financiación de los cuales 13.494 con financiación directa de la Universidad, 11.640 con ICETEX y 13.302 con otros convenios. Un promedio semestral de 3.100 estudiantes (el 32 % del total) han tenido financiación para el pago de la matrícula. (Anexo 32. Financiaciones en matrículas 2008-2012).

Un programa muy importante es el que permite la profesionalización de tecnólogos, mediante convenios con entidades como la Secretaría de Educación del Distrito, Cafam, Colsubsidio y el Sena. En los últimos 3 años, 456 estudiantes han sido beneficiados con estos convenios, que incluyen una beca de matrícula.

La Universidad tiene además un convenio con la Fundación Colombia para los programas de Biología Marina y Ambiental, dentro del cual se han recibido 10 estudiantes de estratos 1, 2 y 3, con excelente rendimiento académico, con beca de matrícula y subsidios complementarios.

Desde el punto de vista académico, la Universidad apoya a los estudiantes facilitando sus transferencias entre los programas de la sede de Bogotá, las seccionales y las regiones u apoyando convenios internacionales y nacionales que les permiten participar en actividades académicas, de formación e investigación, en otras instituciones.

Para ello, la Tadeo tiene suscritos y vigentes 37 convenios internacionales (anexo 14), y 3 de doble titulación. También hay firmados 17 convenios nacionales para actividades académicas, de investigación, científicas y culturales. Desde 2008 hasta agosto de 2012, 167 estudiantes han tenido una experiencia de movilidad académica, 41 en programas de doble titulación, 3 en cursos de verano, 59 en intercambio, 9 por transferencia externa y 55 han cursado estudios de posgrado en el exterior (anexo 33, Estudiantes en intercambio). Estas cifras muestran el compromiso institucional con el intercambio estudiantil, pero aún falta mejorar la efectividad y vigencia de los convenios y elevar los niveles de intercambio estudiantil.

Otras formas de estímulo al mejoramiento académico son la participación en semilleros de investigación, para formar a los estudiantes en la generación y aplicación de conocimiento, y las monitorias académicas, que acaban de ser creadas y se pondrán en marcha en el primer semestre de 2013, y que buscan desarrollar las capacidades de estudiantes de altas calidades bajo la orientación de los profesores, a los que apoyarán en sus tareas docentes. El Reglamento Estudiantil, por otra parte, permite la participación de estudiantes en proyectos de investigación y consultoría.

El estudio de percepción de la comunidad universitaria reveló que el 90 % de los directivos, el 61 % de los funcionarios y el 37 % de los estudiantes consideran favorable y transparente el proceso de asignación de estímulos a los estudiantes. Estos resultados, preocupantes en lo concerniente a la percepción de los estudiantes, plantean la necesidad de establecer más

claramente los criterios de asignación y reforzar la divulgación y promoción de las convocatorias de estímulos académicos, para hacer más visibles las normas y procesos de acceso a los estímulos y evitar la percepción de falta de equidad.

La Universidad considera que cumple esta característica en alto grado ya que cuenta con un sistema de convenios, becas y estímulos al rendimiento académico y la excelencia de los estudiantes, que propician el ingreso, la permanencia y el intercambio académico. Los mecanismos existentes y su difusión garantizan transparencia en la adjudicación. Este sistema beneficia a un porcentaje muy alto de los estudiantes de la Universidad. Sin embargo es necesario ampliar las formas de apoyo económico, para que entre un mayor número de estudiantes de escasos recursos a la Universidad. Una comisión del Consejo Directivo ha iniciado el estudio de la constitución de un fondo de becas a través de donaciones.

3.2.4 Característica 7. Deberes y derechos del profesorado

La Institución cuenta con un *Estatuto Profesor* en el que se definen sus deberes y derechos, el régimen disciplinario, su participación en los órganos directivos y los criterios académicos de vinculación. Dicho *Estatuto* se aplica con transparencia y eficiencia y contribuye efectivamente al cumplimiento de la Misión.

Esta característica tiene una calificación final de 4.5

Se cumple plenamente.

El Estatuto Profesor (Acuerdo 40 del Consejo Directivo, del 16 de diciembre de 2008, actualizado mediante acuerdo N° 40 del Consejo Directivo en 2011) es de acceso público; cuenta con una versión impresa y una digital disponible en la página web. Es un documento que se da a conocer a los profesores en el momento de su vinculación.

El del año 2008 fue el primer estatuto para profesores de tiempo completo. Como parte del proceso de mejoramiento institucional, se revisaron en 2011 aspectos de la escala de méritos, para tener en cuenta la experiencia, la contribución y la productividad académica de los profesores; los programas de desarrollo y formación profesoral; los criterios y mecanismos de asignación y evaluación de la labor académica. En consecuencia, el Consejo Directivo de la Universidad aprobó la revisión y actualización del Estatuto Profesor. (Acta N° 20 del 13 de diciembre de 2011).

El Estatuto Profesor incluye los principios y normas que rigen las relaciones de la Universidad con los profesores en aspectos como deberes y derechos; escala de méritos; funciones de docencia, investigación y proyección social; ingreso, actualización y desarrollo profesoral; permanencia, clasificación y retiro. El Estatuto regula los procesos de vinculación de la planta profesoral y contribuye a armonizar las relaciones entre los profesores y la Universidad.

El Estatuto de la Universidad define las normas relativas a la participación de los profesores en los órganos de dirección y administración de la institución. Mediante el Acuerdo 46 de 2001 y la Resolución 11 de 2011 se reglamentaron los Comités Curriculares de los Programas, los cuales cuentan con un representante de los profesores elegido mediante votación directa. Estos, a su vez, eligen al representante de los profesores al Consejo Académico. Por otra parte, mediante el Acuerdo N° 33 de septiembre 7 de 2011 y la Resolución N° 130 de septiembre 22

de 2011, se reglamentó y llevó a cabo la elección de un representante de los profesores al Consejo Directivo (anexo 34, Lista de profesores representantes).

El Estatuto estableció unas reglas de juego claras para las relaciones de la Universidad con sus profesores de tiempo completo y mejoró el clima laboral. Sin embargo se está discutiendo la necesidad de establecer reglamentaciones específicas sobre algunos temas que los profesores consideran que no son suficientemente transparentes, como los criterios para apoyar la participación en eventos en el exterior. Asimismo la administración ha identificado la necesidad de establecer incentivos para estudios avanzados y publicaciones. Algunas de estas reglamentaciones entraran en vigencia en 2013.

El régimen contractual y disciplinario de los profesores se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, el Reglamento Interno de Trabajo y el Estatuto Profesoral. Existe un Comité de Clasificación Profesoral, regulado por el Acuerdo 29 de 2009, que se reúne dos veces al año en sesiones ordinarias, o en sesión extraordinaria cuando las circunstancias lo requieran, Este Comité asesora a la Vicerrectoría Académica en la selección, vinculación, promoción y retiro de profesores.

La vinculación de profesores de tiempo completo y medio tiempo se realiza mediante convocatoria pública autorizada por la Rectoría, y con base en la propuesta de las facultades avalada por la Vicerrectoría Académica. En la selección de los profesores de tiempo completo se han venido teniendo en cuenta las necesidades de investigación de la Universidad, y ha surgido la necesidad de establecer nuevos procedimientos de evaluación como exámenes.

La selección, vinculación, y retiro de los docentes de hora cátedra de pregrado y posgrado es responsabilidad de los decanos de programa o directores de departamento, según el caso. La clasificación y la promoción de los docentes de hora cátedra de pregrado están reglamentadas en el Estatuto, pero es necesario afinar la escala de clasificación de los docentes con el fin de lograr una mayor vinculación de docentes de niveles doctoral.

Según la encuesta de referencia, el 83% de los profesores conoce el Estatuto Profesoral. Para el 88% es claro, el 82% considera que es aplicable y para el 81% de los profesores es pertinente.

La Universidad considera que cumple plenamente esta característica ya que el Estatuto Profesoral de la Tadeo, de público conocimiento, define los deberes y derechos de sus profesores, su régimen disciplinario, su participación en los órganos directivos y los criterios académicos para su vinculación. Este se aplica con transparencia, es pertinente y es objeto de revisión permanente conforme a los procesos de mejoramiento institucional.

3.2.5 Característica 8. Planta profesoral

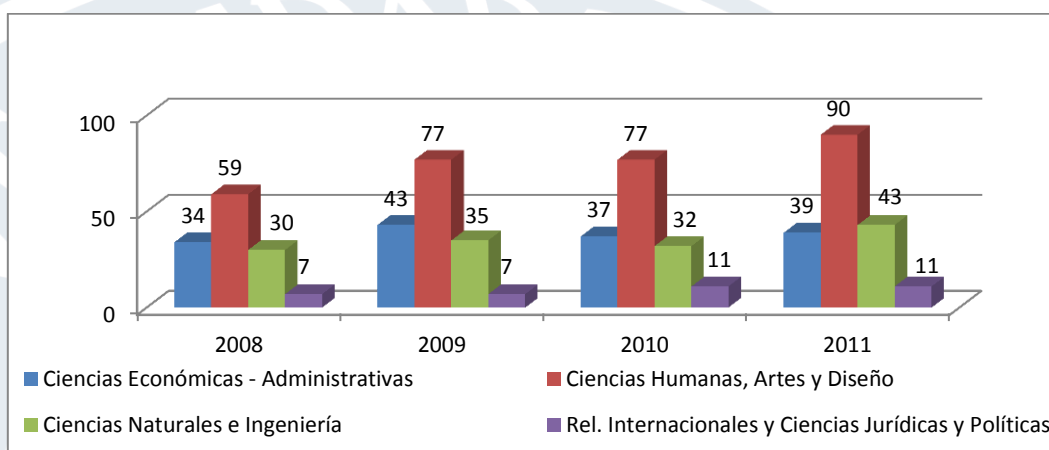
La institución cuenta con una planta profesoral apropiada en cantidad, dedicación y niveles de formación y asigna las tareas de su personal académico de manera equitativa y eficiente.

Esta característica tiene una calificación final de 4,4

Se cumple en alto grado.

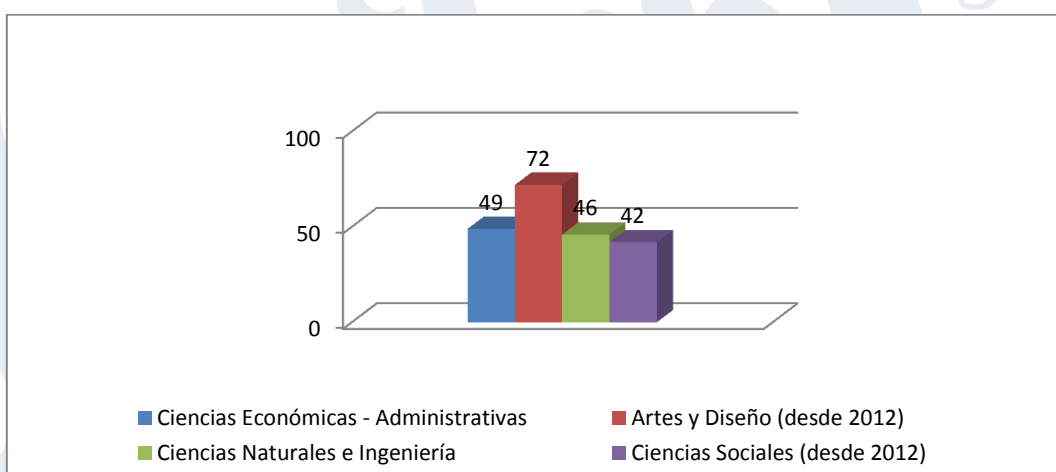
Como se ha mencionado en las cifras de la institución, a partir del año 2008, la Universidad ha aumentado significativamente el número de profesores de tiempo completo adscritos a las facultades (gráficas 18 y 19). El Plan de Desarrollo Tadeísta 2009-2014 establece una política clara de contratación profesoral con metas precisas.

Gráfica 18. Número de profesores de planta por facultad



Fuente: Dirección Académica y Gestión Humana

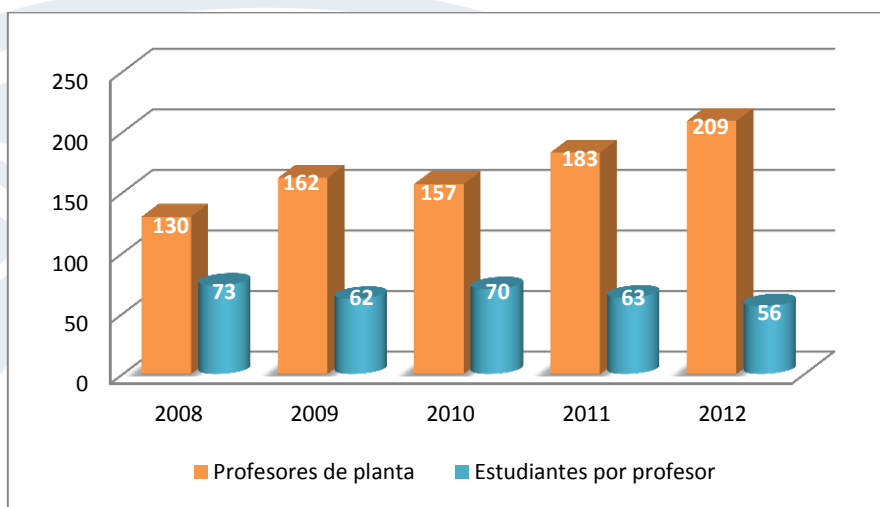
Gráfica 19. Profesores de planta 2012, según reorganización de las facultades



Fuente: Dirección Académica y Gestión Humana

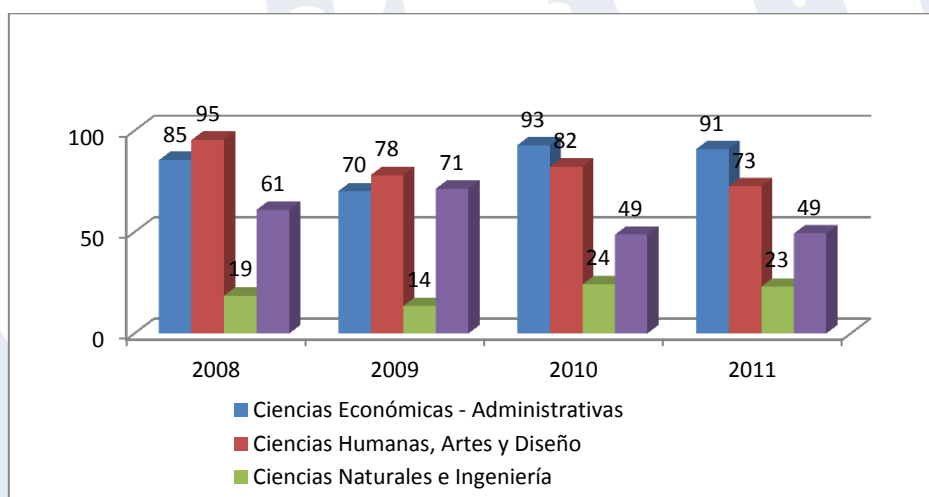
El número de profesores de tiempo completo pasó entre 2008 y 2012 de 130 a 209 (60,7 %). Este incremento mejoró la relación estudiante por profesor de tiempo completo en pregrado, que pasó de 73 en 2008 a 56 en 2012 (gráficas 20 y 21). Estos parámetros varían por facultad, y mientras en Ciencias Naturales e Ingeniería, que viene creciendo en estudiantes en el último período, se alcanzó una relación de 28 estudiantes por profesor, en la Facultad de Artes y Diseño –que tradicionalmente ha concentrado el mayor número de estudiantes– esta relación fue de 72 estudiantes por profesor de tiempo completo (gráfica 22). A continuación se presentan las gráficas que detallan el incremento progresivo de la planta profesoral durante el período 2008-2012 por facultad y la relación de estudiantes por profesor en ese período.

Gráfica 20. Número de profesores y número de estudiantes por profesor



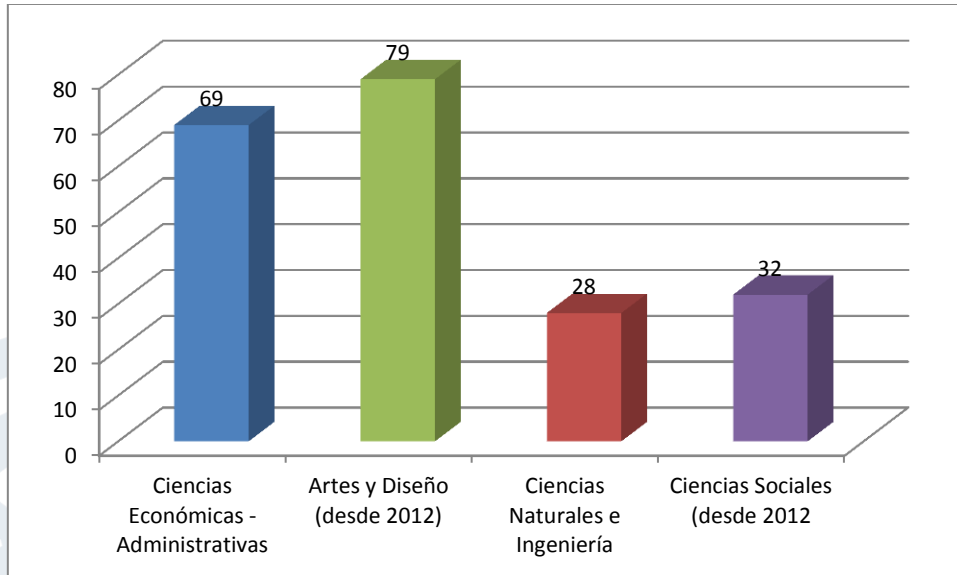
Fuente: Cálculos Dirección Académica

Gráfica 21. Número de estudiantes por profesor de planta desagregado por facultades



Fuente: Cálculos Dirección Académica

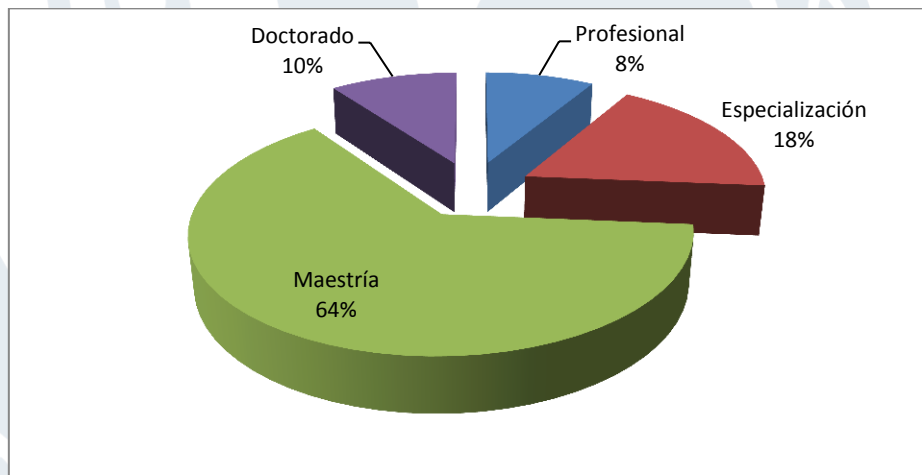
Gráfica 22. Número de estudiantes por profesor de planta 2012 según reorganización de las facultades



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

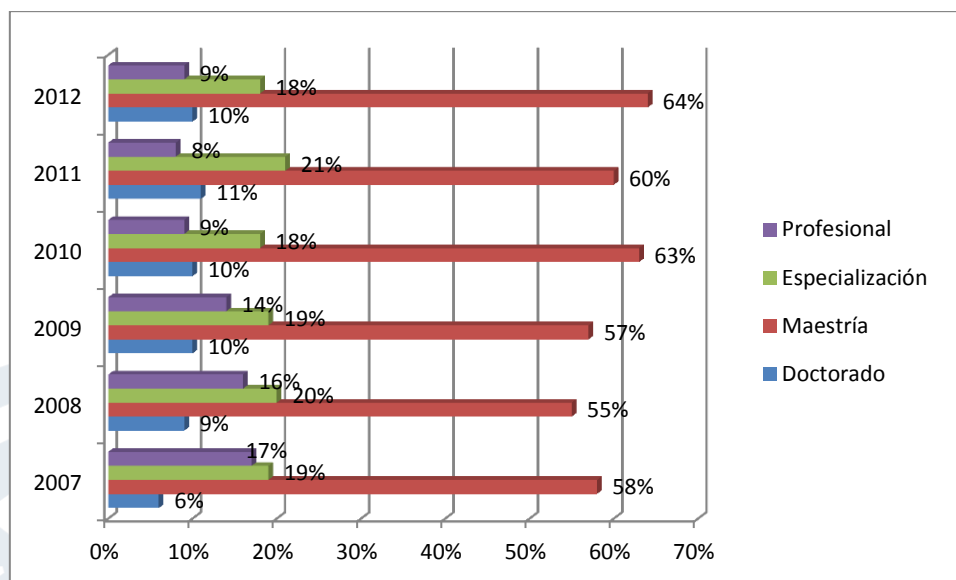
La Universidad no solamente ha aumentado el número de docentes de tiempo completo sino que ha buscado mejorar la calificación de sus profesores. Un 64 % de los profesores de tiempo completo de la Universidad en 2012 tienen formación de maestría, seguidos por un 18 % en nivel de especialización, 10 % en doctorado y 8 % con formación de pregrado (gráfica 23). Buscando la cualificación de la planta docente, la vinculación de los profesores exige la acreditación de experiencia docente, investigativa y profesional. En la gráfica 24 se puede observar el comportamiento de la formación de los profesores de tiempo completo en los últimos años.

Gráfica 23. Nivel de formación de los profesores



Fuente: Gestión Humana

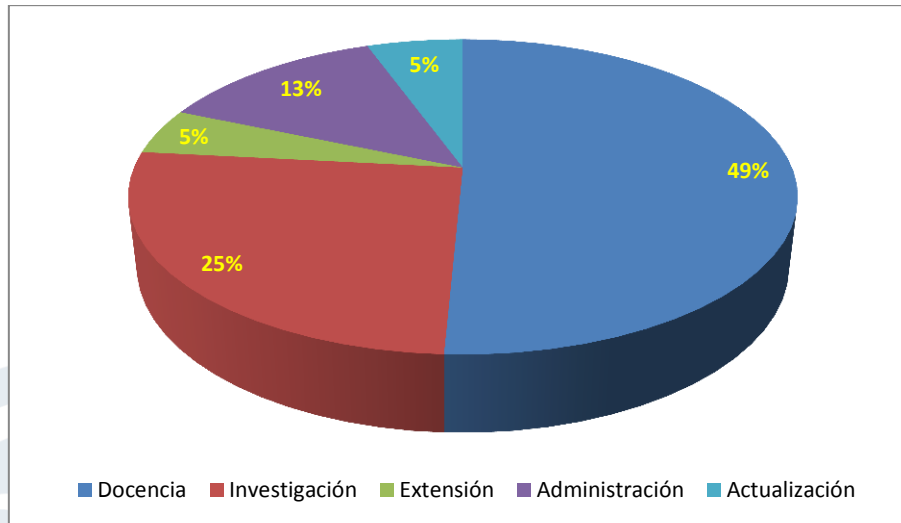
Gráfica 24. Evolución Formación de profesores tiempo completo



Fuente: Gestión Humana

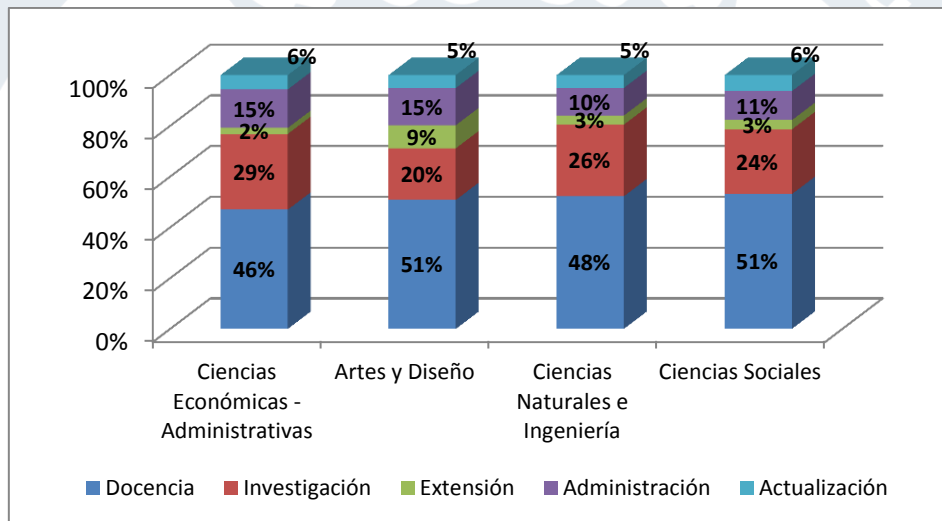
El Estatuto Profesorar contempla para los profesores de planta actividades de docencia, investigación, extensión, administración y actualización, que se distribuyen en un plan de trabajo de 45 horas semanales, autorizado por el director del programa al que está adscrito el profesor. La dedicación a estas actividades varía según el criterio del profesor, su nivel de formación y las responsabilidades concertadas que, según su perfil, le sean asignadas. Para el año 2012, el 49 % del tiempo de trabajo de los profesores se dedicó a docencia, mientras que investigación, administración, extensión y actualización ocuparon 25 %, 13 %, 5 % y 5 %, respectivamente (gráficas 25 y 26). Es decir, los profesores de tiempo completo dedican en promedio cerca de 22,5 horas semanales a actividades de docencia, de las cuales 12,5 horas en promedio son dedicadas a la docencia presencial en las horas de clase correspondientes a las asignaturas a cargo. El Estatuto establece un máximo de 16 horas de docencia presencial. La mayor proporción de dedicación a actividades de docencia e investigación corresponde a la orientación formativa de la institución y a su compromiso con la generación de valor académico agregado.

Gráfica 25. Distribución horaria de actividades 2012



Fuente: Plan de Actividades

Gráfica 26. Distribución horaria de los profesores por facultad 2012



Fuente: Plan de Actividades

La asignación de cargas a los profesores de tiempo completo es motivo de debate en la Universidad. Los profesores buscan que se les asigne un mayor tiempo para investigación, pero esto puede entrar en conflicto con la necesidad de atender en forma adecuada los compromisos de docencia de cada facultad. Los programas más exitosos en la distribución de cargas han sido los que han establecido una planeación conjunta de actividades. Se está buscando generalizar esta buena práctica para lograr un buen equilibrio entre docencia e investigación, en una universidad formativa, que debe ser de docencia con investigación.

La planeación de las actividades se realiza en cada período académico y se registra en la plataforma virtual *e-actividades*. Esta debe ser concertada y aprobada por los decanos o

directores de cada unidad académica. La planeación a través de la plataforma, implementada en 2009, ha facilitado la organización, distribución y seguimiento de objetivos de las unidades académicas.

Los profesores de tiempo completo y medio tiempo deben realizar, con soporte en esta plataforma, un informe anual de actividades en el que incluyen los objetivos y productos obtenidos según lo proyectado en su planeación. El informe sirve de elemento para la evaluación de los profesores que anualmente hacen los directores o decanos de las unidades académicas.

El sistema de evaluación de la labor académica hace parte de la cultura institucional. De acuerdo con el Estatuto Profesor, (Capítulo XIII, artículo 35), el sistema de evaluación se propone generar un mejoramiento continuo y propiciar un clima institucional amable. Para ello se han establecido mecanismos como la evaluación docente, la planeación de actividades a través de la plataforma virtual y el informe anual de actividades. Los criterios y mecanismos de evaluación académica se estipulan en el artículo 52 del Reglamento Interno de Trabajo y en diferentes directrices institucionales, y es coordinado por la Vicerrectoría Académica.

El primero consiste en la valoración de la labor del profesor por parte de los estudiantes en cada período académico, mediante una encuesta que contempla calidad académica, cumplimiento, pedagogía y forma de evaluar del profesor. Entre 2007 y 2012 el promedio general de la Universidad fue de 4,4 sobre 5. La participación estudiantil en las evaluaciones de profesores y docentes aumentó de 81 % para el primer período de 2007 a 92 % para el primero de 2012. Esta evaluación es aplicada a profesores de tiempo completo y de cátedra (anexo 35, Consolidado de evaluaciones docentes 2009-2012).

La institución considera que cumple en alto grado esta característica, pues cuenta con una planta profesoral apropiada a los perfiles requeridos por las facultades y tiene mecanismos eficientes, concertados y equitativos, para la distribución de actividades de sus profesores, aunque es importante mejorar, precisar y afinar los criterios para esta asignación y sus procedimientos; así como continuar, en cumplimiento del Plan de Desarrollo, la contratación de profesores de acuerdo con el número de estudiantes y las proyecciones futuras de nuevos programas de maestrías y doctorados.

3.2.6 Característica 9. Carrera docente

En sus *Estatutos y Reglamentos* la Institución contempla para sus profesores una carrera docente con mecanismos ampliamente conocidos de ubicación y permanencia en categorías académicas y de promoción, con una definición de las responsabilidades inherentes a cada categoría. Las asignaciones salariales de los profesores se determinan con ajuste a criterios académicos.

Esta característica tiene una calificación final de 4.6

Se cumple plenamente.

Para desarrollar la carrera profesoral la Universidad contempla una *Escala de Méritos* para los profesores, que establece las categorías de *Instructor, Asistente, Asociado 1, Asociado 2 y Titular*, de acuerdo con el nivel de formación y las experiencias docente y profesional

certificadas (tabla 31). Los criterios y mecanismos de clasificación, permanencia y promoción son de público conocimiento y están reglamentados en los Capítulos IV, VI y IX del Estatuto, donde se faculta al Comité de Clasificación Profesoral para asignar las categorías y recomendar las promociones. La Universidad busca la incorporación de profesores y docentes con los más altos niveles de formación de posgrado (PEI, pág. 136), y por ello da un valor especial en la Escala de Méritos a los títulos avanzados.

Tabla 31. Clasificación profesores tiempo completo

Categoría	2009	2010	2011	2012*
Instructor	16	5	6	4
Asistente	34	23	27	31
Asociado 1	93	71	84	88
Asociado 2	3	44	52	69
Titular	17	14	14	17
Total	162	157	183	209

Fuente: Gestión Humana

*Septiembre de 2012

Para comenzar la carrera profesoral se requiere la existencia de la vacante, la disponibilidad presupuestal, el cumplimiento de las condiciones establecidas y la selección mediante convocatoria pública (anexo 36, documento sobre selección de profesores). La vinculación de profesores responde a los intereses académicos de las facultades. El proceso de selección de profesores de planta está a cargo de la Dirección Académica y los decanos de facultad. Los profesores se vinculan con contrato a “término fijo” por un año, o “tiempo indefinido” para los Asociados 2 y Titulares. Esta última categoría goza de salario integral, con un aumento porcentual de entre el 20 y 25 % respecto del salario de Asociado 2 (anexo 37, Tabla de remuneración para profesores y docentes 2012).

Los docentes de cátedra firman un contrato laboral por “labor determinada y concreta”. Cuentan con seguridad social todo al año, aun si no tiene asignada carga docente en el período intersemestral. Según el Estatuto Profesoral, se clasifican en 4 categorías de acuerdo con los títulos acreditados y su experiencia docente y profesional. En los últimos años, mientras han disminuido los docentes clasificados en las categorías de profesional y especialista, han aumentado los magísteres y doctores. La clasificación de estos profesores en los últimos años, se puede apreciar en la tabla 32.

Tabla 32. Clasificaciones docentes de cátedra

Categoría	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Docente profesional	338	338	365	265	280	264
Docente especialista	230	247	249	223	215	192
Docente magíster	135	145	162	182	193	195
Docente doctor	9	9	10	5	10	18
Total	712	739	786	675	698	669

Fuente: Gestión Humana

Con el fin de incentivar la vinculación de doctores a la cátedra, especialmente en los posgrados, se estableció una nueva escala de clasificación y salario que reconoce los diferentes niveles de formación, y que empieza a aplicarse en el primer semestre de 2013.

Mediante resolución 163 de noviembre de 2011 la Universidad reglamentó los incentivos a los profesores por participación en gestión y proyectos de consultoría y extensión. Desde entonces, 4 profesores han recibido estos incentivos por un valor acumulado de \$15'637.850. Por otra parte, el Estatuto contempla el reconocimiento de profesor distinguido a quienes hayan contribuido significativamente a la ciencia, las artes, la tecnología o la pedagogía. A partir del primer semestre del próximo año empezará a regir una resolución en la cual se establecen incentivos para la investigación, especialmente por las publicaciones realizadas por los docentes.

Los criterios para la vinculación, promoción y asignación salarial de profesores se reconocen como una fortaleza de la Universidad, como lo muestra la encuesta de referencia, que destaca la valoración que hacen los profesores sobre la transparencia en la vinculación (88 %), la en los criterios de asignación salarial (81 %) y en la aplicación del escalafón (76 %).

La Tadeo considera que esta característica se cumple plenamente ya que establece para sus profesores y docentes de cátedra una carrera profesoral con mecanismos claros de ingreso, permanencia y promoción, con reglas claras, y con asignaciones salariales de los profesores que se determinan con ajuste a criterios académicos públicos. La aplicación de los cambios en el sistema de bonificaciones e incentivos deberá seguirse con atención, para ajustarlos al objetivo de conformar una comunidad académica sólida.

3.2.7 Característica 10. Desarrollo profesoral

La institución aplica políticas y programas de desarrollo profesoral, así como de reconocimiento a la docencia calificada, de conformidad con los objetivos de la educación superior y de la institución.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,1</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

En el Estatuto Profesoral en su capítulo XII y en el Proyecto Educativo Institucional¹⁰ se En el Estatuto Profesoral en su capítulo XII y en el Proyecto Educativo Institucional¹¹ se establecen las políticas, los lineamientos generales y los componentes de la actualización y desarrollo profesoral en la Tadeo. Estos procesos tienen como fin garantizar el mejoramiento continuo de las actividades de docencia, investigación y extensión como resultado del desarrollo de competencias disciplinares y pedagógicas de los profesores. Se estructura el Desarrollo Profesoral en ocho componentes de formación:

- Formación y capacitación de profesores.
- Pedagogía e investigación formativa.
- Procesos creativos, de investigación y de emprendimiento.

¹⁰ Universidad Jorge Tadeo Lozano, *Proyecto Educativo Institucional*, op. cit., pp. 136-138.

¹¹ Universidad Jorge Tadeo Lozano, *Proyecto Educativo Institucional*, op. cit., pp. 136-138.

- Atención y apoyo estudiantil (tutorías, consejerías, mentorías).
- Tecnologías de información y comunicación.
- Inglés.
- Cultura de la evaluación y la autoevaluación.
- Aspectos académicos para el avance profesional y el fortalecimiento de la sinergia entre el proyecto personal y el institucional.

Para el desarrollo profesoral la institución ha establecido estrategias como la formación y actualización de los profesores en las modalidades de educación formal, capacitación no formal, actualización e interacción con comunidades académicas, cursos de extensión y entrenamiento en ambientes virtuales de aprendizaje.

A partir de 2009 se viene desarrollando el plan de capacitación profesoral contemplado en el *Estatuto* (ver anexo 38, Consolidado capacitación profesores). Este plan integra formación de posgrado, diseño e implementación de talleres, seminarios y curso disciplinares y de pedagogía y pasantías, que deben estar ajustadas a las líneas de investigación de las facultades y a las necesidades de formación de los profesores.

Con relación a los apoyos para la obtención de títulos de posgrado, la institución otorga becas hasta por el 100 % de la matrícula a sus profesores, en los programas de la Universidad. Para profesores que cursen maestrías o doctorados en otras universidades nacionales o del exterior, el *Estatuto Profesoral* contempla ajustes en la distribución de carga horaria semanal, así como licencias remuneradas y no remuneradas hasta por tres años. La Rectoría, previo concepto de la decanatura de facultad y la Vicerrectoría Académica, determina y aprueba el tipo de auxilio que se otorga a cada profesor, a partir de una selección de candidatos realizada por cada facultad. La Tabla 33 muestra que 78 profesores adelantaban estudios de maestría y doctorado en marzo de 2012, y dos tercios de ellos recibían algún tipo de apoyo de la Universidad. En la tabla 34 pueden observarse los recursos invertidos por esta en formación de profesores para estudios de posgrados, e incluyen además de los valores por matrículas, el valor de las licencias remuneradas, y el tiempo otorgado para estudios.

Tabla 33. Apoyo a estudios de posgrado de los profesores (marzo 2012)

Nivel de formación	Total de profesores	Con apoyo institucional	% profesores con apoyo
Maestría	48	32	67
Doctorado	30	20	67
Total	78	52	67

Fuente: Gestión Humana

Tabla 34. Consolidado de inversión formación de profesores

Año	Inversión
2007	\$ 16'083.393
2008	\$ 58'928.293
2009	\$ 377'148.602
2010	\$ 248'657.844
2011	\$ 214'435.332
2012	\$ 148'694.178
Total	\$1.063'947.642

Fuente: Gestión Humana

Para el apoyo a la formación y desarrollo profesoral se tiene en cuenta el compromiso con las políticas institucionales, la evaluación de la productividad académica en el año inmediatamente anterior, la pertinencia de la actividad investigativa y la disponibilidad de recursos.

La comunidad reconoce avances de la política de desarrollo profesoral. El 61 % de los profesores manifestaron su acuerdo con las políticas de desarrollo profesoral y su congruencia con los de la institución. Para hacer más transparente el proceso, es preciso divulgar mejor la política de capacitación de la Universidad, así como los criterios para la asignación de los apoyos a los profesores.

En consecuencia se ha propuesto como acción de mejoramiento la ampliación de la cobertura de la capacitación y actualización mediante la asignación de cupos para los profesores en las especializaciones, diplomados y cursos de educación continuada de la Tadeo. También se vio que es preciso difundir mejor las opciones existentes, para que los docentes hagan uso de ellas y busquen su desarrollo dentro de los planes de la Universidad.

Por ejecutar estas políticas dentro de planes de desarrollo profesoral, y ofrecer los apoyos correspondientes de acuerdo con sus objetivos, la institución considera que cumple esta característica en alto grado.

3.2.8 Característica 11. Interacción académica de los profesores

La institución aplica políticas para promover la interacción académica de sus profesores con comunidades académicas del orden nacional e internacional.

Esta característica tiene una calificación final de 3.9 Se cumple aceptablemente.

La Universidad cuenta con políticas para apoyar la relación de sus profesores con comunidades académicas nacionales e internacionales. Apoya, por una parte, la participación en eventos, congresos, seminarios y otras reuniones que hagan visible la labor docente e investigativa, estimula la publicación y divulgación de los resultados de sus trabajos de investigación y creación. Promueve, además, el desarrollo de actividades conjuntas con docentes de otras instituciones, como proyectos de investigación y cátedras especiales. Finalmente, impulsa la participación en redes académicas nacionales e internacionales.

Entre el año 2007 y el primer período de 2012, se registró la participación de 116 profesores en 141 redes y asociaciones, 93 de ellas nacionales y 48 internacionales (anexo 39).

Entre el 2008 y el primer semestre de 2012, los profesores de la Universidad participaron como ponentes en 212 eventos nacionales y en 95 eventos internacionales, fortaleciendo los vínculos entre grupos de investigación y programas académicos, y haciendo más visible la institución dentro y fuera del país.

Sin embargo, en el 2011, solo el 38 % de los profesores reconoció la existencia de eventos de interacción académica. Por su parte, el 68 % de profesores manifestaron estar de acuerdo con que “la cultura institucional de la Universidad se caracteriza por promover la participación de los profesores y estudiantes en comunidades académicas”. Existe la política y se cuenta con un número significativo de participación en eventos, redes, asociaciones e intercambios, hace falta involucrar a todos los profesores en estos procesos. Por ello la Universidad busca, mediante la consolidación de grupos de investigación, el fortalecimiento de los convenios de cooperación para investigación conjunta, y para ello está dando apoyo a los grupos interesados. Al mismo tiempo, considera importante reunir y consolidar las experiencias y esfuerzos dispersos de algunas unidades académicas, para lograr una mayor participación de los docentes en actividades de cooperación interinstitucional.

La institución considera que esta característica se cumple aceptablemente ya que aplica políticas para promover la interacción académica de sus profesores con comunidades académicas del orden nacional e internacional y la participación en eventos académicos nacionales e internacionales, pero es consciente de que es necesario fortalecer y consolidar este tipo de interacciones buscando el desarrollo de proyectos interinstitucionales estables.

3.2.9 Juicio de calidad del factor

Tabla 35. Calificación ponderada del factor Estudiantes y Profesores

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Deberes y derechos de los estudiantes	4,7	Se cumple plenamente
Admisión y permanencia de estudiantes	4,4	Se cumple en alto grado
Sistema de estímulos y créditos para estudiantes	4,1	Se cumple en alto grado
Deberes y derechos del profesorado	4,5	Se cumple plenamente
Planta profesoral	4,4	Se cumple en alto grado
Carrera docente	4,6	Se cumple plenamente
Desarrollo profesoral	4,1	Se cumple en alto grado
Interacción académica de los profesores	3,9	Se cumple aceptablemente
Calificación global del factor	4.4	Se cumple en alto grado

La evaluación del Factor 2 obtuvo una calificación final de **4,4**, y en consecuencia se concluye que el factor *se cumple en alto grado*.

Esta calificación reconoce los esfuerzos que se han venido haciendo en la Universidad a partir del ejercicio de autoevaluación institucional realizada en 2007 que llevó a la elaboración de

planes de acción. En diciembre de 2008, se aprobaron un nuevo Reglamento Estudiantil y un nuevo Estatuto Profesoral. Estos instrumentos se diseñaron para dinamizar la transición, que venía realizándose desde 2001, de una Universidad en la cual las actividades docentes eran ejercidas por catedráticos, a una Universidad con un cuerpo profesoral de tiempo completo. Adicionalmente, con el aumento del número de profesores de planta surgió la necesidad de consolidar una comunidad académica y se requirió la formulación del Modelo Pedagógico (marzo 2011) y la actualización del Proyecto Educativo Institucional (PEI, diciembre de 2011).

El proceso de consolidación académica de la Tadeo resulta evidente de las consideraciones anteriores. El Reglamento Estudiantil de 2008 permitió enmarcar en forma positiva a los estudiantes dentro de la comunidad universitaria y regular los servicios de bienestar y los apoyos financieros, creando al mismo un sistema transparente para sus actividades académicas. El cuerpo estudiantil ha crecido en estos años, y los resultados académicos, medidos por pruebas externas, así como la disminución en la deserción, señalan un avance en la calidad de los estudiantes que terminan sus estudios.

En el ámbito profesoral, la expedición del Estatuto Profesoral en 2008, reguló también con claridad los procesos de vinculación, ascenso y carrera docente, formación y administración de docentes. El cambio institucional, hacia una institución sólida y fuerte en el plano académico, se advierte por el aumento de la proporción de docentes de tiempo completo y por la mejora en la calificación académica y el aumento también en la proporción de docentes con doctorado, especialización o maestría, tanto entre los docentes de tiempo completo como en los de cátedra. El estímulo a la investigación y el aumento en la participación de docentes en eventos y actividades académicas externas va en esta misma dirección, así como la definición de nuevas formas de estímulos e incentivos para las labores de los profesores.

En ambos casos los procesos recientes han consolidado la vocación académica de la Universidad, han creado un sistema transparente y abierto de normas, y han promovido la participación de los miembros de la comunidad, estudiantes y profesores, en el debate y la toma de decisiones en los aspectos relativos a la política institucional.

3.3 FACTOR 3. PROCESOS ACADÉMICOS

3.3.1 Característica 12. Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo

La institución se compromete, de acuerdo con su concepción del mundo, del hombre, de la sociedad y de la historia, con políticas académicas de interdisciplinariedad y de capacitación en lenguas extranjeras, de fundamentación científica y ética de los conocimientos, de flexibilidad y actualización permanente de los planes de estudios y sus correspondientes metodologías, y de diseño, desarrollo y evaluación curricular; todo ello orientado a la formación integral de los estudiantes, la creatividad, el avance científico y el progreso moral de la sociedad.

Esta característica tiene una calificación final de 4.1 | Se cumple en alto grado

Interdisciplinariedad

El PEI de la Universidad define orientaciones tanto para promover la flexibilidad como para la interdisciplinariedad en los planes de estudio. Esto se expresa en la estructura académico-administrativa de la Universidad, con sus cuatro facultades, sus programas y departamentos, y en la estructura de los planes de estudio, en los que varias asignaturas son ofrecidas por un programa o departamento al resto de la Universidad, y reúnen en el mismo salón y clase a estudiantes y profesores de diferentes disciplinas.

Las asignaturas de la Fundamentación Humanística, Fundamentación Básica y las Electivas Interdisciplinarias, se ofrecen a todos los estudiantes. Esto les permite familiarizarse con diferentes disciplinas, comprender cómo diversos problemas pueden ser abordados con metodologías y formas de solución alternativas, y reconocer el sentido del trabajo en equipo y desde perspectivas complementarias. Por su parte, los profesores, frente al reto académico de la interdisciplinariedad, han ampliado sus estrategias pedagógicas y a la vez, al recibir cuestionamientos permanentes sobre la validez de los problemas de su saber específico, han fortalecido su espíritu crítico y creativo.

La Universidad ha estimulado proyectos de investigación y proyección social que buscan deliberadamente iluminar mejor sus temas de estudio mediante la participación de estudiantes y profesores de diversas disciplinas y formaciones. Algunos ejemplos de esta forma de interdisciplinariedad se concretan en publicaciones como *La violencia en Colombia según Fernando Botero*, *La Experiencia de la Arquitectura en el Proyecto y en el Objeto*, *Arquitectura y Patrimonio Sostenible: Intervenciones Contemporáneas en el área de influencias de las Fortificaciones de la bahía de Cartagena*, *Los Heraldos* y el texto *Identidades, Enfoques diferenciales y Construcción de Paz*. Muchos de estos trabajos tienen el interés adicional de apoyarse en la tradicional fortaleza de la Universidad en las artes plásticas, unidas a otras disciplinas científicas presentes en la institución

Otra muestra de interdisciplinariedad es el convenio con la Universidad Central, en desarrollo del cual se han programado cátedras conjuntas como la Cátedra Fausto, proyectos de investigación y el programa de Maestría en Modelado y Simulación.

Las políticas curriculares y pedagógicas están definidas en el Proyecto Educativo Institucional, en el Modelo Pedagógico, en las normas sobre actualización curricular de pregrado y posgrado (Acuerdo 35 de 2009 y Acuerdo 19 de 2012), desarrollo de doble programa (Resolución 158 de 2010), y la oferta de asignaturas electivas interdisciplinarias (Resolución 139 de 2010).

Estructura curricular de los planes de estudio

Con el objeto de ofrecer una formación integral interdisciplinaria y flexible, y siguiendo el PEI, la Universidad rediseñó sus planes de estudio bajo el sistema de créditos académicos, buscando el equilibrio entre la formación en competencias básicas y en competencias específicas. Como resultado de la discusión entre decanos, profesores y directivos, se acordó que todos los planes de estudio de pregrado se organizaran en tres componentes básicos o fundamentaciones (1. Fundamentación Básica, 2. Fundamentación Específica y 3. Fundamentación Humanística), y un componente flexible. Las unidades académicas definieron con gran autonomía los porcentajes de cada una de las fundamentaciones. Según el PEI y el Acuerdo 35 de 2009, las fundamentaciones son definidas de la siguiente manera.

La fundamentación básica busca poner en contacto al estudiante con los conceptos, métodos y problemas básicos de las áreas que sustentan la disciplina o la profesión. Esta fundamentación debe contribuir a la formación integral del estudiante, incrementar su competencia académica y ayudar a consolidar su vocación. Familiariza al estudiante con los diferentes modelos explicativos y con los elementos básicos de las ciencias y las humanidades. Le permite el manejo de interrogantes complejos, los cuales, muchas veces, por efecto del inmediatez en los procesos de transmisión de información de una disciplina, se dejan de lado.

La fundamentación específica tiene como propósito poner en contacto al estudiante con los conocimientos y competencias específicas de la disciplina o profesión, en concordancia con los referentes nacionales e internacionales de los programas académicos y sus elementos propios. Estos elementos definen la naturaleza de cada programa, y su manejo y conocimiento otorgan el perfil exigido para pertenecer a una determinada comunidad profesional.

La fundamentación humanística tiene como propósito apoyar la formación integral del estudiante y estimular su capacidad de análisis en temas que trascienden su disciplina o su profesión y enfrentar las preguntas fundamentales del hombre sobre sí mismo, sobre la ciencia, la sociedad y la cultura. Sobre la base de un gran compromiso con la lectura, todos los participantes deben estar en condiciones de proponer respuestas a los problemas planteados, de defender oralmente y por escrito sus puntos de vista y de discutir las críticas a un planteamiento.

El componente flexible tiene como propósito dar a los estudiantes la posibilidad de ampliar su formación en áreas que correspondan a sus intereses personales, buscando profundizar en algunos aspectos o entrar en contacto con disciplinas y perspectivas complementarias y novedosas, con una visión interdisciplinaria. Las asignaturas de este componente se clasifican en electivas vocacionales, electivas disciplinares y electivas interdisciplinares.

La tabla 36 muestra los porcentajes para cada uno de los componentes en los programas de pregrado.

Tabla 36. Porcentaje de fundamentaciones por programa académico

Programa	% Fundamentación Básica	% Fundamentación Específica	% Fundamentación Humanística	% Componente Flexible
Biología Ambiental	16	57	5	19
Biología Marina	16	57	5	19
Ingeniería de Alimentos	25	43	5	24
Ingeniería Química	26	49	6	17
Ingeniería de Sistemas	26	53	6	12
Ingeniería Industrial	33	43	6	17
Arquitectura	23	39	5	32
Artes Plásticas	23	31	6	39
Diseño Gráfico	34	44	6	14
Diseño Industrial	33	38	6	21
Publicidad	28	38	6	25
Administración de Empresas	31	43	6	17
Administración de Empresas Agropecuarias	21	56	8	12
Comercio Internacional	18	56	7	16
Contaduría Pública	28	49	8	13
Economía	30	41	8	18
Mercadeo	22	47	8	21
Comunicación Social-Periodismo	30	46	6	16
Ciencia Política y Gobierno	16	56	5	21
Derecho	9	60	5	25
Relaciones Internacionales	10	67	4	14

Fuente: Procesos Académicos

Flexibilidad

Con el objeto de promover la autonomía y la responsabilidad de los estudiantes, la Universidad ofrece alternativas curriculares que favorecen la flexibilidad. Entre estas se encuentran la posibilidad de cursar dos programas al tiempo, de escoger asignaturas electivas y líneas de profundización, así como las transferencias internas y externas, los intercambios, las pasantías, las dobles titulaciones, la libertad de estructurar múltiples rutas de estudio, según intereses y posibilidades, determinando la duración de su carrera.

Para aumentar la flexibilidad en los planes de estudio, la Universidad adelantó un proceso de actualización curricular puesto en marcha con el Acuerdo 35 de 2009, pasando los componentes flexibles del 13 %, con los planes antiguos, al 21 % (anexo 40, Flexibilidad de planes de estudio). De igual forma, el Acuerdo 19 de 2012 (anexo 41), orienta la reforma curricular de los posgrados, e incluye un componente flexible y la posibilidad de tomar asignaturas de otros programas que satisfagan las necesidades académicas de los estudiantes.

En el proceso de autoevaluación se hizo visible la necesidad de que estos acuerdos sean el resultado de procesos de mayor participación y discusión con la comunidad, por lo que en adelante se fortalecerá el concurso de las áreas académicas en la formulación de este tipo de reglamentaciones, para asegurar su viabilidad académica y financiera.

Evaluación y actualización de los currículos

Los comités curriculares de programas, los comités de facultad, el Comité de Vicerrectoría Académica, el Consejo Académico, y el Consejo Directivo son las instancias en las que se definen las políticas académicas de la Universidad en el marco del PEI.

Los comités curriculares están conformados por profesores de los departamentos que ofrecen asignaturas transversales, representantes de estudiantes y profesores y el decano del programa. Para enriquecer la discusión con aportes externos, estos comités invitan egresados, empresarios y gestores culturales, entre otros. Son el espacio básico de evaluación y actualización curricular, revisan los planes de estudio, los contenidos programáticos, el desarrollo de competencias, los planes de transición, los exámenes de seguimiento, los ajustes curriculares, las modificaciones de contenidos, las propuestas de nuevos programas, los proyectos de investigación y las publicaciones, entre otros.

Los comités curriculares funcionan de manera permanente y sus decisiones son aplicadas en los programas. En los casos de reformas curriculares o de nuevos programas, las propuestas son llevadas a las siguientes instancias, para aprobación e implementación.

Espacios para la discusión académica

En una institución universitaria pluralista, el diálogo y el debate son el elemento central de la vida académica. La Universidad, por ello, promueve la discusión en todos los niveles. En el aula hay un primer escenario de debate, en el que el profesor debe estimular el espíritu crítico de los estudiantes y el dominio de las reglas de la argumentación. Las reuniones de profesores, por disciplinas o en forma interdisciplinaria, permiten la discusión de los programas y de los temas propios del conocimiento o del entorno social.

Los organismos universitarios son espacios apropiados para el debate de los programas y de las orientaciones de la institución. Foros, conferencias, seminarios y cátedras magistrales permiten ampliar el diálogo con la presencia de miembros de otras comunidades académicas y del medio nacional. Por último, los resultados de la deliberación permanente de los miembros de la comunidad académica se comparten con la sociedad mediante diversas formas de divulgación y extensión, que incluyen visitas al Museo del Mar, con participación de niños y adolescentes, diálogos y debates en la Casa Lleras, con asistencia de público de la tercera edad; exposiciones en el Museo de Artes Visuales (MAV) para la divulgación de las nuevas obras y producciones de diferentes tendencias de las artes plásticas y el diseño; conciertos en el Auditorio Fabio Lozano; programas culturales en la Emisora HJUT 106.9 FM, con más de treinta años de divulgación de programas culturales y música, y la Emisora Estudiantil "Óyeme" con programación de actualidad; programas de concientización de los problemas ambientales del Caribe, en el acuario de Mundo Marino en Santa Marta; los diferentes observatorios adscritos

a los programas académicos; presentación de publicaciones como resultados de investigación; exposiciones y trabajos de investigación de estudiantes y profesores.

Finalmente, las actividades de proyección social son también otro escenario para la discusión. Destacan en este sentido el Consultorio Jurídico, el trabajo con la Corporación de las Universidades del Centro de Bogotá, los proyectos de emprendimiento, las asesorías y consultorías y la agencia de publicidad "In House".

Segunda lengua

La Universidad da gran importancia al dominio de una segunda lengua, tanto para los estudiantes como para el cuerpo profesoral. Los planes de estudio de pregrado tenían 18 créditos de inglés. El Acuerdo 35 de 2009 eliminó estos créditos y puso el inglés como requisito de grado. Para cumplirlo, los estudiantes pueden cursar seis niveles, ofrecidos sin costo a través de un convenio con el Centro Colombo Americano, o, acreditar un nivel equivalente al B1 (Nivel que permite producir y comprender textos, describir experiencias y desenvolverse en la mayor parte de situaciones). Para que los estudiantes valoren la importancia de otro idioma en su formación, se ofrecen asignaturas en inglés, y cursos de mandarín, francés y portugués. Con la entrada en vigencia del Acuerdo 19 de 2012, se exigen como requisito de grado, para los estudiantes de maestría y doctorado, los niveles B1 y C1, respectivamente.

En los exámenes SABER PRO de inglés, los estudiantes de la institución se situaron en el 2011 en un promedio superior al de la media nacional (23 % en el nivel B1). En la Tadeo, el 70% se encuentra por encima de B1 (48% en B1 y un 22 % en B+), un nivel que solo alcanza el 56 % de los estudiantes de las universidades acreditadas (anexo 42, Algunas consideraciones de las pruebas Saber Pro 2011, Inglés).

Para el caso de los profesores de tiempo completo, la prueba realizada en el segundo semestre de 2012 a 152 profesores de tiempo completo muestra que el 40 % se ubica en los niveles B1, B2 y C1. En las convocatorias para la vinculación de nuevos profesores en los últimos años se exige, por política institucional, el manejo de una segunda lengua. En cuanto a los docentes de cátedra, cada programa establece las necesidades del manejo de una segunda lengua.

Como parte del mejoramiento continuo, la Universidad, desde el mes de octubre de 2012, adelanta un proceso de acompañamiento por parte del Ministerio de Educación en torno al fortalecimiento del bilingüismo y la enseñanza del idioma, lo que promoverá la discusión sobre prácticas pedagógicas, el desarrollo de herramientas tecnológicas y nuevas estrategias de corto, mediano y largo plazo para avanzar en este aspecto. La Universidad busca que en dos años el porcentaje de profesores de tiempo completo con nivel superior a B1 supere el 60 %, para fortalecer la participación en redes académicas internacionales, el ofrecimiento de más cursos en inglés y el uso de bibliografías de apoyo en un segundo idioma.

Nuevas tecnologías

La Universidad se ha esforzado por ofrecer los apoyos tecnológicos requeridos por los programas, y especialmente la infraestructura necesaria para el uso de las nuevas tecnologías en el aula. Esto se ve en los estudios de televisión, radio y animación; salas de cómputo,

laboratorios, salas de videoconferencia y talleres entre otros, con herramientas tecnológicas que apoyan los procesos de formación. El 100% de los salones de clase cuenta con computador, televisor y conexión a internet. Los recursos tecnológicos y su uso son aspectos por los cuales la Universidad ha sido reconocida en los procesos de acreditación de alta calidad de los programas.

Como complemento de acompañamiento al trabajo no presencial de los estudiantes y al fomento de su autonomía, los profesores utilizan los Ambientes Virtuales de Aprendizaje Tadeísta (AVATA). En esta plataforma se encuentran todos los programas de las asignaturas y los profesores han diseñado el sílabus que acompaña el desarrollo de las mismas y que orienta el trabajo diario de los estudiantes; además las actividades de clase se programan y desarrollan en forma interactiva, incluyendo las evaluaciones.

Otros ambientes virtuales permiten evaluar diferentes actividades institucionales tales como los exámenes de matemáticas básicas y de lectoescritura, de algunas asignaturas de humanidades y el simulacro de SABER PRO, los cuales ofrecen los resultados tan pronto el estudiante termina su evaluación.

Ha aumentado el uso de estas tecnologías, en particular en las actividades que adelantan los profesores. En el caso particular de AVATA, que se implementó a partir de 2008, se identifica un aumento de 3.000 a 14.000 usuarios entre estudiantes (incluye educación continua y convenios), profesores y funcionarios (anexo 43, Número de profesores y estudiantes que usan AVATA). Es necesario aun profundizar las reflexiones pedagógicas que permitan precisar los objetivos y definir aún más los alcances del uso de las TIC.

Con base en el análisis anterior, la calificación es de 4,1, lo cual indica que la Universidad cumple en alto grado con esta característica.

3.3.2 Característica 13. Programas de pregrado, posgrado y educación continua

La institución ha establecido criterios claros de orientación académica para crear, diferenciar y relacionar los programas de pregrado, posgrado y educación continuada, así como políticas coherentes con las condiciones para la apertura y desarrollo de los mismos. Dichos criterios incluyen el alcance y el nivel de formación para el ejercicio profesional, la actualización en el conocimiento, la formación investigativa y la creación artística.

Esta característica tiene una calificación final de 3.9 | *Se cumple aceptablemente*

Coherencia y calidad de los programas de pregrado posgrado y educación continuada

Programas

La Universidad tiene procesos e instancias para la creación, desarrollo y evaluación de los programas en los distintos niveles de formación, que garantizan la pertinencia, coherencia y calidad de su oferta en la ciudad de Bogotá, en sus sedes y en sus convenios. Las instancias para los anteriores procesos son los Comités Curriculares de Programas, los Comités de

Facultad, el Comité de Vicerrectoría Académica, el Consejo Académico y la aprobación final del Consejo Directivo.

En el marco de la política de aseguramiento de la calidad, propiciada por la Ley 30 de 1992, y con la apuesta por la formación integral de sus estudiantes, la implementación de las fundamentaciones en los planes de estudio, el adelanto de los procesos de registro calificado y las acreditaciones de alta calidad, la Universidad ha reforzado y sistematizado los procesos de autoevaluación. Sin embargo, ante el hecho de tener 7 programas acreditados, 3 entregados al CNA para evaluación y 5 más en proceso de autoevaluación, de 22 programas acreditables en pregrado, se hace necesario fortalecer los espacios de diálogo y de evaluación para que el reconocimiento de alta calidad sea un referente para los ejercicios de reflexión y autoevaluación llevados a cabo en los programas. Por esta razón, la Universidad tiene como propósito que todos sus programas acreditables obtengan este reconocimiento por parte del Ministerio de Educación Nacional.

Las políticas institucionales buscan fortalecer la calidad y la innovación académica a través del aumento de la actividad investigativa y la producción artística, tanto en el plano formativo como en el de la investigación en sentido estricto, enmarcado en el desarrollo de líneas y proyectos que le aporten al conocimiento y posibiliten la transferencia de resultados a la sociedad. En los últimos cinco años, el desarrollo de estos procesos ha permitido la creación de cuatro nuevos programas de maestría, en áreas de reconocida trayectoria institucional, como Semiótica, Estética e Historia del Arte, Publicidad y Ciencias Marinas, y la creación de un doctorado interinstitucional en Ciencias del Mar. Estos programas de posgrado son el resultado del avance en procesos de investigación llevados a cabo por profesores de tiempo completo y en coherencia con los desarrollos académicos de programas de pregrado. En algunas de las especializaciones se ha avanzado significativamente con base en la integración de procesos de docencia e investigación hacia nuevos programas de maestría, como el de Economía de la Salud, Gerencia en Salud Ocupacional y Diseño Urbano.

En las maestrías que ofrece la Universidad, el trabajo de grado que deben realizar los estudiantes para graduarse es apoyado por los grupos de investigación y proyectos adscritos a las líneas de investigación de las diferentes facultades. El desarrollo de las capacidades de investigación se promueve también con la participación de estudiantes de pregrado, especialización y maestría en algunos de los proyectos de investigación.

Sin embargo, se reconoce que se deben fortalecer los procesos de investigación y dar mayor visibilidad a sus resultados, para ampliar la oferta de programas de maestría y doctorado, en el marco del Plan de Desarrollo de la Universidad.

A la pregunta en la encuesta sobre el nivel de correspondencia entre los objetivos de los programas académicos y los sistemas de evaluación, el 91% de los profesores encuestados respondió excelente o bueno. (46% excelente, el 45 % bueno), y el 9 % respondió regular o malo. Lo anterior indica que los profesores consideran que hay correspondencia entre la evaluación y las características y particularidades de los programas académicos.

A la pregunta sobre la calidad de los programas de pregrado ofrecidos por la Universidad, el 52 % de los egresados y el 39 % de los empleadores consultados consideran que son excelentes o muy buenos, el 40 % de los egresados y el 56 % de los empleadores buenos, el 8 % de los egresados y el 5 % de los empleadores regular o malo. Estos resultados reflejan una tendencia positiva en la valoración de la pertinencia y calidad de los programas que ofrece la Universidad.

Educación continuada

En la Tadeo, la educación continuada se ha desarrollado por medio de cursos de corta y mediana duración que ofrecen a los profesionales y al público en general alternativas para acceder a nuevos conocimientos y tecnologías. Se considera que en el mundo actual, los profesionales no terminan su preparación cuando se gradúan, sino que deben refrescar permanente sus conocimientos y competencias y ensanchar su horizonte como ciudadanos.

Se ofrecen diplomados o cursos de actualización, seminarios, talleres, capacitación para empresas, conversatorios, ferias, ciclos de conferencias, simposios, reflexiones artísticas, foros, exposiciones y ciclos de cine, entre otras modalidades de educación continuada. Datos sobre esta oferta se pueden ver en el factor de extensión, función mediante la cual la Universidad cumple una importante función social, y ofrece a diferentes miembros de la sociedad la comprensión, ampliación y difusión del conocimiento, la cultura, las artes, la ciencia y la tecnología. Su propósito es la actualización, complementación y profundización de conocimientos, el desarrollo de habilidades y de competencias, con actividades flexibles de corta o mediana duración no conducentes a título, de carácter presencial, semipresencial o virtual.

Como en los programas formales, existen procesos para la evaluación de la oferta, gracias a la cual se determina la calidad de estos programas y se implementan acciones de mejoramiento. Sin embargo, se reconoce la necesidad de procesar los resultados de estas acciones en función de las actividades académicas de los programas.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el 90% de los egresados consideran de buena calidad los programas de educación continua (47% excelente y 43% buenos); el 96% de los empleadores los consideran igualmente de buena calidad (30% excelentes y 66% buenos), y solo el 10 % y el 4 % respectivamente los consideran regulares o malos. Es decir, en general la apreciación de egresados y empleadores en cuanto a la pertinencia y calidad de los cursos de educación continuada es muy satisfactoria. Si bien la existencia de esta oferta es reconocida interna y externamente, por su pertinencia y su calidad, se requiere a corto plazo fortalecer la participación de algunos programas de pregrado que aún no ofrecen cursos de extensión. De esta manera la participación será más equilibrada.

Adicionalmente los programas de maestrías y doctorado deben buscar que sus investigaciones generen actividades de extensión, que enriquezcan la oferta actual y los vínculos entre la comunidad académica y la sociedad. Como antecedentes de esta experiencia, se resalta que algunos programas de extensión se han convertido, en programas de especialización, como la Especialización en Impacto Ambiental.

Con base en el análisis anterior, la calificación de la característica es de 3,9, lo cual indica que la Universidad cumple aceptablemente con esta característica.

3.3.3 Juicio de calidad del factor

Tabla 37. Calificación ponderada del factor Procesos Académicos

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	4,1	Se cumple el alto grado
Programas de pregrado, posgrado y educación continua	3,9	Se cumple aceptablemente
Calificación global del factor	4,0	Se cumple en alto grado

La institución ha aplicado con claridad los conceptos de formación integral, interdisciplinariedad y flexibilidad, los cuales se ven reflejados en los Proyectos Educativos de los programas (PEP) y en sus reformas curriculares, y se manifiestan en políticas que tienen como base conceptual los postulados y directrices consignados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). La Universidad propicia ambientes de discusión crítica, y ofrece espacios y actividades que irradian a toda la comunidad académica. Sin embargo, es necesario garantizar que esto se vea reflejado en el aula, con estrategias pedagógicas que permitan realizar un seguimiento más preciso a los estudiantes, con el fin lograr un mejor aprendizaje.

Se destaca la interdisciplinariedad de los planes de estudio, la cual se da en la estructura de fundamentaciones Básica, Específica y Humanística, y con el Componente Flexible. La organización académico-administrativa por departamentos, programas y facultades es eficiente y favorece la conformación de grupos y semilleros interdisciplinarios de investigación. Las ventajas de esta estructura han sido reconocidas ampliamente dentro y fuera de la Universidad

Existen políticas, procesos, estructuras de apoyo e instancias definidas, que orientan la creación y revisión de programas en los diferentes niveles de formación, para garantizar su coherencia con el PEI y su pertinencia con las necesidades de las regiones. Los comités curriculares son los encargados de la revisión curricular de los planes de estudio, de establecer las estrategias pedagógicas y metodológicas, y de implementar el sistema propio de autoevaluación continua. Sin embargo, es necesario que en la construcción de políticas, reglamentos y decisiones institucionales de tipo académico, se permita una mayor participación de decanos, directores, profesores y estudiantes, en escenarios de discusión razonada. Igualmente se recomienda que para fortalecer la política de flexibilidad, se facilite la posibilidad para que los estudiantes con buen desempeño académico puedan cursar asignaturas de posgrado.

Existe articulación entre los Proyectos Educativos de los programas (PEP) y el PEI. Sin embargo, dada la reciente actualización de estos documentos, que ha aumentado la flexibilidad y la electividad curricular hasta niveles cercanos al 25 % en los programas de pregrado, resulta necesaria evaluar la eliminación de los créditos de inglés de los planes de estudio y el impacto de la disminución de créditos en las fundamentaciones básica y humanística para la formación de competencias generales. Otro de los aspectos a evaluar es el impacto de las prácticas laborales y profesionales en los planes de estudio.

En concordancia con las políticas de Educación Superior, la Universidad reconoce que un excelente indicador de la calidad de los procesos académicos es la acreditación de sus programas, y con los programas entregados al CNA en diciembre de 2012 y los proyectados para 2013 avanza en la consolidación de la cultura de la autoevaluación como una estrategia permanente de evaluación curricular.

Con relación al manejo de un segundo idioma, se reconoce que existen estrategias para que los estudiantes mejoren esta competencia. Parte de este esfuerzo se evidencia en los resultados de las pruebas SABER PRO. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, es necesario evaluar el impacto de las medidas del Acuerdo 37, dada la importancia de esta competencia para que estudiantes y profesores alcancen niveles de acuerdo con estándares internacionales.

Las políticas para manejo y uso de los recursos tecnológicos e informáticos, dan resultados en el aumento del número de usuarios, el mejoramiento y la calidad de la infraestructura y los equipos, la implementación del sistema "AVATA", así como de las bases de datos de la Biblioteca. Para continuar con esta fortaleza, se consolidará el proyecto de incorporación de TIC para el apoyo académico en la Universidad.

La Universidad es consciente de que la oferta de formación en maestrías y doctorados es aún insuficiente. Por lo anterior, un propósito fundamental para los próximos años es ampliar la oferta de formación de posgrado, particularmente en programas de maestría y doctorado, estrechamente vinculados con los programas de pregrado y con las actividades de investigación. Para finales del año 2012, la Universidad avanza en la solicitud de registro calificado al Ministerio de Educación Nacional, de tres programas de maestría: Arquitectura, Modelado y Simulación, e Ingeniería de Procesos Agroindustriales. Para el año 2013 está prevista la entrega de otras cinco maestrías: Argumentación, Retórica y Razonamiento, Gestión Ambiental de Zonas Costeras, Comercio Internacional, Relaciones Internacionales, y Artes Plásticas. Con relación a la propuesta de programas de doctorado, se destacan dos proyectos del Departamento de Humanidades para el año 2015: los doctorados en Semiótica y en Estética e Historia del Arte.

Se evidencia que la Universidad cuenta con políticas, recursos e infraestructura para el desarrollo de cursos de educación continuada, los cuales son percibidos favorablemente por la mayoría de los encuestados; sin embargo, en el corto plazo se debe aumentar la oferta y mejorar su integración con los programas académicos y las actividades de investigación.

Como consecuencia de todas las reflexiones anteriores, el juicio de calidad del factor Procesos Académicos se cumple en alto grado, con una calificación de 4,0.



3.4 FACTOR 4. INVESTIGACIÓN

3.4.1 Característica 14. Formación para la investigación

La institución ha definido políticas y estrategias relacionadas con el reconocimiento de que el aprendizaje es un proceso de construcción de conocimiento y de que la enseñanza debe contemplar una reflexión sistemática a partir de la vinculación entre teoría y experiencia pedagógica.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 3,7</i>	<i>Se cumple aceptablemente.</i>
--	----------------------------------

La Universidad Jorge Tadeo Lozano, al buscar la formación integral de los estudiantes, pone énfasis en la investigación formativa. Esto quiere decir que la investigación no es simplemente una de sus funciones, sino que es importante por el impacto sobre la calidad de la formación: busca que la investigación sea un eje central y un instrumento del proceso educativo. El objetivo de esta investigación formativa es desarrollar el “espíritu de investigación y de generación de conocimiento”, y lograr que los estudiantes aprendan a trabajar planeando las acciones, sometiendo a crítica métodos y resultados, y buscando sistemáticamente la solución a los problemas. De este modo forma futuros investigadores, y al mismo tiempo desarrolla, en todos los estudiantes, las competencias cognitivas pertinentes, estimula el pensamiento creador, la búsqueda ordenada de respuestas y contribuye al desarrollo de la personalidad de los estudiantes.

La Universidad considera importante que los estudiantes tengan la experiencia de que el conocimiento es un proceso permanente, que se desarrolla a partir de la crítica al saber recibido, la formulación de preguntas, el planteamiento de problemas, la elaboración de hipótesis, y la aplicación de los metodologías científicas para la búsqueda de nuevos conocimientos y su difusión y aplicación social.

Para ello, es esencial que los estudiantes tomen parte en procesos de investigación formativa y, en la medida de sus intereses, según las exigencias y niveles de sus estudios, participen en proyectos de investigación orientados por sus profesores. Una de las formas principales para fortalecer las competencias de los estudiantes, es la realización de los proyectos de grado. Los estudiantes que toman esta opción deben realizar un trabajo de grado que sigue unas metodologías investigativas, algunos de ellos como el caso de Biología Marina, contribuyen realmente a la creación de nuevo conocimiento o innovación, en otros, tienen más una función formativa. El número de proyectos de grado puede evidenciarse en la tabla 38. 8 tesis y 41 trabajos de grado son resultados de proyectos de investigación financiados por la Universidad en convocatorias.

Tabla 38. Número de tesis y trabajos de grado 2007-2011

Facultad	2007	2008	2009	2010	2011
Ciencias Naturales e Ingeniería	65	56	77	64	33
Artes y Diseño	71	120	224	217	173
Ciencias Económicas-Administrativas	129	141	105	135	126
Ciencias Sociales	4	4	4	8	3
Total	269	321	410	424	335

Información a diciembre de 2012

Mediante la participación en investigaciones, los estudiantes aprenden en la práctica a usar los procedimientos científicos, adquieren conciencia de la importancia social, académica y científica de la investigación, y van más allá de una formación puramente profesional. Aunque se requiere un mayor impulso para la participación de estudiantes en estos proyectos, el número de estudiantes vinculados a grupos de investigación paso de 17 en el 2005 a 79 en el 2008 y a 108 en el 2012, como aparece en el anexo 44.

Esta formación se da también en los cursos, en la medida en que los docentes usan estrategias pedagógicas que muestran el conocimiento como un proceso de descubrimiento e investigación. Los trabajos de clase son un ejercicio esencial para familiarizarse con algunos elementos centrales del proceso investigativo.

Un marco apropiado para la investigación formativa son los semilleros de investigación, creatividad e innovación, regulados en la Resolución 002 de 2011¹². Son grupos de estudiantes interesados en mejorar su formación en el área de la investigación, orientados por docentes, que desarrollan proyectos en forma ordenada y sistemática. Los semilleros comparten sus experiencias en la Comunidad de Semilleros de Investigación. En 2012, 100 profesores y 571 estudiantes pertenecían a 87 semilleros de investigación.

La Universidad, además, cree que la investigación realizada por sus profesores debe relacionarse con los procesos de formación. Para ello, vincula estudiantes como asistentes y auxiliares de investigación y orienta la realización de monografías de grado de carácter investigativo o creativo en varios de sus programas.

En los programas de maestría y doctorado los estudiantes deben demostrar que han logrado un nivel adecuado de formación como investigadores, mediante una tesis que busque formular nuevos conocimientos o desarrollar un proceso de creación. La relación de las tesis de maestría se encuentra en el anexo 45.

Además, para estimular el diálogo entre los docentes, contribuir a la formación de los profesores como investigadores y hacer visibles los resultados de sus trabajos, entre 2007 y 2012 se desarrollaron seminarios institucionales de resultados de investigación, cuyas memorias se han publicado. Estos seminarios son una medida del crecimiento de la investigación: en 2007 se presentaron 32 trabajos, y en el quinto seminario en el año 2011, 71

¹² Resolución 002 de 2011, "Por la cual se organizan y reglamentan los semilleros de Investigación, Creatividad e Innovación".

trabajos de profesores. Así mismo, realiza anualmente la Expoinvestigación, en la que se presentan, mediante posters, trabajos de investigación formativa realizados por los estudiantes con la guía de profesores.

También existen actividades en los programas académicos encaminadas a divulgar trabajos de investigación formativa, así como los trabajos de creatividad propios de la Facultad de Artes y Diseño, como la Feria de Proyectos de trabajos aplicados a la ingeniería (Departamento de Ingeniería), el proyecto de prácticas In House (Publicidad), foros de estudiantes con invitados externos (Tecnología en Gestión de Transporte), y exposiciones de arte y diseño (Artes Plásticas, Diseño y Arquitectura) entre otros. Estas labores se complementan con Ferias Empresariales de la Creatividad, la Innovación y el Emprendimiento, conferencias, seminarios, y foros, entre otras.

Según la encuesta, el 80 % de los estudiantes y 87 % de los profesores piensan que la Tadeo cuenta con una infraestructura adecuada para apoyar la formación investigativa de los estudiantes; además el 53 % de los estudiantes y el 62 % de los profesores reconocen que la Universidad promueve metodologías y estrategias de investigación en sus estudiantes. Sin embargo, en la fecha de la encuesta el trabajo de los semilleros no estaba aún muy extendido entre la comunidad educativa y solo el 47 % de los profesores y un 42 % de los estudiantes reconocían la participación activa de los estudiantes en dichos espacios de investigación y un 57 % de los profesores reconocieron que la Universidad ofrecía apoyo y destinaba recursos para la formación en investigación. Estos bajos porcentajes de reconocimiento de los semilleros, representan un reto para su consolidación.

La institución ha definido políticas para promover el desarrollo de las capacidades de investigación de los estudiantes, como parte de su proceso de formación. Estas se desarrollan en el salón de clase, bajo la guía de los docentes. Los estudiantes aprenden a formular problemas, a definir estrategias para resolverlos y a exponer los resultados en forma apropiada. Muchos participan en semilleros y actividades de investigación, innovación o creación, como apoyo a su proceso de formación. La realización de trabajos de grado en la modalidad de formación para la investigación tiene un alto impacto. Sin embargo, el número de estudiantes que participan en semilleros de investigación es aún insuficiente, y se debe promover el mayor vínculo de estudiantes a grupos de investigación y la participación en los proyectos de investigación de los docentes.

3.4.2 Característica 15. Investigación

De acuerdo con su naturaleza, su Misión y su Proyecto Institucional, la institución ha planteado políticas claras y un compromiso explícito con la investigación. Dichas políticas incluyen el fomento y la evaluación de la actividad investigativa de los profesores, la difusión de sus productos, el establecimiento de líneas y proyectos, la definición de una estructura organizacional para la actividad investigativa en ciencias naturales y formales, ciencias sociales, humanidades, pedagogía, filosofía, artes o tecnologías, y la disponibilidad de recursos bibliográficos, informáticos, de laboratorio y financieros necesarios para el efecto.

Esta característica tiene una calificación final de 3.7 | Se cumple aceptablemente

La investigación es una de las actividades centrales de la Universidad. Una docencia de calidad no es posible sino en relación con la investigación. Todos los profesores de tiempo completo de la Universidad deben hacer investigación o creación, para poder dar una formación a los estudiantes que vaya más allá de la transmisión de conocimientos. La experiencia investigativa de los estudiantes es esencial para que formen un espíritu crítico, estén siempre dispuestos a aprender, y respondan a los problemas de sus disciplinas con una estrategia científica. De este modo, la investigación es uno de los pilares de la universidad formativa. La investigación crea el ambiente apropiado para la formación integral, y respalda con ello la docencia; vincula la universidad a la solución de los problemas del país, y con ello respalda la extensión; en ambas formas contribuye a la formación de los estudiantes, al desarrollar su capacidad científica y al contribuir a su responsabilidad ética con el país, el medio ambiente y sus conciudadanos.

El Acuerdo 27 de septiembre 29 de 2004 organizó la investigación en la Universidad y definió las políticas. Creó la Dirección de Investigaciones, y estableció apoyos permanentes para investigación. Estas políticas se encuentran hoy reflejadas en el PEI y en el Plan de Desarrollo. Se han establecido procedimientos para la gestión y el seguimiento de la investigación, se formalizaron en los comités de investigación de las facultades y de los comités Institucional y de Ética para Experimentación con Animales Vivos, se avanzó en la consolidación de grupos de investigación, y se ha dado apoyo a la investigación mediante un sistema abierto de financiación.

El Sistema de Investigación de la Universidad lleva un registro preciso de la actividad del área en la institución: proyectos, recursos propios y externos, docentes y estudiantes que participan, así como todos los trámites de aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y difusión de resultados. Este sistema de información interno se complementa con el registro de los currículos de los investigadores y la inscripción de los grupos en la Plataforma ScienTI de Colciencias. La infraestructura de la Tadeo para desarrollar y apoyar procesos de investigación, creatividad e innovación, representada en laboratorios, talleres, equipos, recursos bibliográficos, recursos informáticos, entre otros, es considerada de calidad, reconocida por el 69 % de los profesores y por el 76 % de los directivos de la institución.

Entre 2005 y 2012 la Universidad destinó importantes recursos propios para financiar la investigación, mediante convocatorias internas abiertas a todos los profesores de tiempo completo. Se realizaron ocho convocatorias para investigación y una convocatoria de creatividad, a las que se presentaron 477 proyectos, de los que fueron aprobados 309. En el período 2008-2011 la Tadeo apoyó la ejecución de 246 proyectos en convocatorias internas con un valor total de \$8.869 millones. Para el año 2012, en la convocatoria N° 9, se presentaron 116 proyectos por valor de \$2.335 millones.

En los últimos cuatro años los grupos de investigación de la Universidad han obtenido financiación externa de instituciones como Colciencias, Ministerio de Agricultura, Banco de la Republica, Secretaría Distrital de Desarrollo, Ecopetrol, Fondo para la Sociedad Civil Colombiana y la Paz, Derechos Humanos y la Democracia FOS Colombia, Incoder, Asocolflores, ANDI, Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Educación y Universidad Católica de Lovaina, entre otras. Esto permitió que 32 proyectos recibieran apoyo externo, por un valor total de \$11.181 millones de pesos, de los cuales \$6.383 (57 %) fueron financiados por

entidades externas, \$2.722 (24 %) por la Universidad y \$2.076 (19 %) corresponden a contrapartidas de otras entidades. (Anexo 44).

Adicionalmente, durante el mismo período, se aprobaron 34 contratos de consultoría por un valor total de \$12.092 millones de pesos, de los cuales \$10.556 (87 %) fueron recursos correspondientes a entidades externas, \$916 (8 %) correspondieron a recursos de la Tadeo y \$620 (5 %) fueron aportes de otras entidades.

En 2008, 106 profesores (72 % del total de PTC y MT de la Universidad) dedicaron a la investigación 28.006 horas, mientras que en 2012 180 (86 % del total) dedicaron 37.466 horas, lo que significa un aumento del 26 % en el tiempo dedicado a la investigación en la Universidad. De acuerdo con el informe de e-actividades de los docentes, el 25 % del tiempo de la carga académica el 2012, correspondió a actividades de investigación.

Los grupos de investigación clasificados en el sistema Nacional de Ciencia y Tecnología aumentaron de 9 en 2007 a 31 en 2010, 4 en B, 8 en C, y 19 en D. Dado el trabajo de los grupos y su consolidación en los dos últimos años, es de esperar que la clasificación mejore con la nueva medición que está en proceso. Los profesores vinculados a grupos de investigación pasaron de 101 a 174 entre 2008 y 2012. El proceso resulta tanto del aumento de planta profesoral de tiempo completo como del aumento en la proporción de los docentes que hacen investigación (tabla 12, capítulo 1).

En la evaluación se identificó como un problema la existencia de grupos unipersonales. Esto llevo por ejemplo a la pérdida de un grupo calificado en A (ver Tabla 12), por el movimiento de un profesor. Los grupos se han venido evolucionando a grupos por programas e interdisciplinarios, con el fin de lograr mayor profundidad y sostenibilidad en las investigaciones. Asimismo la Universidad ha desarrollado estrategias de socialización y acompañamiento a la comunidad académica sobre el nuevo Modelo de Medición de Grupos de Investigación Científica y Tecnológica, desarrollado por Colciencias y se espera que en la próxima convocatoria de medición la Universidad cuente con 4 grupos en A, 8 en B, 19 en C y los 9 grupos registrados queden clasificados en D.

Es importante resaltar algunas áreas en donde los aportes al país de la investigación de la Tadeo han sido significativos. En consonancia con su vocación por la protección y el estudio de los recursos naturales, la Tadeo, que abrió el primer programa de biología marina en Bogotá y Santa Marta, ha hecho estudios notables sobre el pez león, la evaluación de probióticos en Cobia, el uso de bivalvos como indicadores de contaminación marina, la tortugas, la acidificación del mar, la reproducción de medusas y de corales en guarderías. También ha hecho estudios sobre la toxicidad de los lodos de perforación marina, dentro de convenios de consultoría. El Centro de Bio-Sistemas ha sido una fortaleza de la Universidad; con sus investigaciones, ha tenido impacto sobre la productividad en los cultivos agrícolas mediante la producción intensiva bajo invernadero de flores, hortalizas y frutas, la puesta en funcionamiento de modelos productivos que relacionan genotipo y ambiente y la oferta comercial de plántulas. Su enfoque, coherente con el PEI, hace énfasis en la producción limpia, el control biológico de plagas, la fertilización orgánica y uso de compost, y la incorporación de técnicas biotecnológicas en cultivo de tejidos para eliminar gérmenes patógenos. También ha

hecho un valioso aporte a la evaluación de metales pesados en suelos, aguas y alimentos y a la detección de residuos de plaguicidas en frutas y hortalizas con potencial exportador. El Centro presta servicios de laboratorio, que fueron demandados en 2012 por cerca de 450 empresas.

Por otra parte la Tadeo ha tenido un papel central en la conservación del patrimonio arquitectónico y cultural de Bogotá y Cartagena. Este se une a varios estudios sobre semiótica y arte, tanto históricos como contemporáneos.

Además, la Universidad ha tenido una activa línea de investigación en historia económica y social, que ha hecho aportes notables al conocimiento del pasado nacional. El Centro de Investigaciones Económicas y Administrativas –CINEAD– es una unidad académica de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas que busca facilitar la investigación, la consultoría y la asesoría a instituciones públicas y privadas y funciona como un laboratorio de práctica para los programas académicos. El CINEAD ha gestionado convenios marco de cooperación con la Misión de Observación Electoral –MOE–, la Corporación Visionarios por Colombia, Fundación Salutia, el Sanatorio de Agua de Dios, el Fondo Emprender y la Federación Médica Colombiana, entre otros.

La difusión de los resultados de investigación se hace mediante la publicación de artículos de investigación en revistas, ponencias en congresos y eventos académicos nacionales y extranjeros, publicación de libros y recopilaciones de artículos. Como lo muestra la tabla 14 (cap. 1). La productividad académica de la institución ha aumentado, al pasar de 120 productos registrados en 2008 a 307 en 2011.

Para estimular a los docentes a que den a conocer sus resultados y busquen hacerlo en las mejores publicaciones, se aprobó a partir de 2013 un incentivo económico a los profesores que publiquen los resultados en revistas indexadas o de gran prestigio.

La consolidación de algunas líneas de investigación está detrás del ofrecimiento de programas académicos de posgrado de alto nivel. Un doctorado en Ciencias del Mar y cinco maestrías (Ciencias Marinas, Ciencias Ambientales, Estética e Historia del Arte, Semiótica y Publicidad). Se ha logrado avanzar en la participación de profesores y en el incremento en el número de proyectos de investigación. Se requiere continuar avanzando en consolidar las líneas de investigación de tal forma que reflejen áreas estratégicas de investigación para la Universidad y que no sean muy dispersas. Para el apoyo a la divulgación de los resultados de los productos y la asistencia a eventos científicos, es necesario que se tengan políticas claras que sean conocidas y basadas en una evaluación académica.

Igualmente, se requiere avanzar en los mecanismos de promoción de productos de alta calidad, de impacto y divulgados en registros de alta exigencia. Asimismo se debe avanzar en la indexación de las revistas en la Universidad, una por cada facultad. En el año 2012, se indexó la revista *Expediño*.

3.4.3 Juicio de calidad del factor

Tabla 39. Calificación ponderada del factor Investigación

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Formación para la investigación	3,7	Se cumple aceptablemente
Investigación	3,7	Se cumple aceptablemente
Calificación global del factor	3,7	Se cumple aceptablemente

Los avances principales de los últimos años han sido el establecimiento de políticas y procesos para el sistema de investigaciones de la Universidad; el aumento en los grupos de investigación clasificados; el crecimiento del número de profesores que participan en proyectos de investigación; la mejora en el nivel de formación de los profesores; el incremento en el número de profesores y estudiantes vinculados a grupos y semilleros de investigación; aumento del número total de horas dedicadas a la investigación; el crecimiento en los recursos internos y externos para financiar la investigación; mejor definición de líneas de investigación en las facultades; incremento de productos resultado de investigación; creación de Centros Especializados; participación en proyectos de consultoría; fortalecimiento de la infraestructura física y desarrollo de una solución tecnológica para la gestión de la actividad investigativa en la Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Además, se han definido políticas para fomentar la cultura investigativa, fortalecer los grupos de investigación de pregrado y posgrado, apoyar la investigación, la innovación y los procesos creativos, desarrollar investigación de calidad y con pertinencia, promover mecanismos de fortalecimiento investigativo con la continuidad de los procesos y la visibilidad de los resultados, apoyar los procesos creativos en la Facultad de Artes y Diseño y promover la innovación y el emprendimiento.

La Universidad tiene una política apropiada, ha establecido un sistema de gestión de la investigación adecuado y ha aumentado sus aportes a la financiación de la investigación. Sin embargo, el sistema está todavía en una etapa temprana de aplicación, lo que se refleja en una valoración todavía baja del factor. Esta valoración refleja también el nivel desigual de desarrollo de diversas áreas de la Universidad y la dificultad para valorar en forma apropiada los productos y actividades de áreas muy diferentes: las ciencias naturales y exactas, las ciencias sociales y las humanidades y las artes plásticas. Aunque la Universidad ha intentado políticas novedosas para establecer mecanismos especiales orientados a la creatividad, por ejemplo, todavía no existe un consenso amplio sobre la forma como se deben evaluar y apoyar las actividades en estas tres grandes áreas.

En todo caso, para avanzar en este campo, es importante que cada facultad tenga planes de investigación definidos, con líneas prioritarias y mecanismos de evaluación de los proyectos y de seguimiento de los resultados, informes y productos. Estos planes deben tenerse en cuenta en los procesos de vinculación de nuevos docentes y servir para reforzar la formación de los docentes actuales en temas de investigación.

3.5 FACTOR 5. PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL

3.5.1 Característica 16. Institución y entorno

La institución define, mantiene y evalúa su interacción con el medio social, cultural y productivo, de suerte que pueda ejercer influencia positiva sobre su entorno en desarrollo de políticas definidas y en correspondencia con su naturaleza y su situación específica. La pertinencia de estas políticas y de su aplicación es objeto de análisis sistemático.

Esta característica tiene una calificación final de 4.4

Se cumple en alto grado.

La Universidad Jorge Tadeo Lozano tiene una fuerte interacción con el medio social, cultural y productivo, siguiendo las políticas definidas en el Proyecto Educativo Institucional, en el Modelo Pedagógico y en los Proyectos Educativos de los programas.

A lo anterior se añade la creación de la Oficina de Extensión Universitaria y el establecimiento, en las facultades, de los Centros de Investigación y Consultoría (Acuerdo 29 de 2009), así como el Acuerdo 13 de 2010, en el que se establecen incentivos y bonificaciones para el personal académico por la gestión y participación en proyectos. A la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación le corresponde el seguimiento y evaluación de los proyectos de consultorías y asesorías. Estos mecanismos facilitan el cumplimiento de las políticas expresadas en el PEI en cuanto a la proyección social y la relación con el entorno.¹³

La Universidad concentra sus actividades de proyección social, en cinco áreas, a saber: medio ambiente y sostenibilidad, arte y cultura, conflicto armado, construcción de paz y acción humanitaria, desarrollo económico y empresarial y mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá. Por otra parte, la oferta de cursos de educación continua y la programación de eventos académicos y culturales amplía la proyección social de la Universidad a la comunidad en general.

Sostenibilidad y Medio Ambiente

En 1954 la Tadeo, apenas fundada, creó la Facultad Indoamericana de Recursos Naturales. Siguiendo esta temprana línea, la Universidad trabaja por un desarrollo sostenible, formando profesionales capaces de responder a los retos ambientales, investigando en este campo y promoviendo la cultura de protección

Las investigaciones de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería sobre protección y conservación de especies y ecosistemas acuáticos constituyen un aporte importante en la solución de problemas regionales con un impacto global. Son representativos los proyectos sobre la mortandad de peces en la represa de Betania (Huila), la biología de especies de interés comercial para los nativos de la zona de Cispatá (Córdoba), con miras a su conservación y adecuado manejo, el impacto ambiental por la construcción de un muelle carbonífero en Dibulla (Guajira), en una zona de interés cultural para los indígenas de la Sierra Nevada de

¹³ Proyecto Educativo Institucional. Políticas generales de Proyección Social. Págs. 144 y 145.

Santa Marta. Se adelantan trabajos sobre los efectos en la fauna nativa de las especies extrañas descargadas en los principales puertos del Caribe colombiano, junto con las aguas de lastre de los buques e introducidas en los ecosistemas marinos. También, en vista del avanzado deterioro del ecosistema marino de algunas especies de coral en los parques nacionales del Caribe, se trabaja en su restauración.

El programa de Ingeniería de Alimentos ha capacitado a más de 100 inspectores del Invima en el país, así como a profesionales de las principales industrias nacionales e internacionales de alimentos. Este programa ha asesorado también en los últimos años a los productores de la nuez del marañón, para la instalación de una planta piloto en el departamento del Meta y para apoyar el proceso productivo de la Asociación de Productores de Maraño de la Sabana – Asopromarsab en Chinú, Córdoba, con el respaldo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Asohofrucol.

Por su parte la Facultad de Artes y Diseño organiza cada año el encuentro Alma de la Tierra, para reflexionar sobre temas medio ambientales y dar a conocer campañas y programas en beneficio de la sostenibilidad del planeta. Como parte de este esfuerzo, se producen audiovisuales como el documental sobre especies endémicas de la Isla de Gorgona, realizado por estudiantes y profesores del programa de Publicidad.

El Museo del Mar de Bogotá y el acuario Mundo Marino de Santa Marta son espacios abiertos al público en los que se difunden los conocimientos sobre las especies animales de las costas colombianas y se fomenta la buena utilización y la conservación de los recursos.

Arte y Cultura

El Museo de Artes Visuales y el Auditorio Fabio Lozano son espacios para el arte y la cultura que apoyan tanto la formación de los estudiantes como de la ciudadanía con conciertos, eventos académicos y exposiciones. La Universidad además ofrece a la ciudadanía el acceso a su Biblioteca Principal y a la Biblioteca-Museo Carlos Lleras Restrepo.

La tabla 40 relaciona el número de exposiciones de artistas nacionales e internacionales llevadas a cabo en el museo y las actividades musicales, conciertos y festivales presentados en el auditorio.

Tabla 40. Eventos culturales 2008-2012

Exposiciones Artistas MAV	14
Conciertos sinfónicos	198
Conciertos universitarios	127
Conciertos de cámara	74
Conciertos didácticos	36
Festival de danza contemporánea	5
Festival de Jazz	5
TOTAL	459

Fuente: Dirección Auditorio y Centro de Arte y Cultura
Información a octubre de 2012

La emisora HJUT 106.9 FM, fundada en 1983, es una de las más reconocidas emisoras universitarias en Bogotá y se caracteriza por su énfasis en de la música culta o clásica, lo que no excluye programación en el campo de la música popular, además de la difusión de programas sobre el arte, la literatura, la ecología, la historia, la sociología, la ciencia y la economía. La emisora ha sido galardonada siete veces con el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar, para “el mejor programa cultural’ en radio.

El Centro de Arte y Cultura es una dependencia que fomenta la educación a través de las artes: “Creativa-MENTE en lo SOCIAL” es un programa de voluntariado juvenil y de prácticas artísticas en diversas comunidades. Este programa incluye “Píntela como quiera”, un proyecto de educación y participación que busca fomentar mediante las artes una cultura de paz con niños de los barrios La Paz, Los Laches, La Peña y El Consuelo de la localidad de Santa Fe. El proyecto ganó una convocatoria de ASCUN en 2010. “Empréndete el Bombillo” es dirigido a jóvenes de las mismas localidades, para fortalecer el emprendimiento a través de metodologías participativas del diseño y del arte. En el encuentro anual “EnLATAdo por la construcción de un mejor país”, se identifican iniciativas y proyectos sociales impulsados por estudiantes de la Universidad. Aquí se ofrece a los estudiantes la oportunidad de vincularse a proyectos de organizaciones externas tales como “Un techo para mi país Colombia”, “Uniendo artistas por sonrisas” y “Asociación Periferia” entre otros.

El Centro de Arte y Cultura lidera además dos eventos de gran atracción. El Festival Universitario de Danza Contemporánea, en sus 17 versiones, ha establecido vínculos nacionales e internacionales y motivado la creación de grupos de danza en otras universidades del país y en los colegios de la ciudad y se ha convertido en uno de los principales medios para impulsar la danza contemporánea en Colombia. En la versión 2012, participaron 16 universidades, 202 bailarines, dos grupos profesionales y se realizaron 37 actividades con la asistencia de 7.878 participantes. Este certamen se complementa con charlas, foros, conferencias, clases magistrales y montajes. Dado el gran interés creado, se hizo el Primer Congreso Nacional de Investigación en Danza (17 al 20 de octubre de 2012) y se editó un número especial de la Revista La Tadeo (N° 77) sobre “Danza Contemporánea Cuerpo y Universidad”. El Festival Universitario de Jazz convoca a grupos provenientes de todas las universidades de Bogotá y se ha desarrollado en sus diferentes versiones en alianza con entidades como la Secretaria de Cultura del Distrito, la Secretaria de Educación, la Escuela de Berklee College of Music y la Academia Fernando Sor.

En la Facultad de Artes y Diseño el grupo “Patos al agua”, de estudiantes y egresados de la Universidad, adelanta prácticas pedagógicas y artísticas con la comunidad infantil de la localidad de Santa Fe. En el Proyecto de creación, “Bella Vista”, por su parte, se trabaja con comunidades desplazadas de la zona de Cazucá en Soacha y en el proyecto “Talentos”, en asocio con la Red de Talentos y Excepcionalidad Cognitiva de la Secretaría de Educación del Distrito Capital, se forman niños de 15 colegios distritales de la ciudad en artes plásticas.

“In House” es un espacio de práctica del programa de Publicidad que ha elaborado campañas y materiales publicitarios y de reflexión para apoyar proyectos con poblaciones desplazadas y afectadas por la violencia. El grupo “Deseo Colectivo” ganó la beca del Programa Nacional de Concertación del Ministerio de Cultura, para realizar el proyecto *El Vuelo de la Mariamulata*, en alianza con la Corporación La Mariamulata lectora del corregimiento de Rincón del Mar,

municipio de San Onofre, departamento de Sucre, un proyecto de recuperación de la memoria colectiva que privilegió los procesos de creación, de transmisión de saberes y prácticas artísticas y culturales.

Conflicto Armado, Construcción de Paz y Acción Humanitaria: La Universidad, a través de los programas de Derecho, Relaciones Internacionales y Ciencia Política y Gobierno de la Facultad de Ciencias Sociales, reflexiona sobre temas como construcción de paz, derechos humanos y asuntos humanitarios. De 2009 a 2011, hizo parte de la iniciativa “Grupo Sainville: líderes por la paz y la reconciliación” que congregó diversas personalidades del país que buscaban formular una propuesta de acuerdos básicos para superar el conflicto. A través del Proyecto Internacional de Justicia y Paz, en convenio con el Centro Internacional de Toledo para la Paz, CIT-Pax, la Facultad de Ciencias Sociales participó en el análisis jurídico de la aplicación de la Ley de Justicia y Paz y del proceso de Desarme, Desmovilización y Reintegración, DDR adelantado con los grupos paramilitares, así como en el análisis de la Ley de Víctimas y Tierras adoptada en 2011.

El programa de Relaciones Internacionales hace parte de la Mesa Directiva del Instituto de Estudios Humanitarios (IEH), apoyado por el Sistema de Naciones Unidas. En conjunto con el IEH, la Universidad ofrece el diplomado en Acción Humanitaria y la cátedra Alexander Von Humboldt, sobre problemas nacionales. Además, de este programa hace parte el Observatorio de Construcción de Paz, que con el apoyo de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI), hace seguimiento a los procesos de superación del conflicto en el país. En este contexto, se han realizado asesorías y consultorías para instituciones como Unicef, Acción Social, Pastoral Social y Constructora Bolívar así como diversos foros, seminarios y conversatorios de análisis y reflexión sobre estos fenómenos en Colombia y en el mundo.

El **Observatorio de Construcción de Paz**, es una instancia de búsqueda, sistematización, análisis, realización y divulgación de producción académica sobre el tema, así como una plataforma de interacción y seguimiento a la información, iniciativas, políticas y agendas ciudadanas y estatales de paz en el país.

Durante 2011, la Universidad desarrolló la consultoría sobre la *“Situación de derechos de la niñez y adolescencia afrodescendiente en América Latina y el Caribe”*, financiada por Unicef.

Desarrollo Económico y empresarial

La Unidad de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas ofrece orientaciones para perfilar ideas de negocio, asesoría en la elaboración de los planes de negocio, directrices para la creación de una empresa y la puesta en marcha de los planes de mercadeo. La Unidad tiene convenios con la Cámara de Comercio de Bogotá a través de Bogotá Emprende y lidera la Red de Emprendimiento de la Asociación Colombiana de Universidades –ASCUN–. Desde el año 2010 ejecuta el programa de capacitación en el desarrollo de operaciones logísticas en la cadena de abastecimiento de Ecopetrol, proyecto que capacita a mipymes proveedores de bienes en regiones de Bolívar, Norte de Santander, Magdalena Medio, Antioquia, Valle del Cauca, Huila, Meta y Putumayo, con un total de 89 empresas beneficiarias.

En la Facultad de Artes y Diseño, en el *Proyecto Avanza* del programa de Diseño Industrial, se realizan talleres para residentes de la localidad de Rafael Uribe Uribe, en los que se han capacitado hasta año 2010, 120 personas en temas de mercadeo, marroquinería, desarrollo de producto y emprendimiento. De igual manera, el programa se ha vinculado con el Instituto San Pablo Apóstol (ISPA), para apoyar la capacitación de más de 2.400 aprendices en temas de productividad y para el desarrollo conjunto de talleres de marroquinería.

El **Observatorio Asia-Pacífico** es el primero de su género en el país, destinado a la comunidad académica especializada, así como a empresarios y aspirantes colombianos a oportunidades de estudio, trabajo y negocios en los países integrantes de ésta región. Este proyecto es adelantado por la Facultad de Ciencias Sociales.

El **Observatorio de Política Fiscal** que promueve la Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas, busca consolidarse y diferenciarse por la posibilidad de publicar artículos escritos por personalidades públicas en materia de política pública y fiscal y por investigadores especializados, e Integrar, actualizar y publicar estadísticas provenientes de diversas fuentes públicas, con algún valor agregado para el análisis de datos.

Mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá

La Universidad, comprometida con el mejoramiento de su entorno, en este caso del centro de Bogotá, con sus valores históricos, culturales y arquitectónicos, se ha propuesto la recuperación, desarrollo y remodelación del sector centro oriental de Bogotá y apoya el *Plan Zonal de Recuperación del Centro*. Con esto espera contribuir a la protección de su patrimonio cultural, a su embellecimiento y al fomento de actividades universitarias y culturales.

En los últimos años la Universidad ha ampliado su planta física con la construcción de importantes edificios y espacios públicos, dentro del marco de su esfuerzo por mejorar el centro, buscando que su aporte ayude a crear una zona amable y cosmopolita.

En la Corporación de Universidades del Centro de Bogotá, la Tadeo contribuye a la formulación y coordinación de programas de las universidades en el centro de la ciudad, dentro del marco del Plan de Ordenamiento Territorial, para lograr que los cambios de la zona sean en beneficio de todos los ciudadanos y de las comunidades académicas.

Asesoría jurídica y asistencia legal

El Consultorio Jurídico y el Centro de Conciliación, además de servir para las prácticas profesionales de los estudiantes de Derecho, dan asesoría legal y apoyo social a personas de escasos recursos.

El Consultorio atiende un promedio de 800 consultas anuales y el Centro de Conciliación ha atendido 499 casos (anexo 46, Informe de Consultorio Jurídico). Además de estas actividades propias del consultorio, este ha realizado convenios para ampliar el ámbito de práctica de los estudiantes, así como el impacto social, con las siguientes organizaciones: Juzgados Penales

Municipales de Descongestión, Defensoría del Pueblo, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Consejo Profesional Nacional de Ingeniería, Unidad de Delitos Sexuales de la Fiscalía General de la Nación, Constructora Bolívar y el Centro Integral de Rehabilitación de Colombia (CIREC).

Educación continua

La educación continua es una de las modalidades más importantes de vinculación de la Universidad con la ciudadanía y con el sector empresarial. El Centro de Extensión Universitaria tiene como uno de sus objetivos desarrollar programas que actualicen y capaciten a estudiantes, profesionales y público en general. La creación de estos programas comienza con un análisis de las necesidades externas de capacitación, para generar una oferta de programas que parta de las fortalezas de nuestras facultades. Después se revisa la información académica y logística y se hace un estimativo de los mecanismos necesarios para llevar a cabo los diplomados, seminarios, cursos cortos, y talleres programados. (Ver anexo 47, Participantes actividades de educación continuada 2006-2012).

En la tabla 41 se encuentran los datos concernientes a los cursos de educación continua llevados a cabo entre 2008 y 2012 y la cifra total de participantes: 1.699 en diplomados y 3.070 en cursos cortos y talleres de software (anexo 47, Participantes en diplomados, cursos cortos y talleres de software).

Tabla 41. Educación continua

Año	Diplomados	Cursos cortos y talleres de software	Participantes
2009	23	44	902
2010	19	53	1245
2011	27	68	1575
2012	30	29	1047
TOTAL	99	194	4769

Fuente: Oficina de Extensión Universitaria
Información a octubre de 2012

Mediante la organización de eventos nacionales e internacionales (tabla 42) en los que participan estudiantes de todos los programas académicos de la Universidad, la Tadeo crea espacios para el análisis de diversos temas.

Tabla 42. Eventos académicos y culturales 2009–2012

Evento	No.
Conferencias	281
Concursos	15
Cátedras (ciclos)	12
Ciclos de cine	13
Congresos	5
Conversatorios	5
Encuentros	10
Exposiciones y muestras	39
Ferías	5
Foros	4
Simposios	7
Semanas académicas	9
Seminarios	16
Talleres	26
Reflexiones en arte	37
Charlas	7
Ciclo de conversaciones - Biblioteca Museo Carlos Lleras	13
TOTAL	504

Funcionarios (73 %), directivos (70 %), profesores (67 %), egresados (65 %) y estudiantes (57 %) consideran positivas las acciones promovidas por la Universidad en interacción con el entorno, así como los cambios logrados.

Posgrados y pasantías

Vale la pena destacar el impacto de programas como la Especialización en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud que se ofrece en Neiva, Pasto, Santa Marta y Cúcuta, que busca formar el personal de los niveles directivo y profesional de las instituciones públicas y privadas que hacen parte del sgsss y contribuir así a mejorar las condiciones de salud de estas regiones.

En lo relativo a los programas de especialización de posgrado y su correspondencia con las necesidades regionales, nacionales e internacionales también existe una percepción positiva por parte de directivos, (86 %), de funcionarios (75 %), egresados (64 %) y estudiantes (55 %).

Prácticas y pasantías aproximan al estudiante a los problemas reales de su quehacer y le permiten aportar a su solución en los escenarios de trabajo. Antes del Acuerdo 35, las prácticas eran voluntarias, con excepción de los programas de Ingeniería de Alimentos, Administración de Empresas, Relaciones Internacionales y Derecho en las que eran obligatorias. Ahora las prácticas profesionales pueden escogerse como modalidad para la opción de grado, lo que permitirá ampliar la participación de la Universidad en el sector

externo. El 92 % de los estudiantes que a la fecha han realizado prácticas las valoran positivamente.

La interacción de la Tadeo con el entorno permite apreciar una actividad amplia y permanente. Hace falta definir más claramente los alcances e indicadores de impacto de esta relación. La calificación dada obedece a estas consideraciones.

3.5.2 Característica 17. Egresados e institución

La institución se preocupa por el desempeño de sus egresados como profesionales y como ciudadanos, y aprende de sus experiencias para mejorar continuamente las políticas y el desarrollo institucionales.
--

<i>Esta característica tiene una calificación final de 3.6</i>	<i>Se cumple aceptablemente.</i>
--	----------------------------------

La Universidad considera egresado a toda persona que haya obtenido un título de la institución. En la Resolución 96 2007 la Tadeo hace explícito su interés en hacer seguimiento continuo al desempeño profesional de sus egresados, como una fuente de valoración de su impacto y pertinencia social en el medio. A septiembre de 2012, el total de egresados de la Universidad era de 61.314 personas (véase tabla 7, capítulo 1). La base de datos de estos egresados en la Universidad está actualizada en un 69 %. En la actualidad se desarrolla una aplicación que permitirá administrar y actualizar la base eficientemente.

Los egresados reciben beneficios diversos, como descuentos en el valor de la matrícula, para ellos y su familia, en cualquier programa académico, diplomado y curso de educación continuada; invitación a eventos como conciertos, foros, conferencias y charlas y talleres que ofrece el Centro de Arte y Cultura y el envío a través de correo electrónico, del portal de egresados y de los boletines mensuales de información sobre becas, convocatorias y concursos. También se dispone de un portal de intermediación y promoción laboral y se ofrece acompañamiento en la creación de empresas a través de la Unidad de Emprendimiento (ver anexo 48, Acuerdo 10 de 2007 y anexo 49, Acuerdo 18 de 2010).

Los programas académicos de la Universidad cuentan con el apoyo de la Oficina de Egresados para la organización y desarrollo de sus encuentros periódicos con los exalumnos. Para el seguimiento y actualización de la información se desarrolló en 2009 el proyecto “Una mirada a la ocupación y desempeño de los profesionales de la UJTL”, con el apoyo económico del Ministerio de Educación y con la participación de los programas de Administración de Empresas, Comercio Internacional, Diseño Gráfico y Publicidad. Varios egresados han contribuido en su ejercicio profesional en diferentes ámbitos de la economía, la política, las artes, las relaciones internacionales y los temas ambientales. (Ver anexo 50, Resultados del estudio “Una mirada a la ocupación y desempeño de los profesionales de la UJTL” y anexo 51, Egresados destacados). Es de anotar que a partir de la acreditación de los programas, estos han empezado a establecer relaciones más estrechas con los egresados.

En la encuesta un 54 % de los encuestados destaca la aceptación positiva que han tenido los profesionales de la Universidad en el medio social y profesional, pero solo un 33 % de los egresados considera positiva la relación con la Universidad y solo el 31 % valora positivamente

los servicios que les ofrece la Tadeo. Estos resultados señalan la necesidad de programas más vigorosos para acercar sus egresados a los programas y actividades académicas y culturales de la institución.

La evaluación de esta característica permite detectar la necesidad de expandir y afirmar la relación de los egresados con la Universidad. La Oficina de Egresados se ha limitado hasta ahora a la consulta del Observatorio Laboral y la actualización de datos que se obtienen cuando se realizan eventos o reuniones promovidas por los programas. Los egresados no conocen bien los servicios que les brinda la Universidad y no sienten que se les convoque para aportar sus experiencias a las reflexiones sobre sus disciplinas y profesiones, lo que sería muy útil para el ajuste de calidad de los planes de estudio. Una mejor relación con los egresados, muchos ubicados laboralmente en cargos de gestión y dirección, facilitaría abrir espacios para las prácticas, ampliar la oferta de educación continuada y generar convenios para consultorías y asesorías.

3.5.3 Característica 18. Articulación de funciones

La institución aplica políticas y acciones claramente definidas que permiten articular sus funciones con los distintos modos y niveles del sistema educativo.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4.3</i>
--

<i>Se cumple en alto grado.</i>

La UJTL es una institución de educación superior que interactúa con las distintas modalidades y niveles del sistema educativo. La institución espera contribuir, como lo anota su Misión, "(...) al desarrollo social, empresarial, científico y estético de la nación colombiana (...)".¹⁴ En cada uno de los programas se analizan periódicamente aspectos relacionados con la calidad de la educación en la región y en el país, los cuales constan en los respectivos documentos de registro calificado.

El Grupo de Investigación en Educación ha realizado estudios sobre los resultados de evaluaciones del ICES en el bachillerato, e inició en el presente año seminarios con los rectores de un grupo de colegios de Bogotá para hacerles saber sus hallazgos y discutir recomendaciones de mejora de sus resultados. Asimismo este grupo viene evaluando proyectos que buscan impactar la calidad en los colegios de bachillerato.

La Universidad mediante el Museo del Mar, se relaciona con la educación básica y media, al ofrecer a niños y jóvenes de los diferentes planteles educativos de la ciudad una experiencia científica atractiva en Biología y Ecología Marina. (Ver tabla 43).

¹⁴ Universidad Jorge Tadeo Lozano. PEI. Pág. 28.

Tabla 43. Población atendida Museo del Mar

Tipo de público	2010	2011	2012
Niños y estudiantes	13.168	7.971	4.497
Grupos escolares	19.188	22.372	11.502
Niños menores de tres años	316	765	319
Adultos	10.701	8.606	5.119
Tercera edad	346	934	87
Total de asistentes	43.719	40.648	21.524

Fuente: Museo del Mar
Información a julio de 2012

Cursos libres

Los cursos libres son una modalidad que permite que estudiantes de educación media que aún no cumplen con los requisitos para ingresar a la Universidad (resultados SABER 11 o estudiantes extranjeros), así como aquellos que no tienen clara su opción profesional, puedan adelantar asignaturas sin que sea necesaria su inscripción en un programa académico.

El Proyecto Enlace, mediante convenio con los colegios, permite a los estudiantes de bachillerato adelantar asignaturas de su programa de pregrado de interés, con lo que se les ayuda en la selección final del programa académico a cursar y se les ofrece una experiencia de vida universitaria. Para que los estudiantes de últimos grados de bachillerato tengan la posibilidad de conocer de manera directa las características de cada uno de los programas académicos, permanentemente se realizan talleres sobre temas específicos relacionados con las áreas de formación de la Universidad. En lo transcurrido del año 2012 se han realizado 78 talleres con una participación de 525 estudiantes de diversos colegios.

En la tabla 44 se aprecia el número de participantes en los cursos libres y en la tabla 45 los resultados del Proyecto Enlace. Es de interés apreciar las variaciones en el porcentaje de asistentes que continuaron estudios en la Universidad.

Tabla 44. Participantes Cursos Libres

Año	N° de estudiantes
2006	164
2007	101
2008	87
2009	78
2010	92
2011	59
2012	39
Total	360

Fuente: Sistema de información para registro calificado y autoevaluación – Sirca. Fecha: julio 2012

Tabla 45. Proyecto Enlace

Año	N° estudiantes que ingresaron	Estudiantes que continuaron estudios con la Universidad	%	Colegios
2008	100	33	33	8
2009	126	24	19	11
2010	56	14	25	8
2011	65	21	32	11
2012	55	1	2	11
Total	402	93		

Fuente: Oficina Orientación Profesional - informe hasta agosto 2012

Para reforzar el vínculo con el bachillerato, la Tadeo suscribió un convenio con la Secretaría de Educación del Distrito Capital para el desarrollo de un programa de atención extracurricular, dirigido a los estudiantes de colegios distritales de estratos 1 y 2 con rendimientos académicos sobresalientes, el cual les permite cursar asignaturas especialmente diseñadas para ellos. La Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería diseñó el contenido curricular de estos cursos, en los que han participado cerca de 150 niños.

La UJTL tiene un convenio con el Sena, para el fomento de las actividades científicas, tecnológicas y académicas. Este convenio busca articular los programas técnicos y tecnológicos del Sena con proyectos de investigación desarrollados por la universidad y complementar la formación técnica con la educación universitaria. La tabla 46 contiene los resultados del convenio con el Sena, que hasta 2012 alcanza 728 matriculados.

Tabla 46. Matriculados Convenio Sena

PROGRAMA ACADÉMICO	2008	2009	2010	2011	2012
Administración de Empresas	2	8	12	14	13
Administración de Empresas Agropecuarias	0	2	1	0	1
Comercio Internacional	0	2	8	6	12
Contaduría Pública	56	127	91	100	142
Economía	0	0	0	1	3
Mercadeo	1	1	5	7	9
Tecnología en Gestión de Exportaciones e Importaciones	30	31	23	12	0
Tecnología en Producción Digital para Medios Impresos	0	2	2	0	0
Tecnología en Realización de Audiovisuales y Multimedia	0	3	1	0	0
Total	89	176	143	140	180

Fuente: Dirección de Mercadeo Fecha: septiembre de 2011

La Universidad, en convenio con otras instituciones, ofrece programas de extensión en Cúcuta, Neiva, Pasto, Manizales y Valledupar. Por otra parte, con el fin de formar profesionales del más alto nivel para desarrollar investigaciones en el territorio marítimo y costero se creó el Doctorado en Ciencias del Mar en convenio con las universidades de Antioquia, del Valle, del Magdalena, del Norte, Nacional de Colombia, y con el Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras – Invemar, la Comisión Colombiana de Océanos – cco y el Servicio Alemán de Intercambio Académico – DAAD.

La Universidad participa activamente además en diferentes *redes, asociaciones y grupos de cooperación con otras instituciones de educación superior* tales como: ASCUN, la Corporación de Universidades del Centro de Bogotá, Renata, Rumbo, Universia y Alianza Comité Universidad – Empresa. Sus programas, directivos y profesores también hacen parte de diversas asociaciones, agremiaciones y redes universitarias nacionales e internacionales.

El análisis de los aspectos asociados a la característica, permiten determinar que la Universidad articula sus programas académicos con “distintos modos y niveles del sistema educativo”, mediante proyectos de investigación y consultoría, asignaturas de enlace entre el bachillerato y la universidad, los cursos libres, el Proyecto Enlace, la aceptación de estudiantes del Sena en programas profesionales y los talleres realizados por los programas con el apoyo de la Dirección de Mercadeo. Las cifras ponen de presente que en los últimos años ha disminuido el número de estudiantes que ingresan por estas modalidades, las que deben evaluarse para determinar su grado de pertinencia frente a la articulación con la educación media y revisar las estrategias para su divulgación. Los proyectos académicos de posgrado en convenio con otras instituciones muestran también la articulación de la Tadeo con otras instituciones del nivel superior.

3.5.4 Juicio de calidad del factor

Tabla 47. Calificación ponderada del factor Pertinencia e Impacto Social

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Institución y entorno	4,4	Se cumple en alto grado
Egresados e institución	3,6	Se cumple aceptablemente
Articulación de funciones	4,3	Se cumple en alto grado
Calificación global del factor	4,1	Se cumple en alto grado

La revisión y calificación de las características que componen este factor permite apreciar fortalezas en las relaciones con el entorno en las cinco áreas estratégicas: medio ambiente y desarrollo agrícola, arte y cultura, conflicto armado, construcción de paz y acción humanitaria, emprendimiento y mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá. Estas acciones se han incrementado y fortalecido en los últimos años y tienen un importante reconocimiento por parte de la comunidad. Es preciso definir indicadores de evaluación y estrategias de seguimiento a las acciones de proyección social que se vienen adelantando.

La Universidad cuenta con una unidad encargada de mantener los vínculos con los egresados, mediante la organización de eventos, la comunicación permanente, la oferta de beneficios

especiales, los proyectos de intermediación y promoción laboral y de creación de empresa. El registro de los egresados en la base de datos no alcanza todavía un porcentaje satisfactorio y es recomendable fortalecer el seguimiento a su desarrollo profesional para generar mayores contactos de los egresados en los procesos académicos, de investigación y extensión.

Finalmente, la Universidad se articula con los diferentes niveles educativos a través de actividades y programas no solo en Bogotá sino en otras ciudades y regiones del país. Todo esto está sujeto a evaluación y actualización.



3.6 FACTOR 6. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN

3.6.1 Característica 19. Autoevaluación y autorregulación

La institución mantiene un sistema de autoevaluación institucional que le permite desarrollar procesos participativos y permanentes de planeación y autorregulación que orienten su renovación, sus objetivos, planes y proyectos, y los de cada una de sus dependencias, en forma coherente con su Misión y su Proyecto Institucional.

Esta característica tiene una calificación final de 4,0

Se cumple en alto grado.

El proceso de autoevaluación-autorregulación implicó para la Tadeo la oportunidad de realizar un examen crítico y permanente de los procesos de formación académica, de la revisión de los currículos, de las formas de concebir los planes de estudio; de reflexionar acerca de los roles del profesor y del estudiante, de las técnicas operativas de evaluación, de las pedagogías empleadas, del impacto de los egresados; así como también, de la aplicación y cumplimiento de la Misión y de la Visión institucional. Este proceso tiene en la Universidad una larga trayectoria que se refleja en las diferentes acciones que han permitido la transformación institucional en el tiempo.

La autoevaluación en la Tadeo 2000-2005

El ejercicio de autoevaluación se inició en 1996 con el objetivo de determinar la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución en articulación con las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social. Como parte de este proceso entre 1999 y 2001 se definió el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que formuló una idea de universidad con énfasis en la formación integral, la docencia, la investigación, la extensión y la evaluación permanente de las funciones sustantivas de la educación. Este proceso permitió a la Universidad orientar las políticas académicas, los vínculos con el entorno económico y social, el desarrollo científico y tecnológico y la expansión de la oferta académica.

De manera paralela, desde el año 2000 comenzó la preparación para acreditar sus programas académicos, siguiendo las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Para lograrlo, la Vicerrectoría Académica conformó un equipo asesor integrado por decanos de los diferentes programas académicos. Se fijó un cronograma y se adoptó un plan de acción que coordinara las tareas de autoevaluación. Como parte de este proceso, se formuló el Plan de Desarrollo Institucional 2000-2009, que contempló tres grandes aspectos: una reforma curricular para todos los programas académicos; la vinculación de docentes de planta ajustados a las nuevas demandas de los planes de estudio; y la adopción de estatutos y reglamentos para profesores y estudiantes.

En 2001, de acuerdo con los objetivos institucionales y parámetros establecidos por el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la Universidad, se crearon los Comités Académicos de los Programas, con funciones de colaboración en la definición de políticas y estrategias de desarrollo de los programas y revisión y autoevaluación continua de los mismos. En el mismo año la Tadeo presentó al Consejo Nacional de Acreditación las condiciones iniciales de calidad y recibió un año después la visita de los consejeros del CNA para su verificación. De los

diecisiete (17) programas de pregrado que hacían parte de la oferta de la Tadeo en ese año y que se autoevaluaron, inicialmente cinco cumplieron con las condiciones internas que se había impuesto la Universidad: Bellas Artes, Biología Marina, Comercio Internacional, Ingeniería de Alimentos y Relaciones Internacionales. Estos programas obtuvieron la acreditación de alta calidad y acogieron las recomendaciones que sugirió el CNA en sus acciones de mejoramiento. Posteriormente se obtuvo la acreditación de los programas de Publicidad y Diseño Gráfico.

Proceso de autoevaluación institucional 2005-2012

En 2005 la Tadeo expresó al CNA su voluntad de iniciar el proceso de acreditación institucional tras el avance alcanzado en la autoevaluación de programas. El proceso fue liderado por un Grupo de Dirección General y un Comité de Coordinación de Acreditación, y concluyó con siete recomendaciones mencionadas en el capítulo 2 del presente documento. El resultado de la calificación general fue de 3,72, lo que le permitió reconocer a la Tadeo su cercanía al logro del cumplimiento en alto grado (superior a 4,0) y definir, teniendo en cuenta los datos presupuestales, el orden de prioridades de mejoramiento.

Con base en las decisiones del Consejo Directivo, en particular las adoptadas en el Consejo realizado en Paipa en julio de 2007, la Tadeo se redefinió como una Universidad de calidad que busca desarrollar ante todo la autonomía y la capacidad de aprendizaje independiente del estudiante. Tal definición se apoya en los siguientes *principios*: (i) la comunidad académica (profesores, estudiantes, egresados) es lo fundamental de la Universidad; (ii) la comunidad administrativa (funcionarios, empleados) debe estar al servicio de la comunidad académica; (iii) las comunidades académica y administrativa deben estar al servicio de los estudiantes; (iv) los integrantes de la comunidad universitaria y los procesos institucionales se orientan por la sinergia, el respeto, la colaboración, la calidad académica, la optimización de procesos e inversiones, la autoevaluación y el mejoramiento continuo institucional.

Como parte de las acciones de mejoramiento propuestas en 2007, al año siguiente la Vicerrectoría Académica conformó el Grupo de Plan de Acción, para poner en práctica las recomendaciones y decisiones surgidas de la autoevaluación institucional, de las decisiones del Consejo Directivo y de las instrucciones de la Rectoría. Los resultados de este proceso fueron: (i) definición del Modelo Pedagógico, (ii) actualización del Estatuto Profesoral y el Reglamento Estudiantil, (iii) vinculación de profesores de planta para cumplir con las funciones centrales de la Universidad (iv) fortalecimiento de las actividades de bienestar, (v) ampliación de la oferta de cursos de educación continuada, (vi) formulación del Plan de Desarrollo, (vii) reorganización de la Dirección de Investigación, Creatividad e Innovación, (viii) definición de políticas de investigación, registro y categorización de grupos de investigación en Colciencias, (ix) consolidación de la Unidad de Egresados, (x) reformas curriculares, (xi) ampliación y adecuación de la infraestructura física, (xii) aumento en los recursos de la biblioteca, (xiii) implementación del Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta – AVATA y (xiv) diseño del sistema de información para registro calificado y autoevaluación. En 2010 la Tadeo inició un nuevo proceso de autoevaluación institucional con la participación de la comunidad universitaria. En este proceso se evalúa el nivel de cumplimiento de las recomendaciones formuladas en 2007, las cuales se analizan en cada uno de los factores correspondientes.

Como ya se había señalado, de los 21 programas acreditables siete (7) han obtenido la acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional, seis (6) de ellos con reacreditación. Adicionalmente 3 programas entregaron documentos, dos más terminaron el proceso y planean entregar los documentos en febrero de 2013, y 3 en junio.

Existe compromiso de los programas académicos con la autoevaluación y una metodología definida para el proceso. La Oficina de Procesos Académicos preparó las guías, las metodologías y el sistema de información SIRCA para el proceso, pero se debe avanzar en el diseño de un modelo de planeación y de aseguramiento de la calidad que relacione en forma más estrecha las unidades académicas con la planeación central, asocie los planes de mejoramiento de las unidades académicas y se tenga en cuenta en la distribución de los recursos financieros. Se está organizando en la Vicerrectoría Académica una dependencia especializada para dirigir este proceso.

En el período 2011-12 se realizó un segundo proceso de autoevaluación para la acreditación, y se logró una calificación de 4,1, que demuestra un mejoramiento importante en estos años. Esta evaluación permite a la Universidad presentarse ante el CNA para el proceso de acreditación institucional.

Plan de desarrollo

Con base en el trabajo de los Grupos del Plan de Acción constituidos en 2008 se elaboró el Plan de Desarrollo Tadeísta 2009-2014, en el que se destacan 3 ejes fundamentales: el primero, *Calidad e Innovación Académica*, referida a los estudiantes, profesores, docencia, investigación y procesos creativos; el segundo, *Desarrollo Organizacional*, relacionado con gobierno y planeación, estructura organizativa, aseguramiento de la calidad, gestión administrativa y financiera, vida y cultura organizacional, recursos académicos, tecnología y planta física, y el tercero, *Relaciones con el Entorno*, respecto a la proyección social, internacionalización y relaciones con los egresados. Los tres ejes se despliegan en 15 núcleos fundamentales que guiarán a la Universidad en su actividad en los próximos años hasta el 2014. Adicionalmente se formularon 28 objetivos y se propusieron 105 estrategias para lograrlos.

El Plan de Desarrollo 2009-2014 tiene dos mecanismos de evaluación: el seguimiento continuo de los proyectos específicos que guían la toma de decisiones estratégicas y la construcción de un cuadro de indicadores y un cuadro de mando integral que permiten evaluar de manera constante los resultados del Plan. Además el Plan se evalúa en el Informe Anual del Rector y en los Informes de las Facultades y Unidades Académicas y Administrativas.

La unidad administrativa encargada de la ejecución del Plan de Desarrollo es la Dirección de Planeación y Finanzas la cual, mediante la formulación del cuadro de mando integral, contribuye al control y seguimiento de la calidad, y aporta información general y gerencial para los niveles directivos, académicos y administrativos. El Cuadro de Mando Integral está conformado por 15 indicadores críticos relacionados directamente con los objetivos de cada núcleo y para los cuales se definen las metas específicas en el Consejo Directivo (tabla 48). Para la puesta en marcha y el seguimiento al Plan, la Universidad formuló 184 acciones (anexo 52, Listado de acciones del Plan de Desarrollo 2009-2014) que se consolidan como acciones en las estrategias del Plan de Desarrollo.

Tabla 48. Indicadores del cuadro de mando integral

Indicador	Meta 2012	Meta 2014
Población total	12.142	12.505
Deserción semestral	11%	9,9%
Deserción por cohorte (última cohorte terminada)	40,06%	33%
Deserción por cohorte (promedio ponderado)	37%	33%
Número de profesores de planta	221	281
Profesores de planta por cada 100 estudiantes (pregrado)	2	2
Profesores de planta por cada 100 estudiantes (pregrado y posgrado)	1,8	2
Porcentaje de profesores de tiempo completo con doctorado	11	12
Electividad	13%	20%
Grupos de investigación en A1, A y B en Colciencias	7	10
Porcentaje de presupuesto en bienestar	2,8	4
Porcentaje de programas acreditados	37	67
Metros cuadrados por estudiante	No aplica	No aplica
Equipos de cómputo por cada 100 estudiantes	7,3	8
Porcentaje de egresados con datos actualizados	69	70

La Tadeo ha evaluado los avances del Plan por medio del seguimiento a los proyectos y a los indicadores que se desprenden de él (tabla 23). La Universidad publica anualmente el Informe de Gestión del Rector con estadísticas (Anexo 54, Informes del Rector 2009, 2010 y 2011) que informan a toda la comunidad sobre la gestión tanto académica como administrativa.

Como parte de los indicadores de opinión que sustentan el juicio de calidad de la característica, se tomó en cuenta la pregunta “¿cómo califica la participación de las unidades académicas y administrativas en la planeación, evaluación y autorregulación institucional?”. El 34 % de los funcionarios la calificó como excelente, el 54 % como buena y el 12 % como regular o mala. De los directivos, el 31 % la consideró excelente, el 40 % buena y el 29 % regular o mala.

Como conclusión, es posible afirmar que la Universidad y su comunidad conocen la existencia del Plan de Desarrollo institucional, con objetivos y metas, que cuenta con un seguimiento a sus indicadores que permiten plantear estrategias para superar las dificultades, las cuales se ven reflejadas en los cambios recientes tanto en lo académico como en lo administrativo. La autoevaluación de los programas ha aportado instrumentos para identificar las debilidades institucionales que deben ser tenidas en cuenta en la concreción de las acciones que contempla el plan institucional y que permitieron la reflexión frente a la Misión y al PEI.

En el proceso de autoevaluación de la acreditación institucional se articularon los planes de mejoramiento formulados por las unidades académicas con el Plan de Desarrollo; se considera importante un mayor conocimiento por parte de la comunidad de los indicadores de seguimiento del Plan de Desarrollo institucional.

Los mecanismos de planeación permanente de la Universidad se han reforzado como consecuencia del proceso de acreditación, de manera que planeación y acreditación se coordinan y refuerzan.

3.6.2 Característica 20. Sistemas de información

La institución cuenta con sistemas eficientes e integrados de información que sustentan la autoevaluación y la planeación y se usan efectivamente para la toma de decisiones. Dichos sistemas incluyen el manejo de indicadores de gestión y están orientados al fomento de un continuo mejoramiento de la calidad.

Esta característica tiene una calificación final de 4,0 | *Se cumple en alto grado.*

Sistemas de Información en la Tadeo

Los sistemas de información son herramientas que registran las tareas y procesos de las dependencias y apoyan y sustentan la toma de decisiones. La Universidad tiene un manejo adecuado de la información en los medios existentes. En la actualidad los principales sistemas transversales son el *Sistema Integrado de Información y Registro Académico – SIIA*, que permite la administración de estudiantes, docentes, programas académicos y recursos del proceso de formación, desde el ingreso de un aspirante hasta la culminación de su plan de estudios, y el *Sistema de Información Administrativo y Financiero – SIAF*, que registra y apoya en forma integrada las tareas y procesos administrativos y financieros.

Existen sistemas informáticos para la evaluación periódica de los profesores, del personal administrativo y de las directivas. Los resultados se usan para conformar indicadores que ayudan a la toma de decisiones. En este momento se encuentra en proceso de implementación el sistema de información para gestión, control y soporte de los procesos de registro calificado y autoevaluación de programas, SIRCA, integrado con el Business Intelligent para el manejo de los indicadores que respaldan la toma de decisiones de la alta gerencia.

De igual forma existe un Portal de Servicios (vinculado al SIIA) para los estudiantes, en donde pueden consultar su plan de estudios, el reglamento estudiantil, horarios de clase, calificaciones, órdenes de pago, evaluar profesores y pedir descuentos, financiaciones y reembolsos asociados a la orden de pago. El Portal de Servicios para funcionarios y profesores permite consultar información laboral y de seguridad social, y registrar las calificaciones de los estudiantes.

También se cuenta con los siguientes sistemas de apoyo académico y administrativo: Symphony (sistema de consulta bibliotecaria), Docuware (gestión documental), AVATA (apoyo a la gestión de actividades diarias de los cursos presenciales y diseño de cursos virtuales), Consejerías Estudiantiles, E-Actividades (Plan de Actividades Profesorales) y Hosvital para el Registro y Control de pacientes (Servicios Asistenciales, Bienestar Institucional). Estas aplicaciones le permiten a la comunidad académica y administrativa un eficiente acceso a la información al operar en plataformas abiertas e integradas en un mismo motor de base de datos (Oracle).

El modelo de gestión de información, construido sobre la base de tecnologías de computación actualizadas, ofrece el apoyo a las labores de docencia, investigación, extensión, administración y bienestar institucional. Los servicios de información se prestan a toda la comunidad, mediante canales e interfaces que facilitan el acceso a la comunicación e

información y fomentan el uso de los medios informáticos. Sin embargo es urgente definir una arquitectura de datos que permita una integración mayor, más ágil y eficiente. Por ello, la Universidad está diseñando actualmente la articulación e integración de los sistemas.

De forma paralela, la Universidad adelanta actualizaciones y complementos tecnológicos a los sistemas existentes. Entre estos se implementan los sistemas para Gestión de Egresados – eLINK y de Gestión de Investigaciones AX ONE.

Para detectar la apreciación de las diferentes audiencias que hacen uso de los sistemas de información, se formuló la pregunta “¿cómo califica la calidad general de los sistemas de información de la Universidad?” El 81 % de los directivos y funcionarios la calificaron con excelente y bueno y el 19 % la calificaron en un rango regular o malo. El 9 % de los profesores la juzgó excelente o bueno y el 7 % como regular o mala. El 89 % de los estudiantes la consideró excelente o bueno y el 11 % regular o mala. Lo anterior ha permitido identificar no solo las fortalezas sino también las debilidades relacionadas con el desconocimiento en las modificaciones o nuevos procesos y la documentación de apoyo para los usuarios. A partir de estos resultados se desarrolló un plan de acción para elevar los niveles de satisfacción de los usuarios a partir del último trimestre de 2011.

En cuanto a la percepción frente a la utilidad, confiabilidad y eficiencia de los sistemas de información el 80 % de los directivos, el 84 % de los funcionarios, el 92 % de los profesores y el 90 % de los estudiantes la calificaron en un rango entre excelente y bueno; el 20 % de los directivos, el 16 % de los funcionarios, el 8 % de los profesores y el 10 % de los estudiantes calificaron con un rango de regular o malo. De lo anterior se deduce que existe una buena percepción de los sistemas de información que utiliza la Universidad para la difusión de la información.

Es importante normalizar los procedimientos para la toma de información, análisis y procesamiento de los indicadores de gestión, para que tengan mecanismos únicos.

La información en la gestión institucional

Con el fin de disponer de los datos necesarios para la planeación de la gestión institucional, los sistemas de información incluyen el manejo de indicadores de gestión del desempeño académico y administrativo de la Universidad. Para cumplir con este propósito, la Universidad ha establecido dos tipos de indicadores: a) indicadores de gestión institucional, que hacen referencia al cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan de Desarrollo Tadeísta y que dan cuenta del desempeño institucional a partir de usuarios, procesos y recursos y b) indicadores funcionales de los sistemas de información, que hacen referencia al impacto, a la cobertura, al cumplimiento y ejecución de los mismos.

A la pregunta sobre el nivel de conocimiento de los indicadores de gestión los funcionarios respondieron de la siguiente manera: el 27 % conocía plenamente los indicadores, el 44 % reconoció un conocimiento bueno y el 29 % el desconocimiento en algún grado. Los directivos respondieron de la siguiente manera: 49 % manifestaron conocimiento pleno, el 29 % refieren un conocimiento bueno y el 22 % manifestó desconocimiento en algún grado. Las cifras más bajas dan a entender que, en el grado de apropiación de los temas referentes a la gestión

institucional, se requiere enfatizar aún más en la divulgación de los indicadores de gestión en los diferentes niveles, para asegurar su interiorización por parte de la comunidad tadeísta.

Mecanismos para la difusión de la información

La Tadeo cuenta con herramientas tales como la página web, que es el medio más amplio de difusión de noticias constantes para la comunidad académica y para el público en general. El boletín electrónico de noticias UJTL es el medio de información interno en lo relativo a los cambios administrativos y académicos, así como a las noticias culturales, tecnológicas, ecológicas, educativas, de salud y deportes. La institución dispone también de la intranet donde se encuentran publicados documentos internos, así como los macroprocesos que se han elaborado para el desarrollo de actividades administrativas. Otros mecanismos eficaces de difusión son los correos electrónicos. Como mecanismos de difusión de información centralizados por audiencias, la Universidad cuenta con los portales de estudiantes, funcionarios y docentes ya referidos, los cuales permiten tener acceso a la información requerida por la audiencia específica.

En general se aprecia que los sistemas de información sustentan las funciones sustantivas. Sin embargo hay dificultades en la obtención, uso y difusión de la información, a partir de indicadores que sirvan para el seguimiento a la gestión. En consecuencia es crucial el trabajo de integración de los sistemas que se están desarrollando, así como la definición precisa de los indicadores de gestión fundamentales para establecer su seguimiento

De igual forma, es importante continuar definiendo con las diferentes dependencias las consultas e informes necesarios para el desempeño de las labores. Además, se considera importante fortalecer la cultura de consulta, uso y manejo de la información en todos los niveles y la definición de protocolos para registro y divulgación de la información.

3.6.3 Característica 21. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo

La institución aplica sistemas institucionalizados y adecuados de evaluación de los profesores, del personal administrativo y de las directivas, que se utilizan para favorecer su mejoramiento. En las evaluaciones se tiene en cuenta su desempeño académico, su producción como docentes e investigadores, su gestión y su desempeño administrativo.

Esta característica tiene una calificación final de 3,9 | Se cumple aceptablemente

Evaluación de profesores

La Universidad Jorge Tadeo Lozano, ha definido, en el Estatuto Profesorial (Capítulo XIII), la política para evaluar periódicamente la labor académica de los profesores, la cual está bajo la responsabilidad de los directores de la unidad académica a la que se encuentra adscrito el profesor. En este proceso se tienen en cuenta cuatro aspectos: Calidad Académica, Pedagogía, Cumplimiento y Evaluación.

Los profesores son valorados periódicamente por los estudiantes y por los directores de la unidad académica respectiva. La evaluación de los estudiantes a los profesores se realiza en

forma diferenciada entre el pregrado y el posgrado. En el pregrado se realiza semestralmente, mediante un instrumento aplicado institucionalmente y coordinado por la Dirección Académica. En los programas de posgrado, los alumnos realizan una evaluación al finalizar cada período. Para ello cada programa utiliza un formato particular, que se registra de forma manual. La metodología, valoración, divulgación y seguimiento es realizada de forma independiente por parte de los directores de posgrado.

Se diseñó una plataforma informática que sostiene el proceso y cuenta con una estructura que integra la información relacionada con la producción académica, investigativa y de creación de los profesores de tiempo completo y medio tiempo. Los productos que se registran responden a la producción intelectual que se desarrolla en el marco de las funciones de docencia, investigación y extensión o proyección, definidas en cada unidad académica (departamento o programa) y que se desarrollan en el tiempo de dedicación profesoral. La producción académica terminada y publicada (libros, artículos, obras artísticas, etc.), se registra en la plataforma informática de acuerdo con la clasificación definida y según los indicadores de referencia establecidos en cada caso (ver anexo 53, Formatos de registro de productos).

De acuerdo con la pregunta realizada a los profesores *“¿cómo califica la transparencia y equidad en la evaluación del desempeño docente?”*, el 92 % respondió entre excelente y bueno y el 8 % respondió entre regular o malo. Esto muestra que los profesores reconocen que la evaluación a su desempeño sigue criterios claros y que permite una retroalimentación oportuna a la práctica docente.

Es necesario establecer criterios unificados que definan los procedimientos para la retroalimentación de los resultados de la evaluación que hacen los estudiantes a los profesores, y establecer claramente las instancias y procedimientos para la revisión de los resultados, actividad que actualmente se encuentra concentrada, en los directores de las unidades académicas. Esto permitiría avanzar en planes de mejoramiento resultantes de los procesos de evaluación de profesores y docentes y hacer el seguimiento a los compromisos.

Así mismo, es importante, habiendo sistematizado la de los docentes de planta, sistematizar y estandarizar la evaluación de los docentes de cátedra para el pregrado y el posgrado. Tener en cuenta en la evaluación los resultados de sus actividades en investigación y extensión en cada período, vinculándolos a mecanismos de estímulos. También, los procesos de evaluación deben ser coherentes con las responsabilidades asignadas a las diferentes categorías, razón por la cual es fundamental fortalecer la estructura de la carrera profesoral para permitir el reconocimiento de los resultados alcanzados por los profesores en cada período y así lograr la promoción en el escalafón.

Evaluación de funcionarios

La Universidad cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal administrativo. Esta evaluación la realiza cada jefe de dependencia y tiene como propósito verificar el cumplimiento de las funciones y logro de metas del personal administrativo. Cumpliendo con lo establecido en el Plan de Desarrollo, la Dirección de Gestión Humana modificó, a comienzos de 2010, la metodología de evaluación hacia una basada en evaluación

de funciones y competencias en la que se incluye la autoevaluación del empleado y un proceso de seguimiento a aquellas funciones o competencias que no cumplan con el desempeño mínimo esperado. La evaluación se lleva a cabo anualmente y si alguna actividad no obtiene la calificación esperada se establece un plan de capacitación o entrenamiento y se reevalúa a los 60 días.

De acuerdo con la encuesta aplicada en cuanto a la apreciación de la comunidad universitaria sobre la transparencia y equidad en la evaluación del desempeño administrativo se tienen los siguientes resultados: el 77 % de los funcionarios tienen una apreciación entre excelente y buena y el 23 % una apreciación entre regular y malo.

Evaluación de directivos

Las personas que ocupan los cargos directivos de la Universidad se nombran por períodos renovables. El Consejo Directivo nombra los cargos existentes para el nivel de alta dirección, Rector y vicerrectores y el Rector tiene a su cargo el nombramiento de los cargos para el segundo nivel, es decir los decanos y las direcciones del organigrama, con el visto bueno del Consejo Directivo.

La evaluación de la gestión de los decanos de facultad, los decanos de programas académicos de pregrado, los directores de programas académicos de posgrado, los directores de departamentos y centros, se apoya en la presentación de un *informe de gestión* que resume los resultados obtenidos y que se presenta al Vicerrector Académico con periodicidad anual. En el caso del personal directivo, vicerrectores Académico y Financiero, el director de Investigación, Creatividad e Innovación, el director de Planeación y Finanzas y el Secretario General, presentan al Rector un informe de gestión anual. El Rector a su vez, presenta al Consejo Directivo, periódicamente, informes de avance sobre su gestión. El proceso evaluativo de este nivel se apoya en los resultados de las dependencias de la Tadeo, confrontando y revisando el cumplimiento de los objetivos anuales y del Plan de Desarrollo.

Según las encuestas aplicadas sobre la transparencia y equidad en la evaluación del desempeño, el 89 % de los directivos considera que se encuentra entre excelente y bueno y el 11 % considera que se encuentra entre regular y malo. Lo anterior significa que existe una percepción favorable sobre los criterios que son utilizados para la evaluación del desempeño.

En términos generales se aprecia que existen procesos de evaluación de las diferentes instancias académicas y administrativas de la Universidad, que han servido para la construcción del Plan de Capacitación del personal administrativo, la definición de estímulos y la determinación de la continuidad laboral. Aun así es todavía necesario fortalecer procedimientos claros que articulen los resultados de evaluación de profesores, funcionarios y directivos a las metas de los Planes de Mejoramiento para hacer un seguimiento de las metas propuestas.

3.6.4 Juicio de calidad del factor

Tabla 49. Calificación ponderada del factor Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Sistemas de autoevaluación	4,0	Se cumple en alto grado
Sistemas de información	4,0	Se cumple en alto grado
Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	3,9	Se cumple aceptablemente
Calificación global del factor	4,0	Se cumple en alto grado

Desde 1996 la Universidad definió políticas generales para la planeación, autoevaluación y autorregulación de las distintas unidades académicas y administrativas. Así mismo, cuenta con sistemas de información que sustentan el sistema de autorregulación de la Tadeo y las políticas y procedimientos para la elaboración y puesta en marcha de planes de mejoramiento. Es necesario articular entre sí los procesos académicos y administrativos de las diferentes unidades, para hacer más eficientes las acciones de mejoramiento y consolidar la cultura de autoevaluación y autorregulación.

Los sistemas de información apoyan las actividades operativas, la gestión académica y administrativa y los procesos de autoevaluación, planeación y toma de decisiones. La tecnología actualizada permite acceder a la información en tiempo real y de forma gerencial, eficiente y oportuna. Para optimizar los recursos informáticos es necesaria la integración de los sistemas existentes en una misma arquitectura de datos, a partir de los requerimientos de las unidades académicas y administrativas y del diseño de acciones de promoción para su manejo y uso. Además, hay que avanzar en la integración de los indicadores, administrativos y académicos, así como en la verificación del cumplimiento de desempeño y su difusión en la comunidad tadeísta.

La evaluación de profesores y personal administrativo es sistemática, periódica y basada en criterios y metodologías adecuadas. Para avanzar en estos procesos se requiere disponer de nuevos mecanismos institucionales que permitan una apropiación de las políticas de evaluación en los diferentes niveles: directivos, profesores de tiempo completo, docentes de cátedra y personal administrativo y que, a su vez, articule todas las instancias y permita un seguimiento a los logros alcanzados. Deben establecerse, además, incentivos para el personal que produzca resultados sobresalientes y ajustar los resultados de las evaluaciones a la formulación de las acciones en los planes de mejoramiento. Los procesos de evaluación deben además ser coherentes con las responsabilidades asignadas en las diferentes categorías, razón por la cual, es fundamental estructurar la carrera profesoral en forma que permita reconocer los resultados alcanzados por los profesores en cada período y así lograr la promoción en el escalafón.

3.7 FACTOR 7. BIENESTAR INSTITUCIONAL

3.7.1 Característica 22. Clima institucional

La institución ha definido políticas claras de bienestar institucional orientadas al mantenimiento de un adecuado clima institucional que favorece el crecimiento personal y de grupo y propicia la conformación de una comunidad académica; estas políticas orientan la prestación de los servicios de bienestar correspondientes.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,2</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

En el PEI se trazan las políticas de bienestar universitario, como una contribución central a la formación integral, orientadas al uso creativo y productivo del tiempo libre, a la participación en actividades artísticas, culturales, intelectuales, recreativas y deportivas, a la promoción de una cultura de salud preventiva y un servicio asistencial de primer nivel, a la consolidación de un ambiente universitario en el que prime el respeto, el compañerismo, la solidaridad y el compromiso con el Proyecto Institucional, y a la generación de un clima organizacional que permita el desarrollo integral de los miembros de la comunidad universitaria y una adecuada relación con su entorno social.

Estas políticas, encaminadas a crear y mantener ambientes de estudio y trabajo que favorezcan el desarrollo de las funciones y la consolidación del clima institucional,¹⁵ están orientadas a contribuir a la formación integral de los estudiantes y a promover el desarrollo personal de toda la comunidad universitaria. Son organizadas por unidades de gestión, que desarrollan programas para satisfacer las necesidades e intereses de la comunidad tadeísta, garantizan las condiciones adecuadas para el trabajo del personal y realizan campañas preventivas de salud.

Los servicios de bienestar que se ofrecen en la Universidad se encuentran detallados en la tabla 20, y en términos generales son los siguientes:

Oficina de Servicios Asistenciales. Vela por la salud física, mental, espiritual y social de la comunidad tadeísta, mediante programas asistenciales, preventivos y educativos de medicina general, medicina deportiva, odontología, fisioterapia, nutrición, psicología, asesoría espiritual, y jornadas y campañas preventivas de salud. Servicios Asistenciales tuvo en 2011 15.283 consultas en medicina, odontología, nutrición, fisioterapia y psicología preventiva.

Departamento Cultural-Centro de Arte y Cultura. Ofrece escenarios para prácticas artísticas y culturales. Ofrece talleres permanentes en artes escénicas, artes musicales, artes y oficios, artes visuales, artes de la palabra y desarrollo humano. Asimismo desarrolla actividades específicas de fomento a la lectoescritura y en proyectos especiales de proyección social. El número de inscritos en los talleres realizados por el Centro de Arte y Cultura pasó de 1.265 en el año 2008 a 5.371 en 2011; así mismo, esta unidad registra la asistencia, en el último año, de 17.522 asistentes, internos y externos, a las actividades culturales, convocatorias y proyectos especiales.

¹⁵ Universidad Jorge Tadeo Lozano PEI. Pág. 147.

El Centro de Arte y Cultura programa eventos como cine, conciertos, cuentería, *stand up comedy* y exposiciones, y apoya iniciativas de la comunidad. También coordina sus planes con los programas académicos, a fin de que estudiantes y docentes se aproximen a temas que apoyen la formación integral o complementen su formación profesional.

Oficina de Deportes. Desarrolla programas de deporte y recreación para la comunidad universitaria, orientados con criterio pedagógico y de formación. Dentro de sus servicios están los torneos internos, el impulso a los grupos deportivos tadeístas (baloncesto, voleibol, fútbol, fútbol sala, ultimate, rugby, tenis de mesa, tenis de campo, ajedrez, squash y taekwondo); los programas de condición física como el gimnasio, el gimnasio de escalada, club de squash y club de carrera; y actividades para la recreación y práctica libre.

En la programación deportiva, el número de participantes ha crecido: en 2008 fue de 476 personas y en 2011 de 1.884; así mismo, el número de estudiantes inscritos en las selecciones deportivas pasó de 176 a 310 en el mismo período de tiempo (tablas 50, 51 y 52).

Tabla 50. Número de participantes en actividades deportivas

Año	Estudiantes	Funcionarios y profesores	Egresados	Total
2007	471	5	0	476
2008	1075	54	34	1163
2009	1558	47	27	1632
2010	1528	49	50	1627
2011	1817	19	48	1884

Fuente: Oficina de Deportes

Tabla 51. Número de participantes en talleres del Centro de Arte y Cultura

Año	Estudiantes	Funcionarios y profesores	Egresados	Total
2008	1213	52	0	1265
2009	1771	47	0	1818
2010	2977	40	76	3093
2011	5133	63	175	5371

Fuente: Centro de Arte y Cultura

Tabla 52. Número de personas atendidas en Servicios Asistenciales

Año	Grupo	Programa				
		Medicina	Odontología	Fisioterapia	Psicología	Nutrición
		N°	N°	N°	N°	N°
2008	Estudiantes	5.085	1.128	1.172	1.742	518
	Funcionarios y profesores	1.852	1.360	2.066	435	811
	Total	6.937	2.488	3.238	2.177	1.329
2009	Estudiantes	6.024	1.441	1.410	2.199	1.365
	Funcionarios y profesores	1.306	1.068	2.925	947	1.144
	Total	7.330	2.509	4.335	3.146	2.509
2010	Estudiantes	6.205	807	1.377	891	1.188
	Funcionarios y profesores	960	804	1.290	115	585
	Total	7.165	1.611	2.667	1.006	1.773
2011	Estudiantes	6.862	784	1.363	882	1.552
	Funcionarios y profesores	1.279	926	1.210	114	311
	Total	8.141	1.710	2.573	996	1.863

Fuente: Servicios Asistenciales

La comunidad valora que todos los miembros de la institución (estudiantes, administrativos, directivos, egresados y profesores) tengan acceso a estos servicios, y que la planeación de las actividades permita, mediante horarios flexibles que todos puedan verse beneficiados. De igual manera, el 57 % de los estudiantes, el 81 % de los funcionarios, el 89 % de los directivos, el 67 % de los egresados y el 82 % de los profesores consideraron que las actividades y servicios de bienestar responden a los intereses de la comunidad universitaria.

La divulgación de la oferta de servicios de bienestar se hace a través de diferentes medios y estrategias, entre los que se encuentran el portal Institucional, la revista *La Brújula*, la Emisora Óyeme UJTL, el Boletín Informativo Virtual, volantes, correo institucional y carteleras, y eventos como la inducción a nuevos estudiantes. Estos medios prueban ser efectivos ya que un porcentaje importante de la comunidad universitaria (59 % de los estudiantes, 92 % de los funcionarios, 89 % de los directivos, 70 % de los egresados y 86 % de los profesores) opina que las actividades y servicios de bienestar que ofrece la Universidad son ampliamente difundidas.

En el estudio de clima laboral realizado en septiembre de 2011, se detectó que los funcionarios y el personal administrativo de la Universidad valoran en alto grado la orientación

organizacional, la imagen institucional y la relación de la Universidad con sus usuarios; respecto al clima laboral, resaltan como positivas las condiciones de trabajo y como área de mejora el tema de desarrollo y administración de personal. Las relaciones entre personas, el trabajo en equipo y el profesionalismo o nivel de desempeño, se encuentran en un nivel adecuado, y como un factor para mejorar se detecta el equilibrio trabajo-familia (anexo 55, Presentación de resultados del estudio sobre el clima laboral).

La percepción general de la comunidad universitaria sobre el clima laboral, la disposición de los espacios físicos, las oportunidades de formación y de crecimiento personal, y las condiciones laborales, es altamente positiva. Se destaca el trato respetuoso por parte de los compañeros de trabajo (90 % de funcionarios y 95 % de directivos), y el 69 % de funcionarios, el 76 % de directivos y el 81 % de profesores valoran positivamente la capacidad de liderazgo de los directivos. Así mismo, el 97 % de los directivos y el 95 % de los funcionarios se sienten a gusto y satisfechos de trabajar con la Universidad.

La Universidad cuenta con un Plan de Emergencias para responder rápida y coordinadamente ante una eventualidad. No obstante, la comunidad académica percibe que dicho plan debe tener una mayor difusión y conocimiento para garantizar que, ante una eventual calamidad, se responda adecuadamente.

La Tadeo destinó, en promedio, el 2,5 % del total de sus ingresos a actividades de Bienestar Universitario en el período 2008–2011, lo cual supera el 2 % de los ingresos que estipula la Ley 30 de 1992. En la tabla 53 se presenta el presupuesto para 2011 y 2012.

Tabla 53 Presupuesto de Bienestar Institucional desagregado por áreas

Programa	2011		2012	
	Millones \$	%	Millones \$	%
Centro de Arte y Cultura	794	16	971	17
Deportes	759	16	929	16
Servicios Asistenciales	1.095	22	1.518	26
Gestión Humana	1.609	33	1.706	30
Salud Ocupacional	622	13	633	11
Total	4.879	100	5.757	100

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Para ofrecer servicios que respondan a los diferentes públicos, con la adecuada calidad, las unidades realizan evaluaciones periódicas por medio de encuestas y sondeos de opinión. Esto ha permitido ajustar la oferta y calidad de los servicios, pero, por dispersión y falta de criterios únicos, hasta ahora no se ha hecho una evaluación integral del Bienestar Institucional.

El ejercicio de autoevaluación permitió identificar las siguientes fortalezas: el amplio portafolio de servicios y actividades de bienestar universitario que favorecen el desarrollo y crecimiento de todos los miembros de la comunidad tadeísta, así como la alta valoración que esta da a la posibilidad de acceso a los servicios, el respaldo presupuestal que la institución brinda a los programas de bienestar; el Plan de Emergencias Institucional, el personal capacitado y el grado de satisfacción que expresan directivos, funcionarios y profesores al trabajar en la Tadeo, lo que promueve un clima institucional adecuado.

Aunque las tres unidades están adscritas a la Vicerrectoría Académica y, de acuerdo con los documentos, esta estructura les permite ser parte activa de la toma de decisiones de la Universidad, en la evaluación se detecta la baja participación de los directivos de estas unidades en los organismos de decisión institucionales. Deben ampliarse espacios de discusión en torno al sentido del bienestar y un sistema de información que permita el registro de la participación en todas las actividades y la mayor difusión de los planes de emergencia.

Las cifras revelan la acogida a estos servicios y el seguimiento que se hace a las actividades desarrolladas desde la dirección de cada una de las unidades. Hace falta un sistema de registro de los asistentes a actividades masivas sin inscripción, para determinar con exactitud el grado de cobertura e impacto en la Universidad.

3.7.2 Característica 23. Estructura del Bienestar Institucional

La institución ha definido la organización encargada de planificar y ejecutar programas y actividades de bienestar, le ha asignado a estas últimas la infraestructura y recursos necesarios y mantiene una adecuada coordinación entre las distintas acciones de bienestar institucional.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,2</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

La Tadeo cuenta con una estructura organizacional para el bienestar institucional integrada por cuatro dependencias: por un lado, dependiendo de la Dirección Académica adscrita a la Vicerrectoría Académica, se encuentran las unidades estratégicas del Centro de Arte y Cultura, la Oficina de Servicios Asistenciales y la Oficina de Deportes; por otro lado, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, está la Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional. De acuerdo con los principios de autonomía y participación de la Universidad, cada una de las unidades cuenta con planes, programas y proyectos, que ejecuta de acuerdo al calendario académico y acorde a su especificidad y competencias. Los propósitos del Bienestar Universitario son:

Construcción de comunidad. Con base en los principios de compañerismo, creatividad y compromiso con el medio ambiente, se busca propiciar actividades que favorezcan el desarrollo integral de las personas y su proyección en la sociedad, y que promuevan una cultura de respeto a los derechos humanos, de participación, de tolerancia y solidaridad.

Desarrollo humano integral. Se entiende como el proceso que busca formar armónica y coherentemente todas las dimensiones del ser humano, a fin de lograr su realización plena en la sociedad.

Calidad de vida. Se entiende como la satisfacción de las necesidades de las personas y de la comunidad tadeísta, en busca de una vida digna, en un ambiente que permita encontrarse a gusto, a plenitud y con satisfacción, y que favorezca la identificación del proyecto de vida personal y el institucional.

Por otra parte, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, está la Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional, que tiene a su cargo las acciones para garantizar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores del personal, y con campañas preventivas de salud.

La Tadeo dispone de recursos y personal calificado para prevenir desastres y atender emergencias. El personal está conformado por brigadistas capacitados física y mentalmente, con un alto sentido de responsabilidad y con sólidos conocimientos en primeros auxilios, evacuación, rescate y manejo de extintores y gabinetes. Constantemente se realizan actividades de capacitación en este sentido, que abarcan plan de emergencias, riesgo químico, valoración primaria, incendios, riesgo público, enfermedades de interés en salud pública y especialmente para atender a la comunidad de biólogos en su trabajo de campo: salvamento acuático y accidente ofídico.

Las diferentes unidades estratégicas proponen una oferta de actividades de expresión artística o cultural, de recreación y deporte, y de servicios asistenciales, que responde a las demandas que formulan estudiantes, egresados, funcionarios, profesores y directivos. En el caso de la Dirección de Gestión Humana y Salud Ocupacional, se identifican las actividades de capacitación y los programas de prevención de riesgos laborales y medicina del trabajo, a partir de los perfiles de cargos y del análisis de las tendencias del mercado laboral, identificando áreas de oportunidad para la actualización profesional y el fortalecimiento de las competencias laborales de funcionarios, profesores y directivos.

Por otra parte, desde Gestión Humana se organizan eventos que fortalecen los lazos entre el personal de la Universidad, como las celebraciones de navidad, el día de los profesores, de la mujer, de la secretaria, así como actividades que involucran a los miembros de las familias, especialmente a los hijos de los empleados.

El 45 % de los estudiantes, el 51 % de los profesores, el 75 % de los directivos, el 39 % de los egresados y el 57 % de los funcionarios respondieron positivamente al tema de pertinencia. Los resultados de las encuestas llevan a hacer una reflexión sobre la dimensión que la comunidad académica hace del bienestar. La falta de un sistema unificado hace que el bienestar solamente se asocie a las acciones puntuales realizadas por el Centro de Arte y Cultura, la Oficina de Deportes y la Oficina de Servicios Asistenciales, y no se reconozcan como tales los otros elementos que coadyuvan a la existencia de un clima organizacional adecuado. Dentro del proceso de reingeniería de la Universidad, se está definiendo la estructura del bienestar, de manera que desde una dirección se planeen, articulen y evalúen los diferentes proyectos y acciones que esta función incluye.

La comunidad académica percibe que la seguridad en el campus y en sus alrededores, ante un eventual desastre o emergencia, es aceptable. Así lo demuestra la respuesta del 41% de estudiantes, el 40 % de los profesores, el 35 % de los directivos, el 36 % de los egresados y el 40 % de los funcionarios. Este resultado muestra que la percepción es incongruente con la realidad y evidencia la necesidad de divulgar mejor el Plan de Emergencia Institucional y realizar periódicamente simulacros, y, por otra parte, de garantizar las medidas para que la comunidad se sienta segura en la Universidad. En el momento de la aplicación de la encuesta, la institución no exigía la presentación del carné para ingresar a las diferentes instalaciones, pero por solicitud expresa de la comunidad, y después de realizar un sondeo de opinión, se

acordó que era necesario controlar el acceso mediante la presentación del mismo. Esta medida ha sido bien aceptada.

El ejercicio de autoevaluación permitió identificar que si bien la estructura que hasta la fecha ha tenido bienestar ha sido eficiente en su gestión, faltan criterios e indicadores para evaluar su impacto de manera institucional y su aporte al cumplimiento de la Misión. Es necesario crear niveles de gestión con capacidad de discutir acerca del bienestar y de detectar con claridad las acciones que requiere la comunidad, de manera que los esfuerzos y la inversión que la Universidad hace en este aspecto, se refleje en la satisfacción de los usuarios y en el aporte a la formación integral y al clima organizacional. Por las razones expuestas, se considera que esta característica se cumple en alto grado. Con este fin la Universidad está unificando en una dependencia las oficinas que tiene a su cargo el bienestar institucional.

3.7.3 Característica 24. Recursos para el Bienestar Institucional

La institución cuenta con servicios de bienestar suficientes y adecuados para todos los estamentos en un marco de fomento del desarrollo humano integral. Estos servicios incluyen programas dirigidos en el área de salud y apoyo psicológico, y actividades formativas de diverso tipo: deportivas, recreativas, culturales y artísticas, entre otras.

Esta característica tiene una calificación final de 4,2

Se cumple en alto grado.

La Universidad cuenta con el recurso humano suficiente y capacitado para el desarrollo de las actividades y servicios de bienestar, lo que se refleja en la apropiada relación que existe entre el número de empleados y el número de personas que atienden en las diferentes actividades. El Centro de Arte y Cultura cuenta con nueve funcionarios (seis de planta y tres auxiliares), y 28 docentes de cátedra; la Oficina de Deportes tiene cuatro funcionarios de planta, 15 entrenadores con contrato a término fijo por hora cátedra, y cuatro auxiliares por período semestral a término fijo; la Oficina de Servicios Asistenciales cuenta con 16 funcionarios, de los cuales 13 son profesionales de la salud en diferentes áreas (medicina, odontología, psicología, nutrición, enfermería y fisioterapia) y un sacerdote; y Salud Ocupacional tiene seis funcionarios de planta. Esta disponibilidad de recurso humano incide en la cobertura y calidad de las actividades y servicios, y en la apreciación que la comunidad tadeísta tiene sobre la suficiencia y diversidad de los mismos (63 % de los estudiantes, 85 % de los profesores, 95 % de los directivos, 76 % de los egresados y 89 % de los funcionarios).

En relación con los recursos físicos, la Universidad dispone de 8.109,29 mts² destinados exclusivamente a actividades y espacios para el bienestar.

Los salones, auditorios y talleres de arte, que no son exclusivos para el bienestar, también son utilizados para el desarrollo de estas actividades, en particular para la oferta de cursos del Centro de Arte y Cultura, y para actividades como conciertos, festivales y muestras de cine.

La apreciación de la comunidad universitaria sobre la adecuación y suficiencia de la infraestructura, equipos y materiales para el desarrollo de los programas de bienestar, es aceptable. La ubicación de la Universidad en el centro de la ciudad impone limitaciones de espacio y para suplir las necesidades para las prácticas deportivas, se tienen convenios con el

Club Social de Agentes de la Policía (Av. 68 con calle 26), para hacer uso de las canchas de fútbol y las pistas de bolos; con la Universidad del Rosario (sede norte), para la utilización de campos de fútbol; con la Liga de Tenis de Campo de Bogotá, para realizar entrenamiento y torneos; y con la caja de compensación familiar Cafam, para cursos de natación y tenis de campo, durante los fines semana.

La comunidad percibe la necesidad de implementar, en los espacios físicos ya existentes, zonas deportivas de mejor calidad. Para esto se van a adecuar en 2013 nuevos espacios en los lotes aledaños que han sido comprados por la Universidad. Asimismo se señala la necesidad de salas mejor dotadas acústicamente para el desarrollo de actividades artísticas y culturales, que se verán mejoradas una vez se disponga de los espacios que liberará el nuevo edificio de la Facultad de Artes y Diseño.

Para garantizar la participación de estudiantes, egresados, profesores, funcionarios y directivos en los servicios y actividades de bienestar, los horarios de atención y la programación se organizan de acuerdo con el calendario académico, en horarios de 7 a.m. a 10 p.m. Durante el período intersemestral, y a fin de año, se ofrecen algunos programas de interés para profesores, funcionarios, directivos y egresados.

El análisis de la característica permite evidenciar que, para el desarrollo de las actividades de bienestar, la Universidad cuenta con personal suficiente y debidamente capacitado. La flexibilidad en los horarios y la planeación de actividades de acuerdo con el calendario académico aseguran que la mayoría de la población pueda participar. De hecho, para los estudiantes de los posgrados y para quienes estudian en horarios nocturnos, se diseñaron actividades durante el período intersemestral en horas de la noche, horario que ha sido de gran aceptación. Aunque algunos de los espacios, con excepción de los consultorios de Servicios Asistenciales, requieren de adecuaciones (insonorización, mejoras en los baños, reposición de equipos), se reconoce el esfuerzo realizado por la Universidad para adecuar zonas verdes y recreativas, gimnasios y canchas deportivas, en un sector que, por su ubicación en la ciudad, no permite contar con espacios para este tipo de actividades. La evaluación de estos aspectos permite indicar que los recursos para el bienestar se cumplen en alto grado.

3.7.4 Juicio de calidad del factor

Tabla 54. Calificación ponderada del factor Bienestar Institucional

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Clima institucional	4,2	Se cumple en alto grado
Estructura del Bienestar Institucional	4,2	Se cumple en alto grado
Recursos para el Bienestar Institucional	4,2	Se cumple en alto grado
Calificación global del factor	4,2	Se cumple en alto grado

Los servicios de Bienestar Institucional responden a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional, y contribuyen a la formación integral con espacios, recursos y actividades que propenden por el desarrollo académico, físico y emocional de los miembros de la comunidad académica. La cantidad y la calidad de estos servicios, sus horarios, el presupuesto que se

asigna, y la variedad de los mismos, así como la atención que reciben los usuarios por parte del personal responsable de las actividades, son una fortaleza reconocida por la comunidad académica.

Se percibe un adecuado clima institucional para el perfeccionamiento del ser humano en todas sus dimensiones, apoyado en una estructura organizacional que permite la interacción y el diálogo permanente entre las dependencias encargadas. Sin embargo, en el estudio de clima laboral se detecta que se requieren diseñar acciones para mejorar en aspectos como el desarrollo y crecimiento personal, y la evaluación y reconocimiento al desempeño de los funcionarios.

Se cuenta con recursos físicos, financieros y humanos suficientes para garantizar la difusión, calidad, suficiencia, diversidad, flexibilidad y pertinencia de las actividades y servicios de bienestar que ofrece la Universidad.

Se debe hacer una planeación más integrada de las actividades de Bienestar Institucional, que responda a las necesidades de los diferentes públicos y cuente con un sistema de información que permita llevar los registros de cobertura de la población. Por otra parte, es necesario crear una estructura administrativa que permita planear y evaluar las acciones de bienestar con una mayor coordinación con la política institucional. Es preciso adecuar algunos espacios para actividades deportivas y recreativas.

3.8 FACTOR 8. ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

3.8.1 Característica 25. Administración y gestión y funciones institucionales

La organización, administración y gestión de la institución están orientadas al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación y de la extensión o proyección social definidas por ella según su naturaleza.

Esta característica tiene una calificación final de 4,0 Se cumple en alto grado.

La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, tiene por objeto central la formación de sus alumnos. Para el cumplimiento de las funciones existe una estructura de gobierno definida en sus Estatutos.¹⁶ El gobierno de la institución corresponde, en orden jerárquico, al Consejo Directivo, al Rector y al Consejo Académico.

La estructura de la Universidad, que responde a las necesidades institucionales y crea el sistema operativo para desarrollar sus tareas, puede observarse en la gráfica 1 y en el anexo 4. El Consejo Directivo es la máxima autoridad académica, administrativa y financiera.¹⁷ En 2011 una reforma estatutaria consagró la participación de un representante de los profesores y un representante de los estudiantes en el Consejo Directivo. El Rector de conformidad con las políticas y decisiones adoptadas por el Consejo, ejerce la autoridad ejecutiva en todos los campos. Del Rector dependen la Secretaría General y las vicerrectorías, así como las oficinas centrales de apoyo. Por su parte, el Consejo Académico se encarga de proponer políticas académicas, tendientes al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Las políticas de la Universidad están enmarcadas en documentos como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Modelo Pedagógico y el Plan de Desarrollo, entre otros, y son adoptadas mediante Acuerdos del Consejo Directivo, Resoluciones de la Rectoría, Actas del Consejo Académico y actas de los diversos comités académicos y administrativos.

La Vicerrectoría Académica de conformidad con el Acuerdo 29 de 2009, tiene como funciones orientar los procesos académicos, de investigación, de proyección social, de creatividad e innovación educativa y promover el mejoramiento continuo basado en los procesos de autoevaluación. Tiene a su cargo las facultades y las unidades académico-administrativas que apoyan la gestión académica.

Dicha Vicerrectoría tiene varios comités que aplican las políticas en casos específicos tales como el Comité de Vicerrectoría, Comité de Biblioteca, Comité Editorial y el Comité de Clasificación Profesoral, entre otros.

En el año 2012, la Vicerrectoría Financiera y Administrativa, fue reorganizada con el objetivo de liderar y transformar la gestión y administración de la Universidad¹⁸ y se creó la Dirección de Planeación y Finanzas con el propósito de ligar las funciones de planeación y presupuesto.

¹⁶ Estatutos. Acuerdo N° 32 de 2011. Fundación Universidad Jorge Tadeo Lozano.

¹⁷ Mediante Resolución 7101 de 2011, el Ministerio de Educación Nacional, ratificó la reforma estatutaria.

¹⁸ Resolución No. 060 de 25 de junio de 2012.

La Vicerrectoría Administrativa se apoya para su gestión en los Comités de Vicerrectoría, Compras, Construcciones y Sistemas.

La Rectoría lidera a partir de 2012 comités que permiten la divulgación y participación de las distintas instancias en la toma de decisiones, como el Comité Ejecutivo, integrado por Vicerrectores, Secretario General, Director de Investigación, Creatividad e Innovación y Director de Planeación y Finanzas y el Comité con los decanos de facultad, con los decanos y directores de programa. Para mantener informada a la Universidad, la Rectoría hace con frecuencia diálogos y conversatorios con los profesores y el personal administrativo.

Estos comités permiten la integración y participación tanto de la academia como de la administración, sin embargo, la estructura funcional existente limita los procesos transversales y horizontales, dificultando la comunicación entre las áreas académicas y administrativas y generando duplicaciones de procesos.

De acuerdo con las encuestas realizadas, el 66 % de los funcionarios y el 68 % de los directivos están de acuerdo en que existe coherencia entre la estructura y el Proyecto Educativo Institucional. El 62 % de los funcionarios y directivos afirma que la distribución de funciones y asignación de responsabilidades es adecuada y equilibrada, mientras que el 23 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. El 80 % de los funcionarios y el 76 % de los directivos consideran que las áreas académicas reciben apoyo de las unidades administrativas. A pesar de que existe una estructura por funciones que responde a las necesidades institucionales, en opinión de los encuestados hace falta mejorar funciones y procesos para lograr mayor eficiencia.

El proceso de autoevaluación y los diagnósticos realizados de mayo de 2012 a la fecha, determinaron entre otros aspectos, la necesidad de documentar las funciones y responsabilidades de las unidades académicas y administrativas de la Universidad, así como la definición de criterios de evaluación de los funcionarios en todos los niveles en articulación con el Plan de Desarrollo 2009-2014. Para enfrentar esta situación la Universidad emprendió un proceso de reingeniería que ya surtió su etapa de diagnóstico e inicia el proceso de diseño conceptual en enero del 2013.

3.8.2 Característica 26. Procesos de comunicación interna

La institución mantiene procesos y mecanismos de comunicación, información y participación, y políticas para la adecuada motivación y capacitación continua de sus miembros.
--

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,1</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

Medios de comunicación e información

La Universidad promueve una cultura de comunicación abierta, que busca informar a la comunidad de las decisiones institucionales y de las actividades de las diferentes unidades

académicas y administrativas. Las políticas de comunicación están definidas en el Proyecto Educativo Institucional.¹⁹

La Oficina de Relaciones Públicas y Comunicaciones es la encargada de informar a la comunidad, al público externo y a los medios, los eventos y acontecimientos de la Universidad y la relación con los medios de comunicación externos.

El Centro de Información envía a través de correos masivos a los funcionarios, directivos y estudiantes las directrices, políticas, actividades internas, convocatorias, avisos e información de interés para la comunidad generada en las diferentes dependencias.

La Dirección de Mercadeo administra el sitio web de la Universidad y los diferentes portales: portal del estudiante, portal de los empleados y el portal de los egresados.

La emisora HJUT 106.9 FM; La emisora Óyeme y Tadeo Tv, son medios que también brindan información institucional a la sociedad y a la comunidad universitaria.

Los medios de comunicación utilizados a nivel interno tienen como objetivo satisfacer las necesidades informativas y comunicativas de directivos, funcionarios, estudiantes y profesores. Se destacan la revista institucional *La Brújula*, el Boletín Electrónico de Noticias UJTL y La Tadeo en los medios de comunicación.

Entre los medios externos fundamentales para divulgar y comunicar al público los resultados de investigaciones, datos de interés general y eventos importantes de la comunidad tadeísta, se cuenta con revistas institucionales como *Expediño*, revista electrónica *Bogotadeo* y *La Tadeo* y la página web.

Otros espacios de comunicación interna son los comités curriculares, los comités directivos, los comités de facultades y los comités y reuniones de las diferentes áreas administrativas y académicas, y las reuniones de directivos con profesores y estudiantes.

Se reconoce como fortaleza la información publicada en la página web institucional puesto que el 75 % de los estudiantes, el 90 % de los profesores, el 89 % de los directivos y el 82 % de los egresados tienen una opinión positiva al respecto. Los anuncios y boletines que se reciben a través del correo institucional son destacados en un 65 % por los estudiantes, 96 % por los profesores, 92 % por los directivos, 82 % por los egresados y 92 % por los funcionarios. Se deben continuar las acciones para que los estudiantes consulten el correo electrónico institucional.

Adicionalmente dicha encuesta estableció que la comunidad universitaria no siempre conoce oportunamente las decisiones académicas y administrativas que se toman en la Universidad, según la opinión del 36 % de los estudiantes, el 61 % de los funcionarios, el 40 % de los egresados, el 69% de los profesores y el 81 % de los directivos.

¹⁹ PEI, pág. 153.

En el proceso de autoevaluación se vio la necesidad de coordinar las acciones de las unidades encargadas de la comunicación para lograr un mejor servicio y garantizar un mensaje e imagen unificado a la comunidad y a la sociedad.

Estímulo, promoción y capacitación del personal administrativo

La Universidad se ha esforzado por brindar a sus empleados un ambiente organizacional para su bienestar, el desarrollo de sus actividades y el fortalecimiento de sus potencialidades. Ofrece servicios asistenciales como medicina general, odontología, fisioterapia, nutrición y atención psicológica y espiritual. Dentro de los estímulos se destacan: una bonificación al cumplir los cinco años de vinculación, una bonificación anual por productividad y bonos anuales para los hijos menores de 12 años, seguro de vida, seguro funerario y becas hasta del 100 % para el funcionario, cónyuge e hijos para estudiar pregrados y posgrados.

La política de estímulos debe revisarse para que responda a las expectativas del personal administrativo y académico y en línea con el direccionamiento estratégico.

La Vicerrectoría Administrativa desarrolla el plan anual de capacitación para funcionarios administrativos en temas relacionados con el desarrollo de competencias generales y competencias laborales. Sin embargo, se evidencia que esta capacitación no siempre está ligada a procesos de evaluación de desempeño ni responde al desarrollo de carrera.

Los cargos vacantes administrativos son cubiertos a través de convocatorias internas que permiten la promoción de acuerdo con las competencias de los aspirantes.

3.8.3 Característica 27. Capacidad de gestión

La institución cuenta con liderazgo legítimo en la gestión, cuyas orientaciones están claramente definidas, son conocidas por los distintos estamentos y contribuyen efectivamente a la estabilidad administrativa de la institución y a la continuidad de sus políticas.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,2</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

Los Estatutos de la Universidad y los Acuerdos emanados del Consejo Directivo, son la base para la ejecución de políticas y acciones del proyecto institucional. Los requisitos para ser miembro del Consejo Directivo, Rector y Secretario General, se encuentran en dicho documento. Así mismo, las funciones de los vicerrectores y demás funcionarios se encuentran definidas en Acuerdos y Resoluciones. Los órganos colegiados son los encargados de tomar las decisiones en el área correspondiente de acuerdo con los lineamientos y políticas institucionales.

El 62 % de los estudiantes, el 84 % de los profesores y el 79 % de los funcionarios reconocen el liderazgo de las directivas enfocado al cumplimiento de la Misión; así mismo, la apreciación sobre la integridad de las acciones tomadas por las directivas de la institución, muestra resultados positivos según las respuestas del 64 % de estudiantes, 87 % de profesores, 95 % de directivos y 77 % de funcionarios. Para el 89 % de directivos y el 74 % de funcionarios es

evidente que la designación de responsabilidades y funciones en los procedimientos que se deben seguir en la Tadeo es transparente. La estructura organizacional y administrativa genera estabilidad institucional y continuidad de las políticas. Se debe trabajar en un mayor acercamiento de las directivas con los estudiantes para la socialización de los planes y resultados de la gestión.

En conclusión, se percibe liderazgo de los responsables de la dirección de la Universidad. Sin embargo, se debe mejorar la documentación de responsabilidades, funciones y procedimientos.

Con respecto a la provisión de cargos directivos, el 54 % de los funcionarios y el 84 % de los directivos, consideran que se cumplen los criterios establecidos para su selección. En este sentido, se iniciaron acciones para la definición de perfiles y procedimientos técnicos, que garanticen proceso más transparentes y eficientes en la selección del personal.

3.8.4 Característica 28. Procesos de creación, modificación y extensiones de programas académicos

La institución aplica consistentemente políticas y procedimientos claros y adecuados para la creación, modificación y extensión de programas académicos de pregrado y posgrado, que garanticen calidad académica.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 3,8</i>	<i>Se cumple aceptablemente</i>
--	---------------------------------

La creación de programas parte de las iniciativas de las directivas y especialmente de las facultades. Para ello se tiene en cuenta la experiencia investigativa de la Universidad y su capacidad instalada en recursos de apoyo académico, en las áreas de formación de los profesores y en las áreas de conocimiento, de las diferentes facultades, así como la necesidad de responder a las demandas generadas por el desarrollo económico y cultural del país, además de las señaladas en los planes de gobierno y las que se advierten a partir de la situación internacional.

El proceso para la creación, modificación o extensión de programas, lo adelantan los programas académicos, con el apoyo de la Oficina de Procesos Académicos, hasta su aprobación en el Consejo Académico y, mediante acuerdo, en el Consejo Directivo. Posteriormente la Universidad hace los trámites respectivos ante el Ministerio de Educación.

Las especializaciones en extensión a otras ciudades cuentan con una dirección académica en Bogotá. En cada regional un coordinador y personal de soporte administrativo vinculado laboralmente con la Universidad garantiza el desarrollo, la calidad académica y los servicios administrativos a los estudiantes. Para las decisiones de programas en convenios se establece un comité interinstitucional. En el caso de los programas de pregrado ofrecidos en la Seccional de Cartagena, la Universidad dispone la estructura académica y administrativa para su desarrollo.

Según la encuesta realizada, el 81 % de directivos, el 76 % de funcionarios y el 77 % de profesores consideran que los directivos tienen un alto compromiso con la creación, modificación y extensión de los programas académicos.

La creación o extensión de programas, debe corresponder a las apuestas y fortalezas institucionales con el fin de aprovechar la capacidad instalada, cumplir con el direccionamiento estratégico y mantenerse a la vanguardia en el entorno académico. Los nuevos programas se diseñan en las facultades con el apoyo de la Oficina de Procesos Académicos, luego pasa por el Consejo Académico y finalmente se aprueba en el Consejo Directivo.

3.8.5 Juicio de calidad del factor

Tabla 55. Calificación ponderada del factor Organización, Gestión y Administración

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Administración y gestión y funciones institucionales	4,0	Se cumple en alto grado
Procesos de comunicación interna	4,1	Se cumple en alto grado
Capacidad de gestión	4,2	Se cumple en alto grado
Procesos de creación, modificación y extensiones de Programas académicos	3,8	Se cumple aceptablemente
Calificación global del factor	4,0	Se cumple en alto grado

La Universidad cuenta con una estructura organizacional, administrativa y de gestión, orientada al cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas. Adicionalmente, las directivas de la Universidad (Rector, vicerrectores, decanos y directores) se caracterizan por la integridad de sus acciones, la transparencia en la toma de decisiones y su capacidad de liderazgo.

Los estatutos y reglamentos institucionales son el apoyo para la gestión y validan las actuaciones de la Universidad. Existen comités y órganos de control, así como un sistema de evaluación de gestión de las áreas, para el seguimiento de las funciones administrativas y académicas. Esta evaluación de la gestión corresponde a informes anuales por dependencias, y no se encuentra ligada a la planeación institucional, ni articulada con procesos transversales.

Aunque hay apoyo administrativo a la gestión académica, una gestión por procesos permitiría mayor eficiencia y mejor comunicación entre las áreas. Para fortalecer la gestión administrativa y académica, la Universidad ha emprendido dentro de sus acciones de mejora un proyecto de transformación organizacional, que responda a estándares de calidad, articulando la planeación estratégica con los procesos de dirección y control en el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.

El proyecto parte de la planeación institucional como eje central, evalúa la estrategia y analiza en prospectiva la organización. Los procesos se realizarán con un enfoque transversal y servirán de guía para definir los perfiles de los funcionarios, las necesidades de sistemas de información, la estructura organizacional y la infraestructura requerida. Por último, este proyecto se enfocará en prestar un mejor servicio a los estudiantes y a la comunidad institucional.

El Modelo de Integración Organizacional, prevé además un enfoque de administración de talento humano por competencias (ingreso, permanencia y retiro). Contempla aspectos como:

a) actualización del manual de perfiles y competencias; b) unificación de un sistema de estímulos e incentivos; c) ejecución del plan de los funcionarios; e) implementación de un esquema de comunicación organizacional para el cambio.

De otra parte, existen medios de difusión y comunicación, que cubren las necesidades informativas y comunicativas de estudiantes, profesores, directivos, funcionarios, egresados y de la comunidad en general. Estos medios son bien evaluados por los públicos. Se evidenció una dispersión de la información en la institución y una necesidad de articular las dependencias encargadas de la comunicación, así como una definición clara de políticas y procedimientos. En el segundo semestre de 2012 la Rectoría creó el Comité de Comunicaciones; y el Comité de la Página Web, para crear contenidos más dinámicos, pertinentes y de mayor impacto.

La Universidad cuenta con procedimientos para la creación, modificación, extensión, seguimiento y evaluación de los programas académicos. Los programas en extensión en sus sedes o en convenio con otras instituciones tienen el apoyo de las unidades académicas y administrativas para el desarrollo y seguimiento de los mismos. Se requiere la revisión y actualización de los documentos donde se expresen las políticas y mecanismos que regulen estos aspectos.

3.9 FACTOR 9. RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO Y PLANTA FÍSICA

3.9.1 Característica 29. Recursos de apoyo académico

La institución cuenta con bibliotecas, laboratorios, recursos informáticos, equipos audiovisuales, computadores y otros recursos bibliográficos y tecnológicos suficientes y adecuados que son utilizados apropiadamente en docencia, investigación y demás actividades académicas. Además, dispone de sitios adecuados para prácticas.

Esta característica tiene una calificación final de 4,5 | Se cumple plenamente

Bibliotecas

El sistema de bibliotecas atiende las necesidades de información académica de los estudiantes, docentes e investigadores y está conformado por la Biblioteca General y seis bibliotecas satélites: Santa Marta, Cartagena y la Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo, los Centros de Documentación de Biología Marina, Comercio Internacional y el Centro de Bio-Sistemas en Chía. Bajo el principio de centralización administrativa y descentralización de servicios, las unidades de información, reúnen, organizan y ponen en servicio, la información. Existe un convenio de comodato con Bancolombia para administrar la colección de 7.366 volúmenes especializados en Derecho y Economía y el Centro de Documentación de Cendoc-Alados, para los documentales colombianos de cine.

La selección y adquisición de material bibliográfico busca ante todo consolidar la colección de referencia y la colección general, a partir de las obras relacionadas en la bibliografía básica, humanística y específica de cada programa académico, de posgrado y pregrado, de investigación y extensión que se lleva a cabo en la Universidad. La Biblioteca reúne materiales en todos los formatos, sobre todo impresos (el 50 % de la colección) digital y audiovisual. Se ha recopilado mucha información sobre la obra científica y cultural de la Expedición Botánica.

Los decanos, directores de programa, docentes, investigadores y estudiantes de la Universidad proponen la compra de bibliografía básica y complementaria, la que es evaluada por el Comité de Biblioteca, la cual maneja un presupuesto centralizado para esto, y se rige por la resolución N° 30 de marzo de 2007. <http://www.utadeo.edu.co/dependencias/biblioteca/resolucion.pdf>.

El Sistema de Bibliotecas de la Tadeo cuenta con 111.504 títulos, 178.816 volúmenes y 72.643 libros electrónicos distribuidos como se observa en la tabla 56. La biblioteca suscribe anualmente 65 bases de datos, entre multidisciplinarias, especializadas y referenciales. Cabe destacar la firma del convenio celebrado entre Colciencias, la firma ELSEVIER y la Universidad para adquirir en consorcio con otras instituciones de educación universitarias (IES), las bases de datos Science Direct y Scopus. En los últimos 5 años en número de títulos con clasificación Dewey pasó de 65.292 a 81.589 con un incremento del 20 %.

Tabla 56. Títulos y volúmenes 2008 a 2012

Número de títulos por biblioteca	2008	2009	2010	2011	2012
Biblioteca General	97.910	105.372	126.047	128.161	76.513
Bancolombia					5.943
Biblioteca Museo Carlos Lleras Restrepo					9.138
Centro de documentación de Biología Marina	3.216	4.724	5.815	6.134	7.157
Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales	672	696	706	705	705
Comercio Internacional					819
Cartagena					7.883
Santa Marta	2.703	2.796	2.969	3.158	3.346
Total títulos por biblioteca	104.501	113.588	135.537	138.518	111.504
Número de volúmenes por biblioteca	2008	2009	2010	2011	2012
Biblioteca General	138.125	150.155	175.131	181.070	132.647
Bancolombia					7.366
Biblioteca Museo Carlos Lleras Restrepo					11.588
Centro de documentación de Biología Marina	4.155	5.926	7.083	7.571	8.722
Centro de Investigaciones y Asesorías Agroindustriales	833	877	893	899	891
Comercio Internacional					994
Cartagena					11.703
Santa Marta	3.483	3.694	4.216	4.522	4.805
Total volúmenes por biblioteca	146.596	160.652	187.323	194.062	178.816

Actualmente el Sistema de Bibliotecas cuenta con el 73 % de la bibliografía en la fundamentación básica y humanística y el 80 % de la bibliografía en la fundamentación específica de los diferentes programas de pregrado, posgrado y educación continuada. Por lo anterior, el Plan de Desarrollo 2009-2014 plantea fortalecer los recursos bibliográficos para llegar al 100 % de la bibliografía.

En cuanto a publicaciones periódicas impresas, la meta de 8 ejemplares por programa académico fue superada ampliamente, como se puede observar en la tabla 57.

Tabla 57. Publicaciones seriadas por programa académico

Administración de Empresas	28	Derecho	38
Administración de Empresas Agropecuarias	29	Diseño Gráfico	15
Administración de Sistemas de Información	11	Diseño Industrial	21
Arquitectura	25	Economía	43
Artes Plásticas	22	Ingeniería de Alimentos	10
Biología Marina	18	Mercadeo	29
Comercio Internacional	40	Publicidad	14
Comunicación Social	19	Relaciones Internacionales	66
Contaduría	22	Ciencia Política y Gobierno	47

La evolución de las cifras más significativas de la biblioteca puede apreciarse en la tabla 58.

Tabla 58. Cifras de la Biblioteca 2008–2012

Desarrollo de colecciones	2008	2009	2010	2011	2012
Canje y donación	1.435	2.207	1.626	1.709	6.794
Número de libros electrónicos	38.400	40.389	56.640	64.013	72.643
Inversión material bibliográfico (millones \$)	\$835	\$925	\$1.000	\$1.103	\$1.130
Servicios de información	2008	2009	2010	2011	2012
N° Libros prestados – Biblioteca General	238.107	244.736	285.622	104.683	202.060
N° de usuarios registrados	7.054	6.749	7.398	6.704	6.807
N° de usuarios externos (carnetizados)	575	660	302	43	56
N° de convenios institucionales	70	79	84	92	117
Listas de distribución (N° de envíos)	3.376	6.335	7.106	2.313	1.484
N° de libros por estudiante* - Biblioteca General	16	17	18	19	14
N° de libros por estudiante* - Santa Marta	15	40	48	48	49
Consulta bases de datos	304.683	381.815	505.995	588.705	804.487
Formación de usuarios	2008	2009	2010	2011	2012
Personas capacitadas	2.907	2.880	2.923	3.881	3.621
Cursos de capacitación	208	210	205	246	215

*Relación volúmenes por estudiante

Se destacan en estos datos el incremento en el uso de libros electrónicos entre 2008 y 2012 y las consultas en bases de datos.

La Biblioteca ofrece espacios de trabajo a estudiantes y profesores, como la sala Bloomberg sobre mercado de valores en tiempo real, y espacios de exhibición de sus trabajos en Diseño, Arquitectura o Artes Plásticas, entre otros.

El Sistema de Gestión de Bibliotecas usa el software Symphony de la Compañía Sirsidynix. Todos los módulos adquiridos funcionan en una base bibliográfica común que permite controlar todos los procesos. El catálogo en línea ofrece búsquedas booleanas, de proximidad y relación. La consulta se hace a través de la página: <http://unicornio.utadeo.edu.co> con acceso a servicios de préstamo local e interbibliotecario.

La Biblioteca de la Tadeo ofrece en todos los períodos académicos y en forma permanente tres niveles de capacitación de usuarios. La Biblioteca General actúa en red con 117 instituciones de educación superior (IES) y otras organizaciones a nivel local, regional y nacional. Trabaja en forma colaborativa con 24 universidades que hacen parte de la Red Universitaria Metropolitana de Bogotá (Rumbo) y pertenece al consorcio Iberoamericano para la Educación Ciencia y Tecnología (ISTEC) a través del programa Biblioteca Digital LIBLINK.

La Biblioteca cuenta con el descubridor, una herramienta tecnológica para optimizar el uso de los diferentes recursos de información, que permite al usuario visualizar el contenido en texto completo de libros electrónicos, artículos de revista e imágenes.

El repositorio institucional tadeísta recoge la producción de la Universidad. En su primera etapa incluirá las tesis y trabajos de grado en formato digital de Biología Marina y Diseño Industrial, la colección de Entomología la cual se encuentra en el centro de Bio-Sistemas.

En la encuesta a la comunidad universitaria, el 97 % de los estudiantes y profesores califican entre excelente y bueno la calidad y pertinencia de las colecciones bibliográficas; 87 % de los docentes y el 80 % de los estudiantes consideran que la suficiencia es entre excelente y buena. La eficiencia de los servicios de consulta se califica con un 97 % por los profesores y 91 % por los estudiantes en el mismo rango de excelente y bueno. En cuanto al apoyo de las TIC en el Sistema de Bibliotecas, el 95 % de los profesores y estudiantes consideran la calificación en un rango de excelente y bueno. Por último se destaca la opinión de los docentes en la participación para la adquisición y actualización del material bibliográfico y servicios de información con un 93 % de apreciación entre excelente y bueno.

Centro de Cómputo Educativo (CCE)

En desarrollo del Plan de Desarrollo 2009-2014, la Universidad aumentó el número de salas de cómputo de 24 a 37, con 861 equipos modernos que dan un servicio suficiente para las prácticas académicas que lo requieren. Cerca del 45 % del total de recursos se usa en clases y talleres dirigidos y los estudiantes ocupan alrededor del 25 % en prácticas individuales; el 30 % está disponible para el aumento en la demanda de servicios.

En las salas de sistemas del Centro de Cómputo Educativo, en promedio se atienden 870 usuarios, de una capacidad de 1.100 usuarios. Cuarenta auxiliares apoyan a los usuarios en el manejo de software y en impresión láser y plotter (sin costo para los estudiantes). El CCE atiende en un horario de lunes a viernes de 7 a.m. a 10 p.m. y los sábados de 7 a.m. a 5 p.m.

Los estudiantes pueden acceder sin límite de horas a los servicios y programas que requieran. Hay más de 220 aplicativos de software en todas las áreas, académicas y personales, y contenidos de alta calidad en multimedia. El ancho de banda es de 120 Mbps y hay una red inalámbrica a la que se conectan cerca de 1.100 dispositivos móviles por hora. Para mantener actualizados los equipos y el software, a partir de los requerimientos de cada programa, se hace una revisión anual. Cerca del 60 % del software puede usarse fuera de la Universidad por estudiantes y profesores, gracias a los convenios con Microsoft, Adobe, Autodesk, IBM, Oracle, y Solidworks, entre otros.

El servicio prestado por el Centro de Cómputo ejecutó anualmente un presupuesto de 1.100 millones de pesos en promedio durante los últimos 5 años, lo cual permitió pasar de 570 a 861 equipos de cómputo. La relación de estudiantes por equipo pasó de 23 a 12 en estos años. La meta es llegar a 8 estudiantes por equipo, incorporando dispositivos móviles enlazados por la red inalámbrica.

El 96 % de los profesores y estudiantes califican en un rango de excelente y bueno el servicio de cómputo, el 95 % de los docentes y el 84 % de los profesores ponen en este rango la dotación de salas, y el 94 % de profesores y 93 % de estudiantes la actualización de los equipos. El 82 % para los profesores y 83 % juzgan excelente o buena la disponibilidad de equipos.

Laboratorios y Talleres

La Universidad cuenta con 53 laboratorios y 14 talleres con un área total de 4.065 m² en Bogotá, Santa Marta y Chía. (Ver anexo 17). Para la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería hay 19 laboratorios y 1 planta piloto, 8 laboratorios dedicados a investigación, 9 para docencia e investigación y 3 para docencia, investigación, servicios y consultorías (Limnología, Entomología y Suelos y Agua) ubicados en Bogotá, además del Centro de Bio-Sistemas en Chía. Artes y Diseño cuenta con 14 talleres, 9 aulas para dibujo, 3 laboratorios de fotografía, 2 estudios de fotografía, 2 salones de animación clásica, 1 salón de Stop Motion y el taller de CAD CAM, con equipos de última generación para el desarrollo de modelos y prototipos en tiempo real, y que ofrece servicios de corte láser y construcción de modelos con fresadora de control numérico computarizado (CNC) de 5 ejes. La Facultad de Ciencias Sociales tiene 1 laboratorio de revelado de cine y 1 salón de montaje para la edición de cintas de cine de 8 y de 16 mm.

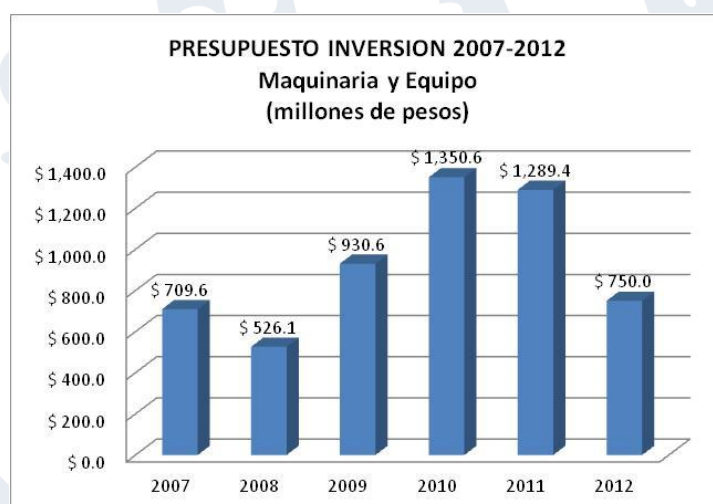
Esta infraestructura de laboratorios y talleres es suficiente para el desarrollo de las prácticas y actividades de investigación y proyección social. Para los nuevos programas de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería (Química, Industrial y Sistemas), se tiene prevista la construcción y dotación de la planta piloto con un área de 740 m², la cual entrará en funcionamiento en el año 2014. Igualmente se contará con un nuevo edificio para la Facultad de Artes y Diseño que integrará los talleres y laboratorios de sus programas.

Los laboratorios de la Universidad cuentan con 60 funcionarios: 11 profesionales, 26 técnicos, 11 auxiliares de laboratorio y 12 auxiliares académicos, que apoyan como monitorías la docencia. Los laboratorios y talleres prestan servicio de 7 a.m. a 10 p.m. de lunes a viernes y los sábados de 7 a.m. a 1 p.m. Cada programa académico define sus horarios de práctica y además cuenta con horarios para la práctica libre de los estudiantes, con excepción de los laboratorios de química general y microbiología, que por sus riesgos solo se usan con personal de apoyo especializado. La Universidad suministra todo el material de enseñanza, los reactivos y equipos para las prácticas.

La inversión para dotación y renovación de equipos en los últimos cinco años fue de 5.500 millones de pesos. El presupuesto anual de inversión se define por acuerdo entre las unidades académicas, la oficina de laboratorios y la Dirección Académica. El presupuesto para la adquisición de material de enseñanza y reactivos pasó de 176 millones en el año 2008 a 324 millones de pesos para el año 2012.

En la gráfica 27 se presenta la variación del presupuesto para la actualización y reposición de equipos entre los años 2007 y 2012, con recursos invertidos especialmente para la adquisición y dotación de laboratorios para nuevos programas.

Gráfica 27. Presupuesto de inversión maquinaria y equipo 2007–2012



Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Para el desarrollo de las actividades de docencia, de investigación y de servicio a la comunidad, la Universidad ha definido políticas en materia de seguridad industrial, mantenimiento, apoyo

técnico, reposición de equipos, capacitación y apoyo a los grupos de investigación y ambientales, de las cuales vale la pena resaltar la política ambiental de la Universidad en la que se definen procedimientos para el manejo de residuos peligrosos de acuerdo con las normas ambientales vigentes. Respondiendo a estas normas los laboratorios y talleres tiene una red hidráulica de desagües independientes, que lleva los desechos líquidos a un tanque de almacenamiento subterráneo. Los residuos se tratan según las normas. La Universidad cuenta con manuales de procedimientos de los laboratorios con la descripción de los procesos y procedimientos que se realizan en cada uno de ellos, con las fichas de seguridad. El mantenimiento de los equipos se realiza de acuerdo a un plan riguroso y documentado.

Respecto a la pregunta: *Calidad de los laboratorios*, el 91 % de profesores y estudiantes calificaron entre excelente y buena. Así mismo *la dotación de los laboratorios*, fue calificada como excelente o buena por el 91 % y 94 % de profesores y estudiantes, respectivamente, y el 85 % de los profesores y de los estudiantes juzgó entre excelente y buena *la actualización de los laboratorios*.

El 84 % y el 86 % de los profesores y estudiantes respectivamente, consideraron bueno y suficiente el material para prácticas.

Audiovisuales

Esta unidad está organizada en dos áreas: el Centro de Servicios, para atender las necesidades audiovisuales de estudiantes y profesores en aulas de clase, salas de conferencias y auditorios, y el Centro de Producción para las prácticas en televisión, cine, sonido y multimedia. El Centro de Servicios administra los 4 auditorios, con equipos modernos de proyección y grabación, interconectados con fibra óptica, con capacidad para 1.600 espectadores concurrentes y una sala para videoconferencia que se puede enrutar a través de fibra óptica a los auditorios.

Para las prácticas académicas, Audiovisuales tiene 1 estudio de producción de televisión con capacidad de 25 alumnos, 2 estudios de edición de televisión y cine para 25 alumnos cada uno, 2 estudios de producción y posproducción de sonido con capacidad de 25 y 10 alumnos y 1 estudio de animación para 25 alumnos. Cuenta además con 1.700 equipos y elementos para producción de cine y televisión. Los equipos son actualizados regularmente de acuerdo con las necesidades expresadas por directores de programas y profesores. Para responder a los requerimientos de la Facultad de Ciencias Sociales se alquiló un estudio de televisión.

El 93 % de los profesores y el 90 % de los estudiantes calificaron *la calidad del servicio* de los servicios y recursos audiovisuales entre bueno y excelente. En cuanto a *la disponibilidad* el 88 % de los profesores y el 81 % de los estudiantes, la calificó de buena y excelente. *La actualización* fue calificada por el 82 % de los profesores y el 80 % de los estudiantes entre buena y excelente. *La oportunidad del servicio* fue calificada por el 94 % de los profesores y el 85 % de los estudiantes como buena y excelente. Los resultados de la consulta de opinión coinciden con la evaluación de los usuarios de los auditorios y los estudios.

Infraestructura Tecnológica

La Dirección de Tecnologías de Información, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa es responsable de ofrecer una plataforma de comunicaciones y de sistemas de información que sustente los procesos administrativos y los procesos académicos de docencia, investigación y proyección social. La infraestructura tecnológica está sostenida en un centro de datos con configuraciones de contingencias, con 88 servidores físicos y 104 servidores virtuales, donde se encuentran instaladas las bases de datos y los aplicativos de últimas versiones, lo que garantiza un índice de disponibilidad superior al 99,5 %. El ancho de banda para el acceso a internet aumentó de 30 Mbps en 2007 a 120 Mbps en 2012 de acuerdo con la demanda del área académica.

La Universidad brinda también acceso inalámbrico en las áreas abiertas, salones, salas de reuniones, oficinas y videoconferencias, en el 100 % del campus. La red interna es de alta velocidad, en fibra óptica y con más de 5 000 puntos de cableado estructurado de nivel 5E y 6 garantizado que los equipos se conecten a velocidades de hasta 1 gigabit.

La Universidad cuenta con los recursos humanos, financieros y tecnológicos para brindar servicios de calidad en biblioteca, laboratorios, talleres, salas de cómputo y audiovisuales, suficientes, actualizados y apropiados para apoyar en forma eficiente las actividades de docencia, investigación y extensión a la comunidad. Se ve la necesidad de nuevas áreas para el Departamento de Ingeniería y la Facultad de Artes y Diseño.

Es significativo el fortalecimiento de las tecnologías de información y de las comunicaciones que permiten a la comunidad académica el acceso a bases de datos especializadas, bibliotecas virtuales, participación en redes como Rumbo, Renata y Clara y videoconferencias nacionales e internacionales. Los laboratorios y talleres tienen equipos de última generación, en igualdad de condiciones con el sector productivo del país.

La Universidad asigna el presupuesto adecuado para atender los requerimientos de recursos bibliográficos, audiovisuales, tecnológicos y de laboratorios.

La Universidad además dispone de los horarios y el personal necesario para facilitar las prácticas libres de sus estudiantes.

3.9.2 Característica 30 Recursos físicos

La Institución ofrece espacios adecuados y suficientes para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar y para actividades deportivas y recreativas.

Esta característica tiene una calificación final de 4,5 | Se cumple plenamente

Planta Física

La Universidad Jorge Tadeo Lozano, en su sede principal de Bogotá, incluye las instalaciones ubicadas en el barrio Las Nieves, la Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo en el barrio Quinta Camacho y el Centro de Bio-Sistemas en Chía. Hay una sede en Santa Marta, Mundo

Marino, para el desarrollo de programas de académicos. El total de área construida más el área de zonas libres con que cuenta la Universidad es de 119.838,21 m², como se puede apreciar en la tabla 59.

Tabla 59. Área construida y zonas libres UJTL

Sede	Ciudad	Área terrenos (m ²)	Predios en comodato (m ²)	Área construida (m ²)	Área ocupada (m ²)	Índice de ocupación	Índice de Construcción	Área libre (m ²)
Centro	Bogotá	33.426	-	68.322	22.500	0.67	2.04	10.926
Casa Museo	Bogotá	845	-	1.013	421	0.50	1.20	424
Bio-Sistemas	Chía	31.016	-	12.901	12.901	0.42	0.42	18.115
Mundo Marino	Santa Marta	-	6.206	2.674	1.022	0.16	43.00	5.183
Uso Técnico	Bogotá	280	-	58	58	0.21	0.21	222
Total general		65.567	6.206	84.969	36.903	1.95	46.87	34.870

Fuente: Planta Física

La Tadeo dispone de un terreno de tres hectáreas en el centro de la ciudad de Bogotá y su plan de expansión contempla la adquisición de nuevos predios que ampliarán la capacidad de edificación. La Universidad ha estado renovando la infraestructura construida existente y desarrollando proyectos de ampliación que responden a los requerimientos académicos y tecnológicos en espacios.

Durante los últimos 6 años se ejecutó un programa para remodelar y actualizar el total de oficinas y el refuerzo estructural simultáneo de las edificaciones. Hoy más del 95 % de puestos de trabajo cumplen con los mejores estándares en iluminación, ergonomía y equipamiento técnico. El total de área del campus dedicado a espacios administrativos es de 9.298 m² con 996 puestos de trabajo.

Hay 4 auditorios dotados con equipos audiovisuales según las normativas técnicas vigentes, que responden adecuadamente a las demandas de facultades y del Bienestar Universitario: Auditorio Fabio Lozano, con capacidad para 632 personas, el Aula Máxima Luis Córdoba Mariño, con capacidad para 299 personas, el Hemiciclo para 118 personas y la Sala Oval con capacidad de 138 personas. En total representan un área de 1.502 m², con capacidad total para 1.187 personas. En adición a estos espacios la Universidad cuenta con 3 salas de videoconferencia con capacidad de 90 personas, dotadas con la tecnología necesaria para comunicarse instantáneamente con cualquier parte del mundo.

La Biblioteca General tiene 2.713m², con espacios para hemeroteca, sonoteca, videoteca, centro de documentación y 6 salas para trabajo en equipo. La Biblioteca de la Casa Lleras cuenta con 231,19 m² y la biblioteca de Santa Marta con 137,15 m². La planta física disponible

para tareas académicas incluye 208 aulas, 35 salas de cómputo, 45 laboratorios y 14 talleres, con un área construida de 14.829,74 m².

Se cuenta con zonas deportivas al aire libre con 3.612,36 m² y áreas deportivas cubiertas con 1.026,25 m². Para actividades artísticas y culturales se dispone de 254,38 m², que incluyen salas de danzas, sala de música, club de video y capilla; para exposiciones el Museo de Artes Visuales tiene 434 m² y dos salas en el módulo 18 con un área de 51.04 m². En servicios sanitarios la Universidad cuenta con 203 baterías de baños en 1.528,37 m² y en cafeterías 1.277,32 m².

El índice de capacidad general es de 6.82 m²/estudiante. Los índices de capacidad evaluados, indican que los espacios físicos con que cuenta la Universidad para todas las necesidades de la academia, son suficientes y adecuados.

El 93 % de los espacios académicos son accesibles para personas en silla de ruedas, por estar en primer piso o conectados sin escalones por un ascensor. Adicionalmente el 88 % de todos los espacios de la Universidad cumplen con esta condición. Aunque la encuesta arroja una baja percepción de espacios adecuados para personas con limitaciones físicas, es evidente que el problema radica en la falta de divulgación de las rutas y senderos adecuados para dicho propósito. Por lo anterior, se mejoró la señalización de estos circuitos y se aprobó un proyecto para instalar nuevos ascensores, 2 en el módulo 6 para el año 2013 y 2 en el módulo 2 para 2016. Otro aspecto encontrado con baja calificación en la encuesta, son las instalaciones deportivas, que no se consideraron suficientes y de buena calidad. Luego de su análisis se encontró que se ve como negativa la dispersión dentro del campus y se considera que debe haber una cancha multifuncional cubierta. Una vez se termine la construcción del edificio de la Facultad de Artes y Diseño previsto para el año 2014, 2.033 m² de las áreas liberadas se utilizarán para escenarios deportivos.

La apreciación de los encuestados en cuanto al manejo racional y eficiente de las instalaciones, la calidad arquitectónica de la planta física, las condiciones de seguridad, salubridad, iluminación, disponibilidad de espacio, dotación, facilidades de transporte y acceso, se calificó entre excelente y bueno, por el 95 % de los diferentes estamentos.

Dentro del Plan de Desarrollo, se proyecta la construcción y adecuación de edificaciones que respondan a las necesidades detectadas y aumenten la capacidad instalada. El nuevo edificio de la Facultad de Artes y Diseño tendrá un área de 11.600 m² y beneficiará a 4.300 estudiantes. El Centro de Investigaciones de Procesos de Ingeniería – CIP, de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería, con un área de 750 m², atenderá principalmente los programas y procesos de la Planta Piloto. Se están adecuando y renovando dos edificios con un área de 1.100 m², ubicados en la Carrera 4 entre Calles 23 y 24, para el Instituto Confucio, de la Facultad de Ciencias Sociales, el área para consultorías e investigaciones externas y la Cooperativa y el Fondo de Empleados de la Universidad. Con la ejecución de estos proyectos se estaría añadiendo a la planta un total de 13.400 m², con una inversión cercana a los 40 mil millones de pesos, que se desarrollarían entre 2013 y 2015.

La institución ofrece espacios suficientes y adecuados para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de bienestar (actividades artísticas, culturales, deportivas y

recreativas). Se resalta la calidad de los auditorios, bibliotecas, museos, emisoras, laboratorios y talleres. Sin embargo, se considera que, dentro del plan de desarrollo físico, de acuerdo con las encuestas de opinión, se requiere un mayor número de espacios para la práctica de deportes, ante el número creciente de participantes.

Los espacios para servicios de cafeterías, sanitarios, comedores, restaurantes, de bienestar estudiantil, zonas de uso común y de circulación y zonas verdes, cuentan con el mantenimiento, limpieza, vigilancia y control de forma permanente por parte de la Universidad.

La Universidad garantiza el presupuesto adecuado para dar continuidad a la proyección y planes de desarrollo de la planta física y espacios especializados requeridos que responden a las necesidades detectadas en cuanto a capacidad y dotación.

3.9.3 Juicio de calidad del factor

Tabla 60. Calificación ponderada del factor Recursos de Apoyo Académico y Planta Física

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Recursos de apoyo académico	4,5	Se cumple plenamente
Recursos físicos	4,5	Se cumple plenamente
Calificación global del factor	4,5	Se cumple plenamente

La Universidad cuenta con los recursos para prestar servicios de calidad en biblioteca, laboratorios, talleres, salas de cómputo y audiovisuales, y hacen falta nuevas áreas para el Departamento de Ingeniería y la Facultad de Artes y Diseño, dada la insuficiencia están en construcción.

Se cuenta con una infraestructura de tecnologías de información y comunicación adecuadas y laboratorios y talleres que garantizan equipos de última generación.

La Universidad asigna el presupuesto adecuado para responder al crecimiento de estas áreas.

La Institución tiene espacios para sus tareas académicas, administrativas y de bienestar, aunque se detecta la necesidad de nuevas áreas para deportes.

3.10 Factor 10. Recursos Financieros

3.10.1 Característica 31. Recursos financieros

La institución cuenta con patrimonio propio, tiene solidez financiera y demuestra equidad en la asignación de recursos económicos e integridad en su manejo.

Esta característica tiene una calificación final de 4,8

Se cumple plenamente

La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es una institución privada sin ánimo de lucro que, con ingresos provenientes sobre todo de matrículas y contratos de investigación y consultoría, atiende satisfactoriamente el desarrollo de sus funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión).

El manejo de sus recursos se lleva a cabo de una manera prudente y planea y controla sus gastos e inversiones.

Del total de los ingresos operacionales²⁰ el 93 % en promedio corresponde a ingresos por matrículas (tablas 61 y 62). El 7 % restante corresponde a otros ingresos que se han venido diversificando en conceptos como son investigación, consultoría y educación continuada entre otros.

Tabla 61. Ingresos 2008-2012

	2008		2009		2010		2011		2012	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Total ingresos operacionales	80.179	89,9	88.190	92,3	96.495	93,3	103.09	94,6	108.45	94,9
Total ingresos no operacionales	9.016	10,1	7.326	7,7	6.977	6,7	5.905	5,4	5.805	5,1
TOTAL INGRESOS	89.195	100	95.516	100	103.472	100	108.991	100	114.252	100

Fuente: Departamento de Contabilidad – Octubre de 2012

Tabla 62. Composición de los ingresos 2008-2012

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012
Matrículas pregrado	74,1 %	77,5 %	76,4 %	76,8 %	76,2 %
Matrículas posgrado	9,4 %	9,1 %	10,2 %	11,1 %	11,7 %
Extensión universitaria	1,3 %	0,9 %	1,1 %	0,9 %	0,8 %
Actividades conexas	3,6 %	3,0 %	2,5 %	2,7 %	3,2 %
Investigación y consultoría	1,5 %	1,9 %	3,0 %	3,2 %	3,0 %
Total ingresos operacionales	89,9 %	92,3 %	93,3 %	94,6 %	94,9 %
Ingresos NO operacionales	10,1 %	7,7 %	6,7 %	5,4 %	5,1 %
Total ingresos	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Departamento de Contabilidad – Octubre de 2012

²⁰ Los ingresos operacionales, tienen descontado las becas, auxilios económicos otorgados a estudiantes, que en promedio es el 3,5 % del total del ingreso por matrículas.

El crecimiento del total de los ingresos durante los últimos 5 años ha sido en promedio anual del 7,2 %, y aun cuando en su gran mayoría corresponden a matrículas, se advierte el crecimiento de las consultorías y las investigaciones realizadas con terceros, según se puede observar en la tabla 63, donde los ingresos por investigación y consultoría han aumentado en promedio un 28,2 % anual.

Tabla 63. Composición de los ingresos 2007–2011 (millones de pesos)

Concepto	2008	2009	2010	2011	Crecimiento en los últimos 5 años
Matrículas pregrado	66.072	74.014	79.014	83.697	42,9 %
Matrículas posgrado	8.423	8.672	10.505	12.045	88,5 %
Extensión universitaria	1.122	907	1.096	969	-5,2 %
Actividades conexas	3.209	2.828	2.637	2.890	6,5 %
Investigación y consultoría	1.353	1.769	3.153	3.485	405,0 %
Total ingresos operacionales	80.179	88.190	96.495	103.086	48,3 %
Ingresos NO operacionales	9.016	7.326	6.977	5.905	-22,44 %
Total ingresos	89.195	95.516	103.472	108.991	41,8 %

Fuente: Departamento de Contabilidad – Octubre de 2012

El patrimonio de la institución (fondo social) entre los años 2002 y 2012, ha crecido en un 68,6 % que contrastado con el crecimiento inflacionario de igual período de tiempo (57,56 %) representa un crecimiento real del 7,02 %, lo que demuestra un fortalecimiento financiero de la institución. El patrimonio está constituido por los aportes al fondo social, fondo patrimonial (donaciones y Sena), las reservas, los excedentes, revalorización y valorización de activos fijos (tabla 64).

Los resultados positivos podrían haber sido mejores, si se tiene en cuenta que en los últimos 4 años, se ha afrontado una volatilidad importante en los mercados internacionales que ha afectado los recursos mantenidos en moneda extranjera. Esta situación se resolvió positivamente liquidando entre octubre de 2010 y junio de 2011 las posiciones en moneda extranjera para disminuir la incertidumbre propia de estos mercados.

Tabla 64. Evolución del patrimonio 2008–2012 (millones de pesos)

	2008	2009	2010	2011	2012*	Promedio anual
Valores corrientes	138.666	143.054	138.297	140.708	144.679	
Incremento acumulado 2002-2012					68,63 %	5,36 %
IPC	7,67 %	2,00 %	3,17 %	3,73 %	3,06 %	
IPC acumulado 2002-2012					57,56 %	4,65 %
Valores a precios del año 2011	155.998	157.779	147.845	145.014	144.679	
Incremento real acumulado 2002-2012					7,02 %	0,68 %

Fuente: Departamento de Contabilidad

*Información a octubre de 2012

Por otra parte, la estabilidad financiera de la Universidad se ve reflejada en los indicadores financieros relacionados en la tabla 65.

Tabla 65. Indicadores financieros 2008-2012

Indicador		2008	2009	2010	2011	2012*
Liquidez	Razón corriente	2.12	2.04	1.65	1.56	2.05
	Capital de trabajo (millones \$)	44.443	42.939	29.815	25.913	33.479
Solidez	Endeudamiento a corto plazo	4,89 %	5,87 %	6,06 %	5,52 %	9,09 %
	Endeudamiento a largo plazo	0,18 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Fuente: Departamento de Contabilidad

*Información a octubre de 2012

La liquidez²¹ se ha mantenido en promedio en 1.93, evidenciándose la disposición de recursos para atender los compromisos en el corto y en el largo plazo sin descuidar ninguna de sus funciones sustantivas, y sin tener que incurrir en obligaciones financieras, según se puede observar en los indicadores de endeudamiento a corto²² (3,55 % - 9,09 %) y largo plazo²³ (0,18 % - 0,0 %) (Cuadro 05), reflejándose la solidez y solvencia institucional. Así mismo, la cartera por concepto de matrículas es un porcentaje que ha oscilado entre el 4 y el 7 % del total de los activos.

El portafolio de inversiones está en moneda nacional. La institución maneja sus inversiones financieras de manera prudente, colocándolas en renta fija (CDT) y desde el año 2010 en bonos corporativos de empresas con alta calificación y TES, con rentabilidades globales superiores al DTF. Las inversiones financieras a octubre de 2012 corresponden al 29,3 % del total de los activos, equivalentes a 6 meses de ingresos.

La propiedad, planta y equipo representa el 50 % del total de los activos, un valor que incluye sus valorizaciones que en promedio es del 19 % del total de este rubro (tabla 66).

Tabla 66. Valorización de activos

Descripción	Valor neto activo	Valorización
Terrenos	14'327.532.645	40'220.155
Construcciones en curso	2'032.468.024	
Construcciones y edificaciones	56'430.576.076	15'291.280.793
Maquinaria y equipo	7'590.675.030	923'427.873
Equipos de oficina	2'629.320.132	166'117.521
Equipo de computación y comunicación	4'716.069.807	400'632.732
Equipo médico - científico	402'888.810	56'626.113
Flota y equipo de transporte	24'594.071	10'400.000

²¹ Activo Corriente/ Pasivo Corriente.

²² Endeudamiento a corto plazo: pasivo corriente excluidos los ingresos diferidos (matrículas)/(total pasivo + fondo social).

²³ Endeudamiento a largo plazo: pasivo a largo plazo/(pasivo total + fondo social).

Flota y equipo fluvial y/o marítimo	2'883.337	
Propiedades, planta y equipo en tránsito	300'391.262	
Total	88'457.399194	16'888.705.187

Fuente: Departamento de Contabilidad – Información a octubre de 2012

Con respecto al total de los pasivos y el fondo social, los ingresos diferidos (principalmente matrículas recibidas por anticipado) representan en promedio el 15 %. En diciembre se incrementa esta cuenta con los pagos efectuados por los estudiantes de forma anticipada y cuyo servicio educativo es prestado al año siguiente.

La única obligación a largo plazo de la Universidad, es el pasivo pensional, que representa en promedio el 2 % del total del pasivo y fondo social. La obligación por pensiones de jubilación representa el valor presente estimado de todas las erogaciones futuras que la Universidad deberá cancelar a aquellos empleados que cumplieron ciertos requisitos de ley en cuanto a edad, tiempo de servicio y otros, determinada con base en estudios actuariales y preparados de acuerdo con normas legales.

El flujo de caja le permite a la Universidad cumplir oportunamente con las inversiones programadas para la adquisición de activos fijos y las obligaciones de su operación, quedando un saldo disponible para inversiones financieras.

La Universidad proyecta continuar la expansión en instalaciones y tecnología, lo cual obedece al desarrollo y crecimiento de la población estudiantil dado por el crecimiento en los programas académicos actuales y la creación de nuevas carreras.

A continuación (tabla 67) se presenta la proyección estimada hasta el año 2015, en donde el supuesto principal es el número de matrículas con un crecimiento del 2 % anual.

Tabla 67. Supuesto, proyección financiera 2013-2015

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aumento número de matrículas al año	2,00 %	0,25 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Número de matrículas año	24.369	25.058	25.119	25.622	26.134	26.657
Aumento valor matrícula	1,90 %	-1,40 %	,035 %	7,00 %	3,00 %	2,00 %
Número de estudiantes/PTC	61	56	55	50	50	50
Número de profesores TC promedio año	159	159	196	221	225	230
Aumento costo real PTC – año	2,2 %	3,1 %	2,0 %	2,0 %	1,5 %	1,0 %
Costo promedio PTC – año (millones 2012)	97	100	102	104	106	107

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La proyección estimada en el cuadro anterior generará excedentes operacionales crecientes, que serán destinados a la ejecución de proyectos de inversiones hasta el año 2015 (ver tabla 68).

Tabla 68. Proyección EBITDA 2013-2015

Estado de resultados (millones de pesos 2012)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total ingresos operacionales	103.069	109.287	114.389	124.191	130.149	135.163
Total gastos de personal	68.139	72.522	77.669	79.823	80.227	80.907
Gastos generales	26.685	27.139	26.639	28.538	30.296	31.090
Total egresos operacionales	94.824	99.661	104.308	108.361	110.523	111.996
EBITDA	8.245	9.626	10.081	15.830	19.626	23.166
Margen de EBITDA	8.00%	8.81%	8.81%	12.75%	15.08%	17.14%

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Con la generación de los excedentes y la utilización del portafolio financiero, se asegura la financiación de los proyectos que la Universidad requiere para atender sus necesidades académicas al 2015 como se muestra en detalle en la tabla 69.

Tabla 69. Financiación presupuesto de inversiones

	2012	2013	2014	2015
EBITDA	10.081	15.830	19.626	23.166
Edificio de artes		17.011	18.000	
Otros				6.400
Planta piloto		1.961		
Refuerzo estructural		702	1.020	600
Equipos		2.000	2.000	2.000
Compra de predios		1.000	1.000	1.000
Total inversiones	8.000	22.674	22.020	10.000
EBITDA inversiones	2.081	(6.844)	(2.394)	13.166
Saldo inicial portafolio financiero	62.331	65.277	58.822	56.496
Rendimientos financieros	1.722	1.286	989	1.381
Gastos financieros	858	897	921	941
Portafolio transaccional	25.119	26.095	26.616	26.971
Fondo Sena y donaciones	7.000	7.000	7.000	7.000
Portafolio estructural	33.158	25.727	22.880	42.532
Portafolio total	65.277	58.822	56.496	76.503

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La asignación de recursos se realiza a partir del ejercicio presupuestal que se lleva a cabo entre los meses de septiembre y octubre. La distribución porcentual del presupuesto entre gastos de funcionamiento e inversión en los últimos 4 años, se relaciona en las tablas 70 y 71.

Tabla 70 Porcentaje de asignación presupuestal 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Gastos de funcionamiento	87,0 %	83,6 %	81,6 %	91,0 %
Inversiones	13,0 %	16,4 %	18,4 %	9,0 %

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Tabla 71 Porcentaje de ejecución presupuestal 2008–2011

	2008	2009	2010	2011
Gastos de funcionamiento	89,4 %	91,7 %	90,6 %	90,9 %
Inversiones	32,6 %	41,1 %	59,4 %	59,1 %

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La tabla 72 muestra la distribución de los ingresos de la Universidad que como se ha mencionado anteriormente corresponden en gran proporción a las matrículas.

Tabla 72. Estructura del presupuesto 2008-2012

INGRESOS						
Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	Promedio (últimos 5 años)
Matrículas y servicios académicos	92,8 %	91,3 %	93,1 %	91,9 %	88,8 %	91,6 %
Extensión universitaria	3,5 %	3,9 %	3,2 %	5,4 %	5,3 %	4,2 %
Financieros (moneda nacional)	2,9 %	4,0 %	3,0 %	2,2 %	5,2 %	3,5 %
Otros ingresos	0,9 %	0,9 %	0,7 %	0,5 %	0,7 %	0,7 %
TOTAL INGRESOS	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

EGRESOS

En la tabla 73 se presenta la distribución de los egresos operacionales. Los gastos de personal representan el 74 % en promedio del total de los gastos operacionales de los cuales, para el mes de septiembre de 2012 el 79 % corresponde a gastos de personal de docencia.

La Universidad destina en promedio un 2,5 % de sus gastos a bienestar. Adicionalmente se destina para material bibliográfico y material de enseñanza (libros, revistas, redes informáticas, insumos para los laboratorios, material para talleres y otros) un 2,18 % del total de los egresos operacionales. También se asigna una porción importante para software.

Por otro lado para la Universidad es importante la investigación por lo cual se ha venido destinando en promedio un 4.00% del total de los egresos para proyectos de investigación interna.

Tabla 73. Egresos operacionales 2008–2012

Concepto	2008		2009		2010		2011		2012	
Gastos de personal	51.253	73%	58.808	74%	62.660	73%	67.231	73%	43.292	60%
Servicios	5.939	8%	6.562	8%	7.139	8%	7.828	9%	6.221	9%
Honorarios	3.920	6%	4.554	6%	5.682	7%	5.589	6%	3.596	5%
Otros	8.760	13%	10.085	12%	10.743	12%	11.435	12%	8.086	11%
Total egresos operacio.	69.872		80.009		86.224		92.083		72.602	

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

La Universidad ejerce el control presupuestal a través de la Dirección de Planeación y Finanzas, que entrega informes mensuales al Rector y al Comité Financiero del Consejo Directivo.

Para el manejo adecuado y seguro del portafolio de inversiones el Consejo Directivo de la Universidad cuenta con un Comité Financiero que establece los lineamientos generales y un Comité de Inversiones conformado por el Director Financiero, el Tesorero y un Asesor Financiero externo, quienes evalúan alternativas de inversión para la toma de decisiones conjuntas con el Rector.

Los estados financieros de la Universidad se presentan conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, debidamente acompañados por sus notas. Además, según el dictamen del Revisor Fiscal “existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión presentado por los administradores”.

Las fuentes de información disponibles y el análisis realizado, permiten concluir que la Universidad cuenta con patrimonio propio, suficiente liquidez, solidez financiera, bajo endeudamiento e integridad en su manejo.

En cuanto a la generación de ingresos, se observa una alta dependencia del recaudo por matrículas, lo que ha venido cambiando con el crecimiento de otras fuentes de ingresos como la Investigación y consultoría.²⁴

3.10.2 Característica 32. Gestión financiera y presupuestal

La institución aplica consistentemente políticas y procesos para elaborar y ejecutar su presupuesto y evaluar su gestión financiera.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 4,4</i>	<i>Se cumple en alto grado</i>
--	--------------------------------

El ejercicio de planeación de la Universidad, conduce a fijar el Plan de Desarrollo Institucional. Un elemento fundamental para la planeación es la elaboración del presupuesto, el cual se lleva a cabo conjuntamente por todas las dependencias académicas y administrativas, de acuerdo con lo definido en el documento “Criterios para la elaboración del presupuesto” y en los procedimientos que se encuentran publicados en la intranet.²⁵

La consolidación del ejercicio presupuestal está a cargo de la Dirección de Planeación y Finanzas, dependencia que realiza los trámites propios para su aprobación final por parte del Consejo Directivo.

Cada dependencia o proyecto ordenador de gasto ejecuta y hace seguimiento en línea a través del Sistema Integrado Administrativo y Financiero, a partir de las políticas y procedimientos establecidos para compras, almacén, gestión humana, cuentas por pagar, y tesorería, entre otros.

²⁴ Eje: desarrollo organizacional. Núcleo: garantizar la sostenibilidad de la Universidad. Actividad: procurar la diversificación de ingresos para disminuir la dependencia de las matrículas.

²⁵ <http://intranet.utadeo.edu.co/dependencias/productividad/macroprosos.php>

Para el control presupuestal y financiero, se cuenta con un Comité Financiero, y un Revisor Fiscal designado por el Consejo Directivo. Dicho Revisor Fiscal ha practicado en forma permanente las pruebas técnicas necesarias que le han permitido emitir conceptos favorables sobre el adecuado manejo financiero, contable y fiscal de la institución, plasmados en informes anuales. Adicionalmente la Universidad cuenta con la Dirección de Auditoría Interna que vela por el cumplimiento de las políticas, evalúa el control interno y reporta directamente al Rector.

3.10.3 Característica 33. Presupuesto y funciones sustantivas

La institución cumple con los requerimientos presupuestales que se desprenden del Proyecto Institucional y de las actividades académicas y de bienestar.

<i>Esta característica tiene una calificación final de 3,9</i>	<i>Se cumple aceptablemente</i>
--	---------------------------------

La Universidad dispone de los recursos tanto presupuestales como de caja para el desarrollo de sus funciones sustantivas, los cuales soportan el Proyecto Educativo Institucional (PEI); este está enmarcado dentro el Plan de Desarrollo y este se encuentra incluido en el manejo presupuestal (tabla 74).

**Tabla 74. Presupuesto de ingresos y egresos según funciones sustantivas
Distribución porcentual 2008-2011**

INGRESOS				
CONCEPTO	2008	2009	2010	2011
Docencia	97,4 %	96,7 %	96,6 %	94,5 %
Investigación	0,5 %	2,0 %	2,0 %	4,1 %
Extensión	2,1 %	1,4 %	1,4 %	1,4 %

EGRESOS				
CONCEPTO	2008	2009	2010	2011
Docencia	92,8 %	92,8 %	94,4 %	90,1 %
Investigación ²⁶	2,8 %	4,0 %	3,6 %	7,1 %
Extensión	4,4 %	3,2 %	2,0 %	2,7 %

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

En los últimos años la Universidad ha llevado a cabo un plan de vinculación de profesores de tiempo completo, con el fin de mejorar la calidad de sus programas. Se pasó de 102 profesores de tiempo completo en el año 2007 a 183 en 2011, lo que representa un aumento del 79 % en profesores y del 179 % en costos de personal en los últimos 5 años. Esta estrategia ha exigido un esfuerzo grande por parte de la institución, no solo en costos de personal, sino en aumento en puestos de trabajo con su correspondiente dotación. (Tabla 75).

²⁶ Hasta el año 2008 la investigación se consideró como inversión. A partir de 2009 se considera como gasto.

Tabla 75. Incremento de presupuesto para profesores de tiempo completo

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
Cantidad	102	128	152	169	183
Costo (salarios, prestaciones sociales), expresado en millones de pesos	6.154	8.436	12.344	14.243	17.168

Fuente: Dirección de Gestión Humana

La participación de los recursos asignados a las funciones sustantivas dentro del presupuesto de inversión, ha tenido un comportamiento variable al pasar de un 52 % en 2008, a un 94 % en 2010 y disminuyendo a un 69 % en el 2011,²⁷ según se puede observar en la tabla 76.

Tabla 76. Partidas presupuestales asignadas a las funciones sustantivas (millones de pesos)

Año	Presupuesto total de inversión aprobado	Funciones sustantivas	
		Docencia, investigación y extensión	
2008	12.648	6.592	52%
2009	17.045	12.299	78%
2010	20.737	19.580	94%
2011	10.000	6.940	69%

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Así mismo, las partidas asignadas en el presupuesto inicial para cada rubro de la inversión en los cuatro últimos años se puede observar en la tabla 77.

Tabla 77. Partidas asignadas en el presupuesto para cada rubro de inversión – (millones de pesos)

Año	Presupuesto de inversión en millones de pesos								
	Construcciones y edificaciones	Terrenos	Maquinaria y equipo	Equipo de oficina	Equipo de computación	Equipo de comunicaciones	Software	Investigación	Otros
2008	63 %	1,2 %	13,0 %	1,9 %	4,5 %	1,5 %	6,5 %	7,9 %	0,05%
2009	75 %	0,9 %	10,5 %	2,1 %	6,1 %	0,1 %	5,4 %	0,0 %	0,0 %
2010	81 %	0,0 %	10,3 %	0,4 %	3,8 %	0,0 %	5,1 %	0,0 %	0,0 %
2011	34 %	10 %	27,1 %	4,3 %	24,2 %	0,7 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

E Es evidente el esfuerzo realizado por la institución durante los últimos años, tiempo durante el cual se han asignado recursos importantes para fortalecer la investigación, mejorar equipos, actualizar software y hardware, y mejorar así la planta física.²⁸ (Tabla 78).

²⁷ Incluye un alto porcentaje de los recursos asignados para la construcción del módulo 7^a.

²⁸ Reforzamiento estructural, construcción del módulo 7^a.

Tabla 78. Inversión (millones de pesos)

Concepto	2008	2009	2010
Reforzamiento estructural (Incluye remodelación de Módulo 7A – Estructura y dotación)	264	3.976	2.242
			23.097
Inversión en tecnología (reposición y compra de equipos SW y HW)	4.698	3.029	2.564

Fuente: Dirección de Desarrollo Físico y Dirección de Tecnología e Información

Conforme con la información disponible y analizada, se puede concluir que la Universidad cuenta con los recursos presupuestales suficientes para desarrollar el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo, así como para el sostenimiento de las actividades sustantivas y las áreas de apoyo.

3.10.4 Característica 34: Organización para el manejo financiero

La institución tiene una organización eficiente y funcionarios eficaces para el manejo financiero.

Esta característica tiene una calificación final de 4,3

Se cumple en alto grado

Rentabilidad del fondo de Inversiones Financieras

El flujo de caja le permite a la Universidad cumplir oportunamente con las inversiones programadas para la adquisición de activos fijos y las obligaciones de su operación, quedando un saldo disponible para inversiones financieras. Los excedentes de liquidez de la Universidad en los últimos cinco años han sido colocado en títulos valores de bajo riesgo, en entidades con una alta calificación lo cual ha permitido obtener una rentabilidad por encima de las tasas promedio de la DTF. La tabla 79 refleja que en promedio se han obtenido 86 puntos básicos por encima de este indicador.

**Tabla 79. Rentabilidad del Fondo de Inversiones Financieras
Comparativo UJTL vs. DTF 2008-2012**

Año	UJTL	DTF	Diferencia
2008	10,43 %	9,71 %	0.72
2009	7,68 %	6,07 %	1.61
2010	4,35 %	3,65 %	0.70
2011	4,60 %	4,20 %	0.40
2012	6,19 %	5,34 %	0.85
	6,65 %	5,79 %	0.86

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Los Estatutos de la Universidad,²⁹ determinan que una de las funciones del Consejo Directivo es la de “Ejercer la máxima autoridad académica, administrativa y financiera como órgano de mayor jerarquía de la Fundación y fijar políticas de manejo y desarrollo de estas”. Así mismo, los Estatutos en el artículo 19 definen las funciones del Rector entre las cuales se encuentra la de “Ejercer la máxima autoridad ejecutiva en los campos académicos, administrativos y financieros, de conformidad con las políticas y decisiones adoptadas por el Consejo Directivo”.

Hasta el primer semestre del 2012, la Vicerrectoría Administrativa era la encargada de la gestión de los recursos financieros. Actualmente la Dirección de Planeación y Finanzas asume esta responsabilidad, con una estructura que le permite planear, ejecutar y controlar de manera eficiente sus actividades.

La Universidad dispone de un sistema de información administrativo y financiero (SIAF) implementado desde el año 2008, que permite llevar un control más estricto y programado de las inversiones financieras. En 2012 se inició el proceso de mejora de las aplicaciones, con el fin de contar con un recurso flexible, ágil y eficiente que apoye la gestión en las dependencias administrativas y académicas.

La encuesta de percepción de la comunidad universitaria arrojó como debilidad la transparencia y equidad en los criterios, organización y manejo del presupuesto, debido a que históricamente no se divulgaban los criterios para la asignación del presupuesto ni la ejecución del mismo. El 55 % de los profesores, el 52 % de los estudiantes y el 45 % de los egresados respondieron positivamente a la pregunta *¿en la Universidad los recursos financieros se manejan con transparencia y equidad?*; los directivos y funcionarios respondieron positivamente a la misma pregunta en un porcentaje de 86 % y 73 % respectivamente. Esta situación ha mejorado considerablemente en los últimos años, debido a que la elaboración, control y ejecución del presupuesto se hace de manera más participativa y los informes se elaboran mensualmente, para ser presentados ante las directivas y a las dependencias que lo requieran.

²⁹ Acuerdos: N° 22 de noviembre 30 de 1993, (artículo 12), y N° 32 de septiembre 7 de 2011, (artículos 14 y 19).

3.10.5 Juicio de calidad del factor

Tabla 80. Calificación ponderada del factor Recursos Financieros

Características	Calificación	Grado de cumplimiento
Recursos financieros	4,8	Se cumple plenamente
Gestión financiera y presupuestal	4,4	Se cumple en alto grado
Presupuesto y funciones sustantivas	3,9	Se cumple aceptablemente
Organización para el manejo financiero	4,3	Se cumple en alto grado
Calificación global del factor	4,3	Se cumple en alto grado

<i>El factor tiene una calificación final de 4,3</i>	<i>Se cumple en alto grado.</i>
--	---------------------------------

Se puede concluir que la Universidad cuenta con recursos suficientes para su operación, permitiéndole atender sus funciones sustantivas, cumpliendo con su Misión, Visión, Proyecto Educativo Institucional y Plan de Desarrollo. Se cuenta con liquidez y solidez financiera, reflejada principalmente en su bajo endeudamiento, su capacidad para desarrollar proyectos de crecimiento institucional, su compromiso para la vinculación de profesores de tiempo completo, y su apoyo a procesos de investigación, entre otros.

La Universidad cuenta con la organización y los instrumentos necesarios para garantizar un adecuado manejo presupuestal, financiero, contable y fiscal, contando con el apoyo de personal idóneo en cada una de sus áreas.

Es conveniente buscar la diversificación de ingresos, y formalizar y divulgar mejor los procesos de asignación presupuestal y los resultados de los ejercicios anuales. Es preciso mejorar los sistemas de información, de modo que puedan ser consultados fácilmente por el personal que lo requiera.

Es necesario sistematizar los indicadores de gestión utilizados por la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Planeación y Finanzas, para lograr un control más eficiente del Plan de Desarrollo.

3.11 JUICIO GLOBAL DE CALIDAD

3.11.1 Calificación consolidada de factores y características

El proceso de autoevaluación permitió identificar las fortalezas de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, como una institución de calidad académica. También permitió reconocer las áreas de oportunidad sobre las cuales se requiere intervención para avanzar en procesos de mejoramiento continuo que le permitan a la institución lograr las metas de su Misión institucional.

La Universidad, obtuvo en su ejercicio de autoevaluación un promedio ponderado de 4,1, que según el criterio de calificación definido para el proceso corresponde a un cumplimiento en alto grado de las condiciones de calidad. Los factores que contribuyen en mayor resultado a esta calificación, son: Misión y Proyecto Institucional, estudiantes y profesores; Bienestar institucional; planta física y recursos académicos; y recursos financieros.

La tabla 81 muestra la calificación de cada factor, su ponderación y el porcentaje de logro alcanzado en cada una de ellas.

Tabla 81. Consolidado calificación factores de calidad

Factor	Ponderación	Calificación	Porcentaje de logro
Misión y Proyecto Institucional	6%	4,1	83%
Estudiantes y profesores	18%	4,4	88%
Procesos académicos	14%	4,0	80%
Investigación	13%	3,7	74%
Pertinencia e impacto social	9%	4,1	82%
Autoevaluación y autorregulación	7%	4,0	79%
Bienestar institucional	10%	4,2	84%
Organización, gestión y administración	6%	4,0	81%
Planta física y recursos de apoyo académico	9%	4,5	90%
Recursos financieros	8%	4,4	87%
Calificación institucional		4,1	83%

El análisis por características en cada factor con sus correspondientes ponderaciones, y el porcentaje de logro frente al ideal se observa en la tabla 82. En el anexo 56 se presenta el detalle de la calificación y los grados de importancia por característica.

Tabla 82. Consolidado calificación por características

Factor	Característica	Ponderación	Calificación	Porcentaje de logro
Misión y Proyecto Institucional	Coherencia y pertinencia de la Misión	33%	4,3	86%
	Orientaciones y estrategias del Proyecto Institucional	33%	4,1	82%
	Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Institucional	34%	4,0	80%
Estudiantes y profesores	Deberes y derechos de los estudiantes	15%	4,7	94%
	Admisión y permanencia de estudiantes	15%	4,4	88%
	Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	12%	4,1	82%
	Deberes y derechos del profesorado	14%	4,5	90%
	Planta profesoral	15%	4,4	88%
	Carrera docente	11%	4,6	92%
	Desarrollo Profesoral	11%	4,1	82%
Procesos académicos	Interacción académica de los profesores	7%	3,9	78%
	Interdisciplinariedad, flexibilidad y evaluación del currículo	50%	4,1	82%
Investigación	Programas de pregrado, posgrados y educación continua	50%	3,9	78%
	Formación para la investigación	50%	3,7	74%
Pertinencia e impacto social	Investigación	50%	3,7	74%
	Institución y entorno	34%	4,4	88%
	Egresados e Institución	36%	3,6	72%
Autoevaluación y autorregulación	Articulación de funciones	30%	4,3	76%
	Sistemas de autoevaluación	35%	4,0	80%
	Sistemas de Información	33%	4,0	80%
Bienestar institucional	Evaluación de directivas, profesores y personal administrativos	32%	3,9	78%
	Clima Institucional	30%	4,2	84%
	Estructura del Bienestar Institucional	34%	4,2	84%
Organización, gestión y administración	Recursos para el Bienestar Institucional	36%	4,2	84%
	Administración y gestión y funciones institucionales	25%	4,0	80%
	Procesos de comunicación interna	25%	4,1	82%
	Capacidad de gestión	25%	4,2	84%
Recursos de apoyo y planta física	Procesos de creación, modificación y extensiones de Programas académicos	25%	3,8	76%
	Recursos de apoyo académico	60%	4,5	90%
Recursos financieros	Recursos físicos	40%	4,5	90%
	Recursos financieros	25%	4,8	96%
	Gestión financiera y presupuestal	25%	4,4	88%
	Presupuesto y funciones sustantivas	25%	3,9	78%
	Organización para el manejo financiero	25%	4,3	86%

A partir de los juicios de calidad de cada uno de los factores, se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades.

3.11.2 Fortalezas

El actual proceso de autoevaluación le permitió a la Tadeo identificar fortalezas, así:

Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

- La Universidad tiene una Misión, un Proyecto Educativo Institucional y unos principios claros que orientan y dan coherencia a sus funciones sustantivas y responden a las necesidades del entorno.
- La Universidad demuestra su compromiso con la formación de personas competentes, críticas y autónomas en todas sus actividades académicas y extracurriculares, en concordancia con el concepto de *universidad formativa* de su Proyecto Educativo.
- La Universidad tiene definidas políticas, estrategias y procedimientos para las funciones de docencia, investigación y extensión, el bienestar institucional y el manejo de recursos físicos y financieros.
- Se destaca la amplia gama de actividades y espacios dedicados a la reflexión, el arte y la cultura como parte importante de la formación integral de sus estudiantes.

Factor 2. Estudiantes y profesores

- El compromiso de la institución por promover la movilidad social a través de la educación, recibiendo estudiantes de distintas condiciones sociales, académicas y culturales y ofreciendo las oportunidades para alcanzar altos niveles de formación académica.
- El *Reglamento Estudiantil* y el *Estatuto Profesor* son aplicados con transparencia. Los procesos de vinculación y asignación salarial de sus profesores establecidos en el Estatuto Profesor son una fortaleza.
- La disminución de la deserción como resultado de las acciones implementadas.
- Los avances que desde el año 2001 ha venido adelantado la institución para consolidar una planta docente con altos niveles de formación académica, especialmente a nivel de maestría.
- El compromiso institucional con apoyos académicos y financieros para estudio de sus empleados, egresados y estudiantes.

Factor 3. Procesos académicos

- Un proceso de renovación curricular, resultado de políticas claras sobre la evaluación permanente de contenidos y procesos pedagógicos y su pertinencia, coherencia y vigencia.
- Planes de estudio con fundamentación humanística y un componente flexible e interdisciplinario, orientados a la formación integral del estudiante.
- El nivel de la competencia en una segunda lengua de sus estudiantes, demostrado en los resultados de la prueba de inglés de los exámenes SABER PRO de los últimos tres años.

- Los diferentes espacios para el debate sobre temas relacionados con el país y el mundo, que tienen un alto reconocimiento por parte de la comunidad y contribuyen a la formación integral.
- Políticas, estructura y procesos claramente definidos para el diseño, actualización y reforma curricular de sus programas que garantizan la coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y la pertinencia con las necesidades del entorno.

Factor 4. Investigación

- El apoyo institucional a la investigación.
- El aumento en el número de proyectos de investigación y en la publicación de resultados de investigación en revistas de calidad.
- El desarrollo de investigaciones aplicadas de pertinencia para el uso de recursos naturales y la protección del medio ambiente en el país.
- El aumento de grupos de investigación registrados y clasificados en Colciencias, y la creciente participación de profesores y estudiantes en proyectos y semilleros de investigación.

Factor 5. Pertinencia e impacto social

- El aporte social y cultural de la Universidad en espacios como el Museo del Mar, el Museo de Artes Visuales, la Emisora HJUT 106.9 FM, la Biblioteca-Museo Casa Lleras y el Auditorio Fabio Lozano, que permiten la participación de la comunidad académica y el público en general.
- La experiencia de proyectos como Tadeo + Media; la In House y el Centro de Bio-Sistemas, entre otros, que cuentan con la participación activa de la comunidad académica y le dan visibilidad a los trabajos de estudiantes, profesores y egresados de diversos programas y la posibilidad de desarrollar proyectos para entidades privadas y públicas.
- El liderazgo ejercido por la Universidad para la recuperación de la zona centro oriental de la ciudad de Bogotá, fortaleciendo el papel de este lugar en la vida del país.
- La labor del Museo del Mar y del Centro de Bio-Sistemas, así como de los diferentes proyectos especializados en temas medioambientales y de biodiversidad, realizados por las facultades.
- Las acciones e investigaciones adelantadas por el Observatorio Virtual Asia-Pacífico; el Observatorio de Construcción de Paz, el Observatorio de Política Fiscal y la implementación, desde el año 2009, del modelo de Naciones Unidas, que anualmente cuenta con la participación de más de 500 estudiantes de 30 colegios de todo el país.
- El dinamismo en el desarrollo de una amplia oferta de eventos académicos con participación de reconocidos personajes nacionales e internacionales en cada área del conocimiento para estudiantes, profesores, egresados y público en general.
- El impacto de sus egresados en la vida económica, cultural y política del país.
- Los resultados de la institución en la actualización de la base de datos de sus egresados.

Factor 6. Autoevaluación y autorregulación

- Una cultura de la autoevaluación y autorregulación de los programas académicos y de la institución, con resultados concretos de trabajo interdisciplinario en el desarrollo de proyectos de mejoramiento continuo.
- Sistemas de información adecuados y actualizados que apoyan los procesos misionales, la administración y la gestión académica.

Factor 7. Bienestar institucional

- El aporte del bienestar institucional a la formación integral, al ofrecer a los estudiantes opciones para el buen uso del tiempo libre y su desarrollo académico, físico y emocional.
- El amplio portafolio de servicios y de bienestar institucional, que cubre deportes, actividades culturales, salud y servicios asistenciales, conocidos y accesibles para todos los miembros de la comunidad universitaria.
- Los planes de salud ocupacional y brigadas de emergencia, en beneficio especialmente de los empleados de la Universidad.
- La percepción general de la comunidad universitaria, la disposición de los espacios físicos y las condiciones laborales.

Factor 8. Organización, gestión y administración

- El liderazgo de sus directivos académicos y administrativos y la existencia de una estructura de soporte que permite una adecuada articulación entre las unidades académicas y administrativas, al servicio de los procesos académicos.
- La existencia de medios de difusión como emisoras, revistas institucionales, boletín de noticias electrónico, centro de información, página web y periódicos.
- La existencia de comités y órganos de control, así como de un sistema de evaluación de gestión de las áreas, para el seguimiento de las funciones administrativas y académicas.

Factor 9. Planta física y recursos de apoyo académico

- Los recursos e infraestructura tecnológica, laboratorios, talleres, equipos de audiovisuales y de cómputo, son suficientes y adecuados para el desarrollo de la docencia, la investigación, la extensión y la administración. La proporción entre el número de estudiantes y el uso de estos recursos es adecuada.
- Espacios suficientes y adecuados para el desarrollo de las funciones académicas, administrativas y de bienestar. Se resalta la cantidad y calidad de los auditorios, museos, emisora y laboratorios.
- Los recursos de apoyo educativo en las aulas y las salas dispuestas para los estudiantes, así como la disponibilidad de software suficiente y adecuado para cada una de las facultades.
- Las colecciones bibliográficas, el acceso a bases de datos especializadas, bibliotecas virtuales, participación en redes, la infraestructura y los procesos y el servicio de la biblioteca apoyan el desarrollo de los programas académicos.
- Los recursos bibliográficos son adecuados y pertinentes. Las políticas de la Universidad facilitan su actualización mediante la periódica adquisición de material bibliográfico.

Factor 10. Recursos financieros

- Solidez financiera de la Universidad, bajo endeudamiento e integridad en el manejo de las finanzas.
- Aumento en los últimos tres años de las asignaciones presupuestales para inversión.
- La Universidad cuenta con adecuados organismos de control presupuestal y financiero.

3.11.3 Debilidades

De igual manera, se lograron detectar debilidades que buscan ser subsanadas a través de seis Planes de Mejoramiento aprobados y que se detallarán más adelante. Estas son:

Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

- Bajo nivel de conocimiento de la Misión y el PEI actualizado en 2011 por parte de los estudiantes y egresados, e insuficiencia de los mecanismos de comunicación de políticas, estrategias y programas de la Tadeo en su comunidad.

Factor 2. Estudiantes y profesores

- Bajo nivel de incentivos para la producción académica de los profesores de planta.
- Limitados resultados en la movilidad académica de profesores y estudiantes.
- Poca intensidad en la vinculación e interacción de profesores con redes académicas nacionales e internacionales.
- Necesidad de seguir fortaleciendo la planta de profesores de tiempo completo con altas calificaciones.
- Falta actualizar estudios sobre la deserción académica en cada programa que permitan evaluar el impacto de las acciones implementadas y garantizar su efectividad futura.

Factor 3. Procesos académicos

- Consolidar la oferta de cursos de educación continua y buscar mayor participación de los profesores en actividades de extensión y educación continuada.

Factor 4. Investigación

- Baja producción científica y académica y poca visibilidad de la misma.
- Necesidad de ampliar la participación de estudiantes en los semilleros y grupos de investigación.
- Falta articulación de la investigación con los procesos académicos y de proyección social y un desarrollo más amplio de la investigación interdisciplinaria.
- Poca participación de profesores en centros de investigación especializados y difusión de estas acciones entre la comunidad académica.
- Dificultades de los grupos para avanzar en su clasificación en Colciencias.
- Necesidad de revisión de las políticas sobre las actividades investigativas de los profesores.

Factor 5. Pertinencia e impacto social

- Escasa oferta de cursos de educación continuada.
- Baja realización de proyectos en la modalidad de servicios (consultorías y asesorías).
- Necesidad de revisión de los lineamientos, reglamentación y estructura para el apoyo a los proyectos de extensión en la Universidad.
- Necesidad de una mayor articulación con los sectores productivos y sociales.
- Baja interacción y poca participación de los egresados en las actividades académicas.

Factor 6. Autoevaluación y autorregulación

- No existe un sistema de información gerencial para el seguimiento a la planeación y a los indicadores de los procesos de autoevaluación y autorregulación.
- Dispersión de la información de la gestión en la Universidad.
- Poca articulación de los procesos de evaluación y los planes de mejora, en coherencia con el Plan de Desarrollo.
- Se requiere avanzar en la acreditación de programas.
- Baja apreciación por parte de los funcionarios de los mecanismos y estrategias utilizados para los procesos de planeación, organización, administración, evaluación y autoevaluación.

Factor 7. Bienestar institucional

- Baja integración de los programas de bienestar institucional; se conoce cada dependencia de manera independiente.
- Se requiere mayor articulación del proceso de planificación de proyectos y programas de bienestar institucional de manera coordinada entre las unidades encargadas, así como una evaluación y seguimiento estandarizados.
- Las encuestas de opinión resaltan que las actividades deberían responder en forma más precisa a las necesidades de la comunidad universitaria.

Factor 8. Organización, administración y gestión

- Falta mayor integración de la comunidad tadeísta en la formulación de políticas, estrategias y programas de la Tadeo. Asimismo existe una debilidad en la comunicación de estas a la comunidad y la sociedad en general.
- Falta de políticas claras de comunicaciones, y deficiencia de la comunicación con la comunidad universitaria.
- Dispersión de la gestión de la información en la Universidad.
- Falta la metodología para la evaluación objetiva del desempeño de los directivos.
- Necesidad de mayor eficiencia en los procesos administrativos.

Factor 9. Planta física y recursos de apoyo académico

- Insuficiencia de espacios para algunos programas.
- Necesidad de mejorar infraestructura en zonas deportivas.

Factor 10. Recursos financieros

- Ausencia de criterios explícitos para la asignación del presupuesto y la ejecución del mismo; falta de coordinación entre las unidades académicas y administrativas en este campo.
- Alta dependencia del recaudo de matrículas como fuente de ingresos.



4 PLANES DE MEJORAMIENTO

A partir de las fortalezas y debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación, y buscando una integración con el plan de desarrollo institucional, se definieron seis planes de mejoramiento, con un horizonte de tiempo igual al del Plan de Desarrollo 2009-2014.

La definición de los proyectos y acciones de cada plan de mejoramiento, se realizó en un proceso participativo con directivos, administrativos y profesores de tiempo completo. A los planes de mejoramiento aprobados por el CIPA se le asignó un responsable, quien encabezó el equipo de académicos y administrativos que definió los proyectos y las acciones correspondientes. Posteriormente se realizó un taller con todos los profesores de tiempo completo y los directivos académicos, en donde se recogieron acciones específicas adicionales en cada proyecto. También se obtuvieron observaciones de directivos administrativos y del Consejo Directivo.

En total, se definieron 23 proyectos articulados con el Plan de Desarrollo, con un horizonte de tiempo igual al plan (2014). Se asignaron responsables de cada uno de los planes de mejoramiento y se orientaron los presupuestos para financiar las acciones planeadas para 2013.

En la tabla 83 se detallan los 23 proyectos con los presupuestos establecidos para su ejecución hasta el año 2014. Estos presupuestos incluyen las inversiones, los recursos tecnológicos y recursos humanos necesarios para su desarrollo.

Tabla 83. Planes de mejoramiento con sus proyectos (millones de pesos)

Plan de mejoramiento	Responsable	Proyectos	Presupuesto
La Universidad Formativa en Acción	Vicerrector Académico	1. Apropiación del PEI	\$ 322
		2. Programa de apoyo integral a los estudiantes	\$ 508
		3. Centro de innovación educativa	\$ 1.280
		4. Formación y desarrollo profesoral	\$ 1.000
		5. Programa para el desarrollo académico	\$ 750
La Tadeo Investigadora, Creativa e Innovadora	Director de Investigación, Creatividad e Innovación	6. Gestión de la investigación	\$ 30
		7. Formación para la investigación	\$ 110
		8. Visibilidad e impacto de los productos resultado de la investigación, creatividad e innovación	\$ 100
La Tadeo Internacional y Multicultural	Jefe de la Oficina de Cooperación Nacional e Internacional	9. Fortalecimiento de la cultura de la internacionalización y de los procesos que la facilitan	\$ 26
		10. Movilidad de estudiantes y profesores (hacia el exterior)	\$ 37

		11. Movilidad de estudiantes y profesores (hacia la Universidad)	\$ 51
		12. Bilingüismo	\$ 245
La Tadeo, Modelo de Gestión y Calidad	Vicerrectora Administrativa	13. Modelo de gestión	\$ 1.041
		14. Aseguramiento de la calidad	\$ 100
		15. Articulación del bienestar universitario	
		16. Proceso de evaluación del desempeño	\$ 50
		17. Ampliación y reordenamiento de espacios físicos	\$39.000
La Tadeo y su Impacto en la Sociedad	Director Académico y Jefe de la Oficina de Egresados	18. Organización y fortalecimiento de las actividades de extensión	
		19. Fomento de la relación Universidad-empresa	\$ 20
		20. Vinculación de los egresados a la vida universitaria	\$100
La Tadeo Visible	Jefe de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas y Directora de Mercadeo Institucional	21. Estructura integrada de comunicaciones	\$124
		22. Consolidación de la identidad institucional	\$75
		23. Consolidación del sitio web institucional	\$300
VALOR TOTAL DE PLANES DE MEJORAMIENTO			\$ 44.947

A continuación se señalan los proyectos y acciones de cada plan de mejoramiento. En el anexo 57 (Proyectos planes de mejoramiento), se encuentra el detalle de cada plan de mejora con sus objetivos, productos y cronograma.

4.1 Plan de mejoramiento 1. LA UNIVERSIDAD FORMATIVA EN ACCIÓN

Proyecto 1. Apropiación del PEI: actualización y apropiación del Proyecto Educativo Institucional

Acciones:

- Revisión y actualización del PEI.
- Desarrollo de actividades institucionales y por facultades para la apropiación del PEI.
- Campaña de comunicación y divulgación del PEI.
- Revisión de programas académicos, planeación de asignaturas y sílabus.
- Construcción de indicadores de evaluación para el seguimiento del PEI.

Proyecto 2. Programa de apoyo integral a los estudiantes: formación integral de estudiantes, disminución de la deserción, mejor tasa de graduación.

Acciones:

- Actualización de la información de los estudiantes a partir del SPADIES y el SIIA.

- Análisis por programa académico de las causas de deserción, tomando como fuente la información del SPADIES.
- Diseño e implementación de un programa de apoyo integral.

Proyecto 3. Centro de Innovación Educativa: procesos de innovación educativa integrados en el quehacer pedagógico de los profesores.

Acciones:

- Diseño del Centro de Innovación Educativa.
- Definición de actividades en incorporación de TIC, innovación e investigación pedagógica.
- Fortalecimiento del uso de herramientas tecnológicas como instrumento de interacción pedagógica entre el profesor y el estudiante.

Proyecto 4. Formación y desarrollo profesoral: consolidar una comunidad profesoral cualificada en lo pedagógico.

Acciones:

- Ejecución de los planes de vinculación de profesores de tiempo completo de acuerdo con las necesidades y estrategias de desarrollo académico de la Universidad, para llegar a 250 profesores vinculados al año 2014, al menos el 15 % con doctorado.
- Ejecución de los planes de desarrollo profesoral de las cuatro facultades de acuerdo con las necesidades y estrategias de desarrollo académico de la Universidad.
- Revisión del estatuto profesoral y la evaluación docente.

Proyecto 5. Programa para el desarrollo académico: consolidar un programa de desarrollo académico que mejore las capacidades intelectuales y prácticas de los estudiantes.

Acciones:

- Consolidación de programas que fortalezcan las competencias en lectoescritura, pensamiento crítico, matemático y científico.
- Establecimiento de un programa de monitorías académicas.

4.2 Plan de mejoramiento 2. LA TADEO INVESTIGADORA, CREATIVA E INNOVADORA

Proyecto 6. Gestión de la investigación: consolidación de un sistema de investigación para el mejoramiento continuo de los procesos de generación de conocimiento, creación e innovación y la gestión de recursos con este fin.

Acciones:

- Planes y políticas de investigación.
- Revisión de lineamientos, estructura, organización y procesos de la investigación.
- Revisión de la reglamentación de la actividad de la investigación de los profesores TC.
- Revisión del proceso de convocatoria interna.
- Creación de un sistema de información sobre oportunidades/recursos externos para investigación (nacional e internacional).
- Creación del Fondo de Investigaciones UJTL.
- Sistema de Información “UJTL Gestión del conocimiento”
- Revisión y divulgación del manual de propiedad intelectual.

Proyecto 7. Formación para la investigación: desarrollo de las competencias en investigación en los estudiantes y fortalecimiento de las de los profesores.

Acciones:

- Desarrollar en los estudiantes competencias para la investigación.
- Promover participación de estudiantes en semilleros y su vinculación a redes. Divulgar los resultados de los semilleros de investigación y creatividad.
- Desarrollar en los investigadores competencias para plantear proyectos de investigación vinculados a la resolución de problemas del aparato productivo.
- Organización de foros permanentes de investigación, innovación y creatividad (metodología, experiencias exitosas de investigadores líderes).

Proyecto 8. Visibilidad e impacto de los productos resultado de investigación, creatividad e innovación: incrementar los productos de investigación y su visibilidad e impacto.

Acciones:

- Apoyo a los investigadores para la obtención y visibilidad de productos resultado de investigación: publicaciones, patentes, software.
- Creación de nuevas maestrías y doctorados en la Universidad.

4.3 Plan de mejoramiento 3. LA TADEO INTERNACIONAL Y MULTICULTURAL

Proyecto 9. Fortalecimiento de la cultura de la internacionalización y los procesos que la facilitan: más exposición internacional de la Universidad.

Acciones:

- Adopción de la política de internacionalización de la Universidad.
- Lineamientos institucionales de estímulos para la movilidad de profesores y procedimiento para estudiantes.
- Mejoramiento de procesos que favorecen la movilidad.
- Fomento la cultura de la internacionalización: testimonios, tutoriales, orientaciones decanos y profesores. Traer experiencias de otros países a la Universidad. (Eventos culturales, ciclos de conferencias, semanas internacionales).
- Divulgación de oportunidades en el exterior por todos los canales de información de la Universidad: ferias de estudios en el exterior, micrositio, página web, portal de los estudiantes, redes sociales y facultades.

Proyecto 10. Movilidad de estudiantes y profesores (hacia el exterior): incrementar la movilidad de estudiantes y profesores de la Universidad hacia el exterior.

Acciones:

- Negociación y firma de convenios con condiciones académicas y financieras favorables para estudiantes y profesores.
- Identificación y divulgación de fuentes de financiación para estudios en el exterior.
- Promoción de pasantías para estudiantes en el exterior.

Proyecto 11. Movilidad de estudiantes y profesores (hacia la Universidad): aumento de estudiantes y profesores extranjeros en la Universidad.

Acciones:

- Dar visibilidad a la Universidad en el exterior con base en sus fortalezas académicas y geográficas. (página web en inglés, brochure, actualización del video (español e inglés).
- Profesores internacionales invitados.
- Establecimiento de una escuela de verano en Cartagena incluyendo un programa de español como segunda lengua.
- Creación de una oferta académica atractiva y de calidad para estudiantes internacionales. (Cursos de estancias cortas en Bogotá).
- Fortalecimiento de recursos logísticos para recibir estudiantes internacionales.

Proyecto 12. Bilingüismo: fortalecer el bilingüismo para ampliar la movilidad académica y la formación de estudiantes y profesores en las competencias que exige un mundo globalizado.

Acciones:

- Montaje en convenio con universidades internacionales de cursos virtuales de idiomas para estudiantes y profesores.

- Ofrecimiento de idiomas extranjeros a través de convenios suscritos con instituciones educativas y culturales de otros países.
- Ofrecimiento de asignaturas en inglés para estudiantes de la Universidad, de otras universidades nacionales y de estudiantes extranjeros.



4.4 Plan de mejoramiento 4. LA TADEO MODELO DE GESTIÓN Y CALIDAD

Proyecto 13. Modelo de gestión: un modelo de gestión con base en la planeación institucional que articule procesos, sistemas de información y la cultura organizacional.

Acciones:

- Consolidación del proceso de planeación y seguimiento como parte de la cultura institucional.
- Fortalecer la función de orientación estratégica y de seguimiento del Consejo Directivo en el proceso de planeación institucional.
- Rediseño y organización de procesos.
- Definición, diseño e implementación del modelo de indicadores.
- Integración de los sistemas de información que soporten el modelo de indicadores.
- Mejoramiento de la estructura de presupuestación y costos, fortalecimiento de su evaluación y análisis.

Proyecto 14. Aseguramiento de la calidad: consolidar una cultura de autoevaluación y autorregulación institucional con miras al mejoramiento de la calidad.

Acciones:

- Fortalecimiento de los procesos de autoevaluación y autorregulación conducentes a la acreditación de los programas y de la institución. (60 % de la matrícula de pregrado impactada con acreditación de alta calidad).
- Implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma iso 9001.

Proyecto 15. Articulación del bienestar universitario: articular las acciones de bienestar en un modelo único de bienestar universitario.

Acciones:

- Articulación de todos los servicios de bienestar (Centro de Arte y Cultura, Deportes, Salud y Servicios Asistenciales, consejerías, apoyo financiero, etc.) en una estructura funcional.

Proyecto 16. Proceso de evaluación de desempeño: ampliar el modelo de evaluación del desempeño a todos los niveles de la Universidad.

Acciones:

- Definición de un sistema de evaluación de desempeño para la alta dirección (Consejo Directivo, Rector, vicerrectores, decanos y directores).
- Fortalecer el sistema de evaluación atado a las metas del Plan de Desarrollo para todo el personal académico y administrativo.

Proyecto 17. Ampliación de espacios físicos: ampliar la planta física y recursos educativos de la Universidad de acuerdo con las necesidades y en desarrollo del plan de planta física de la Universidad.

Acciones:

- Construcción del Edificio de Artes para generar nuevos espacios que respalden el crecimiento de la Universidad y el fortalecimiento de talleres y aulas especializadas.
- Reordenamiento de los espacios físicos concentrando las áreas administrativas, las facultades y la atención a estudiantes.
- Adecuación de un espacio para la planta piloto que cubra las demandas de los crecientes programas de Ingeniería.
- Concentración de los laboratorios en los módulos 5 y 7A, para desarrollar espacios actualizados, en cuanto a estándares, infraestructura, seguridad y dotación.
- Definición y establecimiento de las políticas de uso y asignación de horarios, espacios físicos y recursos, con el fin de optimizar y maximizar su uso y aprovechamiento.

4.5 Plan de mejoramiento 5. LA TADEO Y SU IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Proyecto 18. Organización y fortalecimiento de las actividades de extensión: consolidar la estructura y los procesos de apoyo a las diferentes modalidades de extensión.

Acciones:

- Elaboración de políticas, normas administrativas y académicas y estructura de soporte para el desarrollo de las diferentes modalidades de extensión. Educación Continua, consultoría, interventoría, asesorías, pruebas técnicas, gestión tecnológica, gestión social y cultural y desarrollo de prácticas y pasantías).

Proyecto 19. Fomento de la relación Universidad – empresa: fortalecer las relaciones entre la Universidad y las empresas públicas y privadas a través del desarrollo de proyectos.

Acciones:

- Organización del vínculo con las empresas para el desarrollo de prácticas empresariales obligatorias o voluntarias en todos los programas académicos de la Universidad.
- Definición de áreas y proyectos en los que la Universidad pueda ofrecer servicios de capacitación, asesoría y consultoría.
- Participación en convocatorias de capacitación, asesoría y consultoría de las empresas públicas y privadas.

Proyecto 20. Vinculación de los egresados a la vida universitaria: aumentar la participación de los egresados en las actividades académicas y culturales de la Universidad, y apoyar su empleabilidad.

Acciones:

- Oferta de cursos cortos de actualización para egresados.
- Espacios de encuentro con egresados para analizar la pertinencia del programa y la creación de nuevos programas.
- Promoción de las actividades culturales y deportivas para egresados.
- Mejorar la información de egresados y el trabajo conjunto entre los programas y la Oficina de Egresados.
- Implementación de un nuevo portal de egresados.
- Análisis diagnósticos sobre el desempeño profesional de los egresados de cada uno de los programas, y establecimiento de acciones que mejoren la empleabilidad de los tadeístas.

4.6 Plan de mejoramiento 6. LA TADEO VISIBLE

Proyecto 21. Estructura integrada de comunicaciones: sistema de comunicación institucional.

Acciones:

- Definición de las políticas generales de comunicación y configuración de los sistemas de comunicación interna y externa de la Universidad, para definir funciones, procesos y responsabilidades en la generación y difusión de informaciones.
- Evaluación de los objetivos, estrategias y medios de comunicación con base en las necesidades de la comunidad universitaria.
- Coordinación de las acciones de comunicación de todas las dependencias a través de la puesta en funcionamiento del Comité de Comunicaciones institucional.

Proyecto 22. Consolidación de la identidad institucional: posicionamiento de la imagen institucional.

Acciones:

- Actualizar el estudio sobre el posicionamiento de la Universidad en la sociedad,
- Ajustar el identificador visual institucional y definir el manual de identidad gráfica para desarrollar la marca comercial de la Universidad e implementar el manual respectivo.
- Posicionar la marca, a través de la divulgación y capacitación destinada a la comunidad universitaria, con base en el seguimiento y control de la gestión de marca.

Proyecto 23: Consolidación del sitio web institucional: posicionamiento de la imagen institucional.

Acciones:

- Crear un comité editorial del sitio web.
- Vincular la información académica generada por los programas académicos al sitio web.
- Fortalecer el manejo descentralizado de los micrositos.