



---

# Cierre

## Plan Estratégico 2015-2020

Mayo 2021

1. Plan estratégico 2015-2020
2. Antecedentes del proceso de construcción del Plan Estratégico 2015 -2020.
3. Hitos Plan Estratégico 2015 -2020.
4. Resultados-Cuadro de Mando
5. Financiación estimada Plan Estratégico 2015 -2020.
6. Aprendizajes y consideraciones para nuevo ciclo de planeación.

# 1. Plan Estratégico 2015-2020

## Visión 2020

En el año 2020 la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, como universidad centrada en el estudiante y abierta a aspirantes de todas las condiciones académicas y sociales, ser reconocida nacional e internacionalmente por ofrecer una experiencia educativa y pedagógica claramente diferenciada, se caracterizará por la innovación, la creatividad, la libertad de pensamiento, el respeto por la individualidad, la diversidad y el pluralismo, y ofrecerá propuestas académicas e investigativas rigurosas que permitirán atender problemas mediante soluciones creativas, con un profundo compromiso social y respeto por el medio ambiente.



Líneas estratégicas

MEGAs

16 Indicadores

Objetivos

33 Objetivos estratégicos/64 indicadores

## 2. Antecedentes construcción del Plan de Desarrollo 2015 -2020

### PROCESO

Construcción en 4 fases:

Fase 1: Elaboración del Diagnóstico Estratégico.

Fase 2: Definición de la visión 2020.

Fase 3: Definición del Plan de acción 2015.

Fase 4: Diseño del Sistema de seguimiento gerencial.

### PARTICIPACIÓN

- Encuesta de Percepción Institucional.
- Entrevistas presenciales: 8 miembros del Consejo Directivo y a 12 Directivos.
- Taller con Consejo Directivo y Directivos: "Presentación del diagnóstico, construcción conjunta del mapa estratégico e inicios de acuerdos para definir de la visión 2020".
- Taller con Comité Directivo Ampliado.
- Consulta para participar en la construcción de la Visión 2020. Dirigido a estudiantes, docentes y administrativos.

### COMPONENTES

#### Visión 2020

#### Lineas estratégicas

Grandes ejes definidos para desarrollar la estrategia, que a su vez agrupan objetivos y proyectos.

#### MEGA

Meta estratégica grande y ambiciosa.

#### Objetivos estratégicos

Propósitos generales o resultados a alcanzar de acuerdo con la estrategia definida.

### TÁCTICA

#### Plan de acción

Conjunto de acciones que se desarrollarán en el marco de un proyecto con una vigencia anual.

#### Proyectos

Conjunto de acciones interrelacionadas y dirigidas que buscan lograr unos resultados para transformar o mejorar una situación, en un plazo limitado y con el apoyo de recursos.

### SEGUIMIENTO

- Monitoreo de los avances de las líneas estratégicas y las MEGAs - Cuadro de Mando Estratégico, con reporte al Consejo Directivo semestralmente.
- Comité Directivo, se revisan los avances a nivel táctico y operativo, mediante indicadores, y reuniones con las áreas responsables.
- El resultado general se obtiene de la ponderación en el cumplimiento de las metas establecidas para las MEGAs que hacen parte de la líneas estratégicas. 15% para cada línea misional y 5% para cada línea de apoyo.
- El cálculo del cumplimiento en todos los indicadores se obtiene de la relación entre el avance del indicador al finalizar el año, y la meta establecida.
- Todos los resultados de los seguimientos se publicaban en el Informe de Gestión anual y en el microsítio en Entra.

### 3. Hitos Plan estratégico 2020

#### Metas y Plan financiero

- Se establece un grupo de IES referencia, y se busca reducir las brechas con éstas en diferentes indicadores.
- Se formula Plan financiero 2015-2020 que respalda ejecución del plan y las inversiones (\$98 mil millones: inversión \$72 mil millones y \$26 mil millones operación).

#### Revisión metas

- Se ajustan las metas iniciales de acuerdo con el desempeño del sector y de la Utadeo. El número de metas ajustadas fue de 6 del total de metas definidas.

#### Focalización estratégica

- Cambio de Administración
- Indicadores de sostenibilidad en “rojo”, se realiza una focalización estratégica.

2014

2015

2016

2017

2018

2020

#### Formulación y aprobación

- De manera participativa se construye la Visión compartida y el Plan para alcanzarla.
- Cartagena no se articuló e incorporó en el Plan.

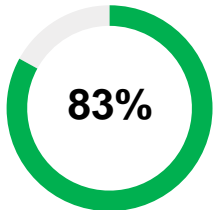
#### Jornadas de Planeación y seguimiento (2016-2019)

- Se desarrollan jornadas de Planeación anuales con todo el equipo directivo.
- Se presentan resultados semestrales del Plan al C.D y al equipo Directivo ampliado.

#### Plan financiero

- No se asignan recursos directos al Plan, se ejecuta con los recursos de operación.
- En las jornadas de planeación y seguimiento se evidencia un deterioro marcado en algunos indicadores (EBITDA, #estudiantes, ingresos investigación y consultoría).

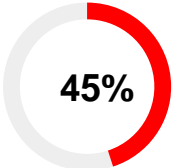
# 4. Resultados-Cuadro de mando



Cumplimiento MEGAS por Líneas estratégicas



1. Universidad formativa en acción



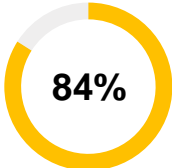
2. Investigadora, innovadora y emprendedora



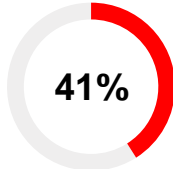
3. La Tadeo Creativa



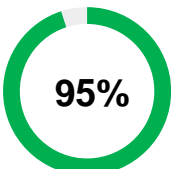
4. Tadeo Internacional



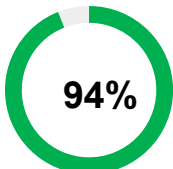
5. La Tadeo y su impacto en la sociedad



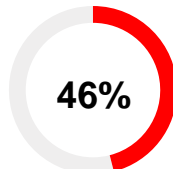
6. Gerencia eficiente e innovadora



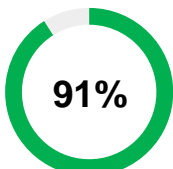
7. Tecnología de vanguardia



8. Espacios físicos educadores



9. Tadeo de alcance nacional



10. Tadeo Visible

18 Megas  
(Variables/Indicadores)

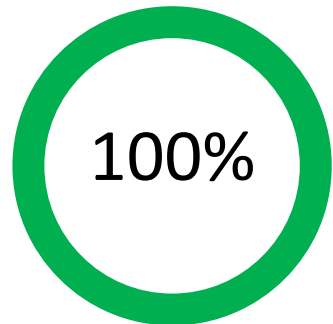
Rango	Megas
91-100%	10
76%- 90%	3
≤75%	5 2 5 6 9



# Línea 1. Universidad formativa en acción

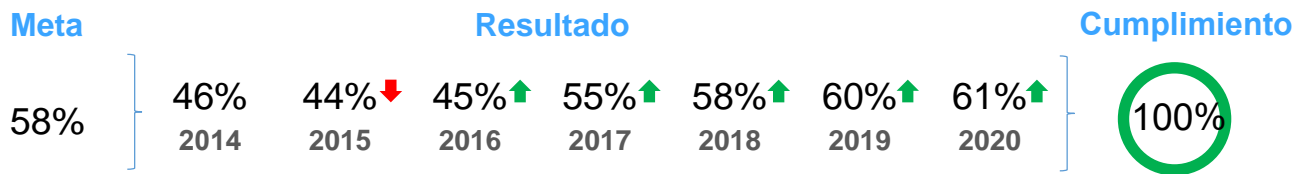


Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



## MEGAs Nivel de cumplimiento

**MEGA 1.** Porcentaje de estudiantes con puntaje en niveles superiores Saber Pro Consolidado UJTL.



Indicador ajustado.

**MEGA 2.** Tasa de deserción anual.

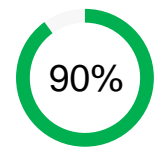


Meta revisada.

- Mejora progresiva del desempeño de los estudiantes en las pruebas genéricas de Saber Pro.
- De acuerdo con el SPADIES, la Utadeo mejoró sostenidamente en la reducción de la deserción.
- Se crearon 61 programas académicos, 15 universitarios, 23 Esp, 19 Mg y 4 Doc.
- Se aumentó a 33% el % de profesores con Phd (2014:20%).

## Nivel de cumplimiento Objetivos

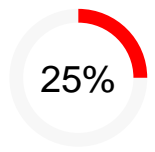
Corte 2019



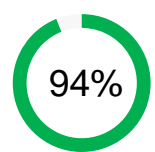
1. Innovar en el currículo

-

2. Desarrollar estrategias diferenciales para estudiantes



3. Incorporar la innovación pedagógica para transformar la formación



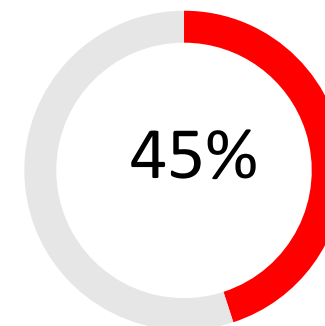
4. Consolidar una comunidad profesoral cualificada en lo pedagógico y disciplinar

# Línea 2. Investigadora, innovadora y emprendedora



## MEGAs Nivel de cumplimiento

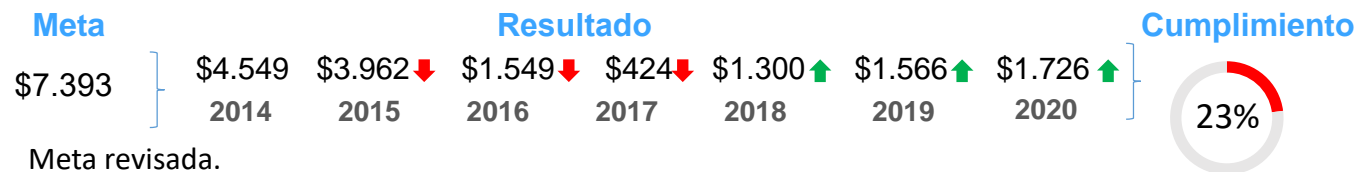
Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



### MEGA 1. Ingresos por investigación de fuentes externas (millones)



### MEGA 2. Ingresos por Consultoría (millones)



Meta revisada.

### MEGA 3. No. de publicaciones en revistas indexadas (Scopus)



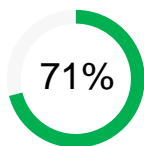
Meta revisada.

- No se logró una diversificación consolidada de fuentes de recursos externos para financiar proyectos de investigación. La fuente principal fue Colciencias (Luego Minciencias).

- Una limitante para acceder a recursos públicos por los indicadores financieros de la Universidad, que limitaban las posibilidades de participación en diferentes convocatorias con entidades del Estado. La tendencia se pudo revertir para 2018 con la consolidación del portafolio de servicios profesionales de la Universidad y la presentación en conjunto con otras entidades.

- Aumento de la producción y calidad de artículos en revistas indexadas.
- La fusión y reorganización de los grupos de investigación existentes, estableciendo sus líneas de investigación. Se logró que el 83% de los grupos en A1, A y B (2014: 36%).

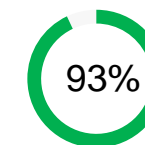
## Nivel de cumplimiento promedio Objetivos



Fortalecer la investigación y los Centros de Investigación

-

Fortalecer los servicios de Consultoría en Facultades y aprovechamiento para el proyecto educativo



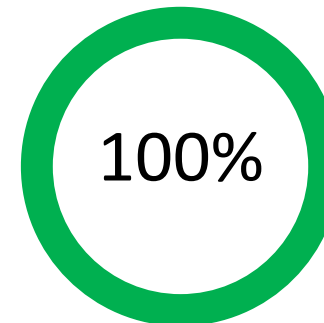
Transferir de resultados de investigación creación al sector productivo

Corte 2019





Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



## MEGAs Nivel de cumplimiento

**MEGA 1.** No. de productos resultados de la creación y creación-investigación (obras artísticas).

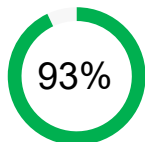


Meta revisada.

- Reconocimiento institucional y nacional de la producción artística de la Utadeo.
- Incentivos por producción artística a los docentes de la FAD.
- Consolidación y fortalecimiento como el laboratorio de experimentación interdisciplinar en Artes, Ciencias y Tecnologías de la Utadeo.

Observaciones: Se toma como resultado final corte 2019, a espera de convocatoria MinCiencias.

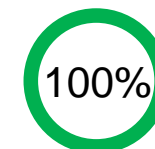
### Nivel de cumplimiento promedio Objetivos



Potenciar el campo de la Creación-Investigación en la Universidad con énfasis en la interdisciplinariedad



Consolidar TadeoLab y dinamizar acciones interdisciplinarias entre las artes y las ciencias



Desarrollar la cultura de emprendimiento de las industrias culturales y creativas

Corte 2019

# Línea 4. Tadeo Internacional

Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



## MEGAs Nivel de cumplimiento

**MEGA 1.** Número de profesores visitantes, investigadores y conferencistas internacionales.



Meta revisada.

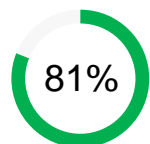
**MEGA 2.** % de estudiantes que hacen intercambio en el exterior.



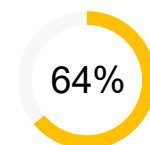
- Difusión de resultados académicos de investigación en eventos nacionales e internacionales.
- Las acreditaciones internacionales: *Comunicación Social y Periodismo*: Consejo Latinoamericano de Acreditación en Periodismo, CLAEP. *Arquitectura*: Royal Institute for British Architects, RIBAeo.
- El aumento en el número de convenios de cooperación.

Observaciones: Se toma como resultado final corte 2019, no fue posible determinar resultado 2020 debido a no realización de actividades de movilidad docente. Para estudiantes solo 30 realizaron movilidad internacional (0,4%).

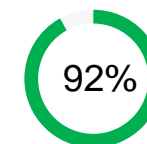
## Nivel de cumplimiento Objetivos



Desarrollar Alianzas y colaboraciones internacionales para enriquecer la investigación y la experiencia educativa.



Promover la Internacionalización en casa



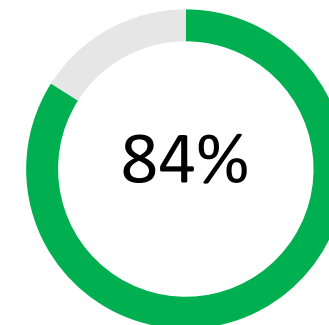
Fortalecer el reconocimiento internacional de la Universidad

Corte 2019

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



Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs

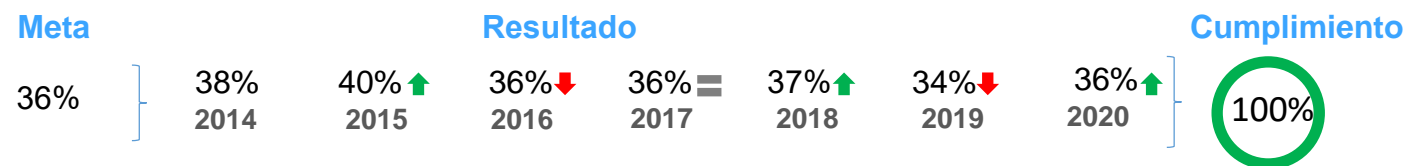


## MEGAs Nivel de cumplimiento

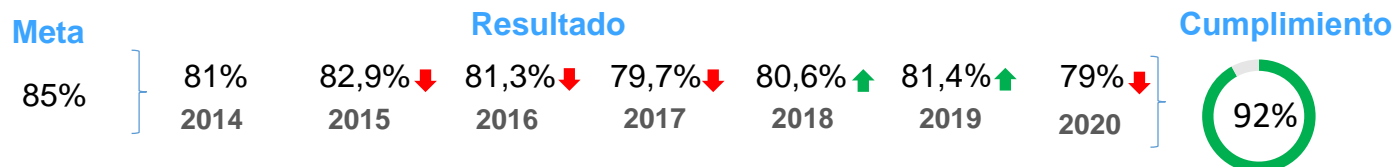
### MEGA 1. No. de estudiantes matriculados (consolidado 1° semestre)



### MEGA 2. Porcentaje de estudiantes con ingresos familiares entre 1 y 3 SMMLV



### MEGA 3. % de recién graduados empleados



- Tendencia decreciente en la matrícula, concentrada en los programas de FAD y FCEA de pregrado Bogotá. De igual forma en pregrado Cartagena y Santa Marta.
- Diversificación y actualización de la oferta de educación continuada como estrategia para compensar la caída de estudiantes.
- Las mejoras en calidad que se asumieron en el Plan iban a llevar a un crecimiento de la matrícula. No fueron percibidas por el mercado.

## Nivel de cumplimiento promedio Objetivos

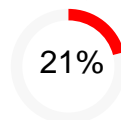
Corte 2019



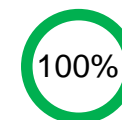
Ampliar la comunidad estudiantil y mantener la relación de estudiantes de bajos ingresos económicos .



Fortalecer la relación con los egresados y mejorar la cualificación de su empleo



Aumentar las donaciones para proyectos de impacto social



Fortalecer la educación continuada



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

# Línea 6. Gerencia eficiente e innovadora



## MEGAs Nivel de cumplimiento

### MEGA 1. Margen EBITDA



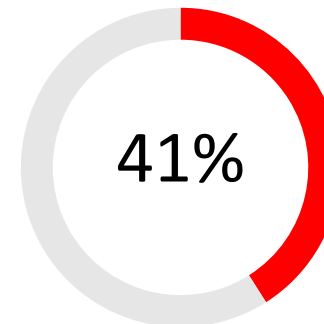
Observaciones: Resultado provisional para 2020 en espera de resultado de Revisoría Fiscal.

### MEGA 2. Relación estudiantes TCE / Docentes TCE



Observaciones: Se toma como resultado final corte 2019, indicador no medido 2020.

Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



- El mayor porcentaje de ingresos de la Universidad corresponde a las matrículas de pregrado (85%-90%), y cualquier variación en las mismas se refleja en el margen EBITDA a pesar de los esfuerzos por generar ingresos alternativos, la caída de matrículas no se pudo compensar con esos ingresos operacionales adicionales.

## Nivel de cumplimiento Objetivos

Corte 2019



Consolidar una cultura de gestión innovadora

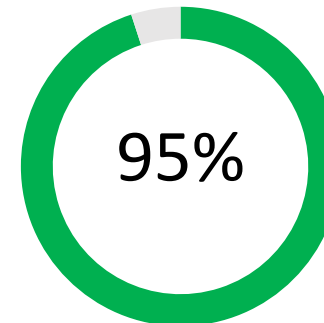


Mejorar la gestión eficiente a través de certificaciones de la calidad

-  
Integrar equipos de alto desempeño

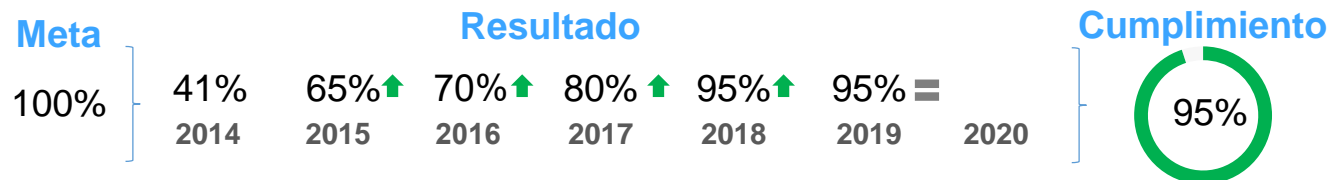


Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



## MEGAs Nivel de cumplimiento

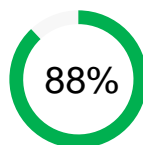
**MEGA 1.** % de procesos con uso de sistemas de información de soporte



- El avance en automatización de trámites, así como el incremento en los sistemas de información de apoyo para los procesos universitarios, el incremento en un 60% de software disponible para estudiantes y el incremento en el ancho de banda de la Universidad.

Observaciones: Se toma como resultado final corte 2019.

## Nivel de cumplimiento Objetivos



Avanzar en la transformación digital de la Universidad

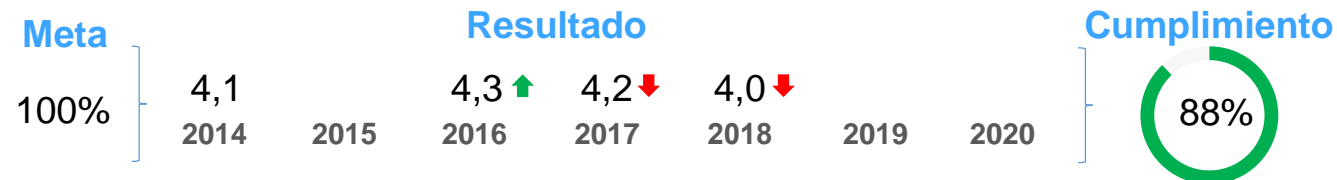
Aumentar el uso de herramientas tecnológicas amigables para el aprendizaje y para la formación

# Línea 8. Espacios físicos educadores

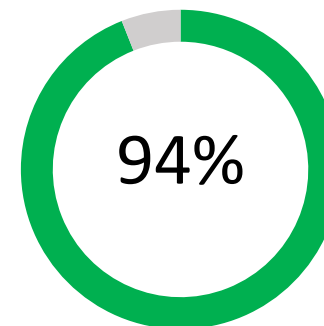


## MEGAs Nivel de cumplimiento

**MEGA 1.** Nivel de satisfacción de la comunidad con la infraestructura física de la Universidad



Nivel de cumplimiento de la línea-MEGAs



94%

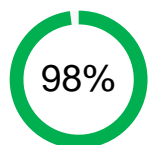
- La intervención de la infraestructura física estuvo articulada con la estrategia académica: aprendizaje innovador y creativo. Esto se aprecia en:
  - Salas colaborativas
  - Espacios de trabajo autónomo
  - Aulas para grupos grandes
- Se destacan: Nuevo Edificio de Artes, Adecuaciones: Edificio TadeoLab, Edificio DICE, Instituto Confucio.

Observaciones: Se toma como resultado final corte 2018. La encuesta es realizada cada dos años, con excepción de 2017, la cual se realiza en el marco del proceso de Autoevaluación.

**MEGA 2.** M2 construidos para uso misional por estudiante

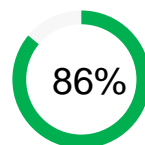


## Nivel de cumplimiento Objetivos



98%

Diseñar e implementar nuevos espacios para el aprendizaje innovador y creativo



86%

Reordenar los espacios físicos para consolidar un Campus Universitario eficiente

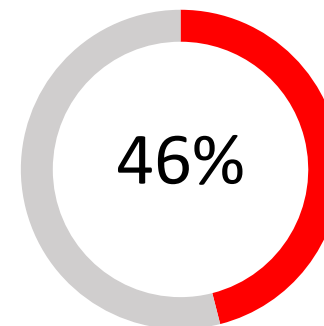
Ampliar los espacios recreativos y deportivos para mejorar el Bienestar Universitario

Corte 2019



## MEGAs Nivel de cumplimiento

Nivel de cumplimiento  
de la línea-MEGAs



### MEGA 1. Número de estudiantes en las regiones



- Se presenta una caída sostenida de la matrícula en las regiones. Principalmente en:
  - Pregrado Cartagena
  - Santa Marta
 Sin embargo, en los convenios regionales, la matrícula crece.
- El Convenio con Edupol como estrategia de regionalización, no generó los resultados esperados.

### Nivel de cumplimiento promedio Objetivos



Ampliar la oferta académica en las regiones



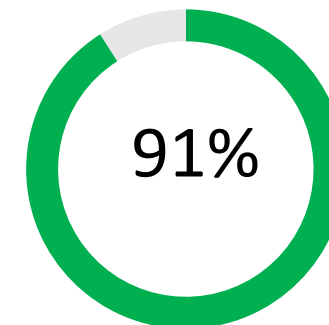
Desarrollar programas académicos con metodologías de enseñanza virtuales y similares

Corte 2019



## MEGAs Nivel de cumplimiento

Nivel de cumplimiento  
de la línea-MEGAs



### MEGA 1. Posición Ranking QS Latam Colombia (IES privadas)



- Aumento sostenido en los indicadores de impacto web y publicaciones por profesor en QS Latam.
- Aumento de la presencia digital y en redes sociales como estrategia de divulgación de la actividad académica, investigativa y de proyección social.
- Creación Revista Xpeditio, y mejora de los procesos editoriales en busca de mejorar su impacto y divulgación.

### Nivel de cumplimiento promedio Objetivos

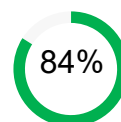
Corte 2019



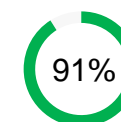
Avanzar en el mejoramiento continuo de la calidad de la Universidad a través de la Acreditación institucional y la acreditación de sus programas



Hacer visible la actividad investigadora, innovadora y emprendedora



Construir sentido compartido alrededor de la visión al 2020, su plan estratégico y la acreditación institucional



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



Fortalecer el posicionamiento de la Universidad como centro cultural



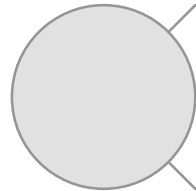
## 5. Financiación estimada del Plan Estratégico

	Líneas estratégicas	Total 2015 - 2020 (Proyectados en 2014)	Total 2015 - 2018 (Ejecutado)
Gastos operacionales (OPEX)	<b>Gastos operacionales (OPEX) - Plan Estratégico</b>	<b>26.150</b>	<b>4.225</b>
	La Universidad formativa en acción	9.643	1.704
	Formación en maestrías y doctorados	5.944	602
	La Tadeo investigadora, innovadora y emprendedora	1.755	373
	Tadeo creativa	2.176	420
	La Tadeo internacional	3.408	234
	La Tadeo y su impacto en la sociedad	1.547	139
	Gerencia eficiente e innovadora	810	375
	Tadeo de alcance nacional	270	70
	Tadeo visible	597	198
Inversiones (CAPEX)	<b>Inversiones (CAPEX) - Plan estratégico</b>	<b>72.695</b>	<b>55.843</b>
	Tecnología de vanguardia	4.819	3.632*
	Espacios físicos educadores	67.876	52.211
	<i>Edificio de Artes y Diseño</i>	25.387	33.794
	<i>Nuevos espacios para el aprendizaje y Reubicación de áreas administrativas - Fase I</i>	3.585	6.707
	<i>Compra de inmuebles</i>	13.804	11.710
	<i>Construcción de Centro Deportivo</i>	25.100	0
	<b>TOTAL</b>	<b>98.845</b>	<b>60.068</b>
	<b>TOTAL sin Edificio de Artes y sin Centro Deportivo</b>	<b>73.458</b>	<b>26.274</b>

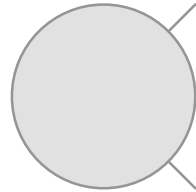
\* Inversiones línea Tecnología de vanguardia 2015-2020.

Ejecutado: 60,7% de lo proyectado.

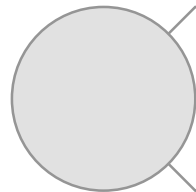
## 6. Aprendizajes y consideraciones para nuevo ciclo de planeación



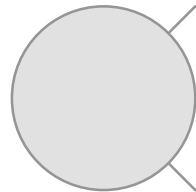
Posicionar la planeación como un mecanismo activo para la toma de decisiones.



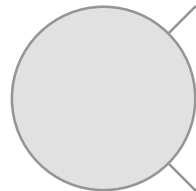
Nuevo plan estratégico focalizado que concentre el interés de la Universidad en lo sustancial y la atención de nuevas dinámicas asociadas al quehacer institucional.



Nuevo ciclo de planeación que incentive una participación orientada y estructurada de la comunidad tadeísta.



Considerar planes independientes para las Sedes de Cartagena y Santa Marta que permitan evidenciar y dar cuenta de sus contribuciones al plan estratégico institucional.



Nuevo plan que integre el presupuesto y prevea los recursos, procesos y mecanismos necesarios para alcanzarlo.

# 6. Aprendizajes y consideraciones para nuevo ciclo de planeación

## Oferta académica:

- Tamaño oferta – censo población
- Programas noturnos
- Seguimiento a resultados de aprendizaje
- Modalidad virtual o blended
- Flexibilidad curricular

## Presencia nacional

- Cartagena y Santa Marta
- Programas extensión

## Internacionalización:

- Experiencia internacional (estudiantes)
- Actividades de investigación y consultoría.
- Dominio segunda lengua

- Riesgos – Pandemia
- Riesgos - Cambio Climático

Transformación digital y renovación de equipos

## Investigación y creación

- Impacto (científico, económico, cultural)
- ODS

- Tiempo plan 5 años o menos
- Acompañamiento externo-proceso de formulación
- Comité estratégico: Equipo Directivo

