



**INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL
PARA LA RENOVACIÓN DE LA ACREDITACIÓN DE
ALTA CALIDAD**

BOGOTÁ D.C., AGOSTO DE 2017

CONSEJO DIRECTIVO

Jaime Pinzón López
Presidente

Roberto Holguín Fety
Vicepresidente

Orlando Ayala Lozano
Antonio Copello Faccini
Rosario Córdoba de Espinosa
Álvaro Escallón Villa
Eduardo Garcés López
José Fernando Isaza Delgado
Vicente Miranda Melo
Evaristo Obregón Garcés
Clara Parra Beltrán
Fernando Sanz Manrique
John Vaughan Ricaurte

Victoria Eugenia Mena Rodríguez
Representante de los profesores

Karolina Ladino Puerto
Representante de los estudiantes

Carlos Sánchez Gaitán
Secretario del Consejo Directivo

Diego Uribe Vargas
Consejero emérito

Cecilia María Vélez White
Rectora

COMITÉ INSTITUCIONAL DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN

Cecilia María Vélez White
Rectora

Margarita Peña Borrero
Vicerrectora Académica

Nohemy Arias Otero
Vicerrectora Administrativa

Leonardo de Jesús Pineda Serna
Director de Investigación, Creación y Extensión

David España Espinoza
Director de Promoción, Admisión y Matrícula

Carlos Sánchez Gaitán
Secretario General

Sandra Borda Guzmán
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales

Fernando Copete Saldarriaga
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas

Alberto Saldarriaga Roa
Decano de la Facultad de Artes y Diseño

Isaac Dyner Rezonzew
Decano de la Facultad Ciencias Naturales e Ingeniería

Carlos Eduardo Hernández Rodríguez
Director Académico y de Aseguramiento de la Calidad

Angélica Reyes
Representante de los profesores

Camilo Rojas
Representante de los estudiantes

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. LA UNIVERSIDAD 2013-2016	9
2.1. Referentes Legales	10
2.2. Misión y Visión	10
2.3. Estructura Organizacional	13
2.4. Oferta de programas académicos	14
2.5. Estudiantes	15
2.6. Graduados	19
2.7. Profesores	20
2.8. Investigación	22
2.9. Internacionalización	28
2.10. Recursos de apoyo académico e infraestructura	31
2.10.1. Infraestructura física	32
2.10.2. Laboratorios y talleres.....	32
2.10.3. Recursos bibliográficos.....	35
2.10.4. Recursos TIC	36
2.10.5. Recurso humano.....	36
2.11. Recursos Financieros	37
3. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	39
3.1. Descripción de la Metodología	39
3.2. Estructura Organizacional para el Proceso de Autoevaluación Institucional	39
3.3. El Proceso de Autoevaluación	40
3.4. Ponderación de Factores y Características	44
3.4.1. Ponderación de factores	44
3.4.2. Ponderación de características	47
3.5. Calificación y Juicios de Calidad	48
3.6. Plan de mejoramiento	51
4. EVALUACIÓN	52
4.1. Factor 1. Misión y Proyecto Institucional	52
4.1.1. Característica 1. Coherencia y pertinencia de la misión	52
4.1.2. Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	55
4.1.3. Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional	57
4.1.4. Juicio de calidad factor Misión y proyecto institucional	60
4.2. Factor 2. Estudiantes	61
4.2.1. Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes	61
4.2.2. Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes.....	64
4.2.3. Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para los estudiantes	70
4.2.4. Juicio de calidad factor Estudiantes.....	74
4.3. Factor 3. Profesores	76
4.3.1. Característica 7. Deberes y derechos del profesorado	76
4.3.2. Característica 8. Planta profesoral	78
4.3.3. Característica 9. Carrera docente	82
4.3.4. Característica 10. Desarrollo profesoral	84
4.3.5. Característica 11. Interacción académica de los profesores.....	89
4.3.6. Juicio de calidad factor profesores.....	90
4.4. Factor 4. Procesos Académicos	92

4.4.1.	Característica 12. Políticas académicas	92
4.4.2.	Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social	105
4.4.3.	Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	108
4.4.4.	Juicio de calidad factor Procesos Académicos	111
4.5.	Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional	112
4.5.1.	Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	112
4.5.2.	Característica 16. Relaciones Externas de los profesores y estudiantes	118
4.5.3.	Juicio de calidad factor Visibilidad nacional e internacional	121
4.6.	Factor 6. Investigación y Creación Artística	123
4.6.1.	Característica 17. Formación para la Investigación	123
4.6.2.	Característica 18. Investigación	130
4.6.3.	Juicio de calidad. Factor investigación y creación artística	138
4.7.	Factor 7. Pertinencia e Impacto Social	139
4.7.1.	Característica 19. Institución y Entorno	139
4.7.2.	Característica 20. Egresados e institución	151
4.7.3.	Juicio de calidad factor pertinencia e impacto social	157
4.8.	Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación	158
4.8.1.	Característica 21. Sistemas de autoevaluación	159
4.8.2.	Característica 22. Sistemas de información	164
4.8.3.	Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	168
4.8.4.	Juicio de calidad factor Procesos de autoevaluación y autorregulación	170
4.9.	Factor 9. Bienestar Institucional	172
4.9.1.	Característica 24. Estructura y funcionamiento del Bienestar Institucional	172
4.9.2.	Juicio de calidad factor Bienestar institucional	184
4.10.	Factor 10. Organización, Administración y Gestión	186
4.10.1.	Característica 25. Administración y gestión	186
4.10.2.	Característica 26. Procesos de comunicación	191
4.10.3.	Característica 27. Capacidad de gestión	194
4.10.4.	Juicio de calidad factor Organización gestión y administración	197
4.11.	Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura	198
4.11.1.	Característica 28. Recursos de Apoyo Académico	199
4.11.2.	Característica 29. Recursos físicos	213
4.11.3.	Juicio de calidad factor Recursos de apoyo académico e infraestructura	219
4.12.	Factor 12. Recursos Financieros	220
4.12.1.	Característica 30. Recursos, Presupuesto y Gestión Financiera	220
4.12.2.	Juicio de calidad factor Recursos financieros	232
4.13.	Evaluación Global de la Calidad de la Universidad	234
5.	PLAN DE MEJORAMIENTO	241
	LISTADO DE TABLAS	248
	LISTADO DE FIGURAS	251
	LISTADO DE ANEXOS	252

1. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a las disposiciones del Consejo Nacional de Educación Superior- CESU (Acuerdo 03 de 2014) respecto a los requisitos y condiciones para la acreditación institucional, el Consejo Directivo de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano ha tomado la decisión de presentar ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) el informe de la autoevaluación institucional con miras a la renovación de la acreditación de la Universidad, en el que se incorpora el resultado de la evaluación interna de las sedes de Bogotá, Santa Marta, y la Seccional Cartagena, las cuales conforman una única institución.

El Consejo Directivo es el máximo organismo rector y traza las políticas generales de la Universidad que aplican para todas las sedes: una sola persona jurídica -lo que la define legalmente como una sola institución- y estructuras académicas y curriculares que se rigen por los mismos principios. La decisión sobre la creación de programas académicos es tomada en el Comité Académico y sancionada por el Consejo Directivo para todos los lugares de oferta.

El proceso de autoevaluación que realizó la Universidad en el año 2011 permitió reconocer las fortalezas y debilidades, y valorar el camino recorrido en sus 58 años de existencia. A partir de la obtención de la acreditación de alta calidad, el compromiso fue dar respuesta a los planes de mejoramiento y a las recomendaciones de los pares evaluadores y del Ministerio de Educación Nacional, explícitas en la Resolución 10688 del 13 de agosto de 2013, las cuales se integraron a la Visión 2020 y al Plan Estratégico 2015-2020.

Si bien la metodología del proceso de autoevaluación para la renovación de la acreditación –la cual implica una mirada multicampus– permite detectar la realidad de cada una de las sedes, tiene una sola concepción del ideal de calidad de la Universidad. Por ello, la ponderación es única y la evaluación recoge los juicios de calidad emitidos en cada uno de los informes (Bogotá, Santa Marta y Cartagena) para lograr una mirada integral que proponga acciones que impacten de manera general a la Universidad, así como acciones particulares que correspondan a la realidad y al contexto de las sedes.

La Universidad tuvo su génesis en Bogotá, la cual fue durante los primeros años la única sede. Sin embargo, en 1975 se constituyó la seccional Cartagena con el propósito fundamental de impactar en la región Caribe con programas de calidad apalancados en las fortalezas de Bogotá. Finalmente, en los años 80 se formó la sede de Santa Marta como una extensión del programa de Biología Marina, si bien en la actualidad también es soporte de algunos de los posgrados más recientes. El total de la población atendida en 2016 fue de 12 264 estudiantes, distribuida en 84% para pregrado y 16% para posgrado. Del total de

estudiantes, la población en Bogotá es del 90,1%; en Cartagena con 473 estudiantes se concentra el 3,8%; en Santa Marta, con 224 estudiantes, el 1,8%; por último, con el 4,3% y 529 estudiantes, se encuentra la oferta de programas en convenio con otras instituciones de educación superior, la cual impacta también a otras regiones.

El resultado de la autoevaluación multicampus se consigna en tres informes: el presente informe, que da cuenta de la pertinencia y solidez del Proyecto Educativo Institucional y del desempeño integral de la Universidad en cada uno de los aspectos en su conjunto. Éste está organizado de la siguiente manera:

- Datos generales de la Universidad (la Universidad en cifras)
- Metodología del proceso de autoevaluación
- Evaluación
- Plan de mejoramiento

El cumplimiento de la Universidad respecto a las observaciones de los pares y recomendaciones consignadas en la resolución de acreditación de alta calidad se indica en el cuerpo del informe, en las características correspondientes.

Los siguientes dos informes pertenecen a la Sede Santa Marta y a la Seccional Cartagena, y dan cuenta del grado de cumplimiento de las características y factores, así como de la identificación de fortalezas y debilidades en cada una de ellas. Tales informes tienen la siguiente estructura:

- Metodología del proceso de autoevaluación
- Evaluación

Estos informes son anexos del informe integral.

2. LA UNIVERSIDAD 2013-2016

En las últimas décadas, la Universidad asumió el compromiso y responsabilidad del mejoramiento continuo que implica la acreditación institucional de alta calidad por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN) con el fortalecimiento de los aspectos que en educación superior caracterizan la búsqueda constante por la excelencia. Al mismo tiempo, enfocó sus esfuerzos en la ejecución de los planes de mejoramiento derivados de la autoevaluación institucional realizada en 2011 y las recomendaciones de los pares evaluadores explícitas en la resolución 10688 del 13 de agosto de 2013.

En esta ruta de la acreditación de alta calidad, en el año 2015 la Universidad establece su Plan Estratégico 2015-2020, el cual se construyó colectivamente con la participación de la comunidad tadeísta y en el que se definió **la proyección de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en los siguientes 5 años a través de la *visión 2020***.

Esta visión busca consolidar a la Universidad como líder en la formación de personas competentes, críticas, creativas y autónomas a través del enriquecimiento de la experiencia de los estudiantes mediante la implementación de pedagogías activas que fomentan el trabajo colaborativo y el trabajo autónomo, y que se aplican en planes de estudio actualizados, de alta calidad y pertinentes, los cuales fomentan un mayor uso de las TIC, así como con una comunidad profesoral mejor cualificada en lo pedagógico y disciplinar. Igualmente, se espera mejorar su experiencia por medio de la incorporación de prácticas gerenciales innovadoras apalancadas en las TIC, las cuales permiten mejorar la eficiencia en la organización, administración y gestión.

Es importante destacar que una característica esencial del Plan Estratégico 2015-2020 es que incorpora las acciones que se definieron en los seis planes de mejoramiento diseñados por la comunidad tadeísta en **la autoevaluación institucional realizada en 2011-2012 e igualmente las recomendaciones de los pares evaluadores**.

Por tal razón, el plan definió una hoja de ruta de trabajo con retos y metas que han implicado una transformación respecto a la Universidad, acreditada de alta calidad en el año 2013. Este informe destaca los principales avances que ha implementado la Tadeo después de otorgada la acreditación institucional de alta calidad, y que dan cuenta del compromiso con el mejoramiento continuo en pro de consolidarla como una institución de alta calidad.

2.1. Referentes Legales

La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es una institución de utilidad común sin ánimo de lucro con domicilio en la ciudad de Bogotá, una seccional en la ciudad de Cartagena, una sede en la ciudad de Santa Marta y un Centro de Bio-Sistemas en Chía. 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.

2.2. Misión y Visión

- ***Misión***

La 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.

- ***Visión***

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, será 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.

Con fundamento en estos ideales, y asumiendo la impronta de la Expedición Botánica del diálogo permanente y productivo entre el arte y la ciencia, la misión de la Universidad se concreta en cuatro grandes propósitos, que, como los puntos cardinales de la brújula -ícono altamente significativo para la comunidad tadeísta-, demarcan las direcciones en las cuales

se despliega el Proyecto Educativo Institucional, a través de la implementación del plan estratégico, para alcanzar los propósitos de la Visión 2020¹. De esta manera:

- i. El propósito definido por la misión de asumir el *carácter pluralista institucional como contexto y sentido de la actividad formadora centrada en el estudiante* es desplegado en tres declaraciones contenidas en los principios del PEI y su implementación se realiza a través de seis objetivos estratégicos, para que en el 2020, como propone la visión, ésta sea una Universidad con apertura a condiciones de ingreso, libertad de pensamiento y respeto por la diversidad, la individualidad y el pluralismo.
- ii. El propósito definido por la misión de *formar profesionales competentes críticos y creativos* es desplegado en once declaraciones contenidas en los principios del PEI y su implementación se realiza a través de diecinueve objetivos estratégicos, para que en el 2020, como propone la visión, ésta sea una universidad reconocida nacional e internacionalmente por ofrecer una experiencia educativa y pedagógica caracterizada por la innovación, la creatividad, y por propuestas académicas e investigativas rigurosas que permitirán atender problemas mediante soluciones creativas.
- iii. El propósito definido por la misión de *formar profesionales que asuman su compromiso con la sociedad con conciencia de respeto por los seres humanos y sus derechos y por el medio ambiente* es desplegado en tres declaraciones del PEI. Su implementación se realiza a través de diez objetivos estratégicos, para que en el 2020, como propone la visión, ésta sea una universidad reconocida nacional e internacionalmente por ofrecer una experiencia educativa y pedagógica con un alto compromiso social y respeto por el medio ambiente.
- iv. El propósito definido por la misión de *formar profesionales que contribuyan al bien común y al desarrollo social, cultural, empresarial, científico y estético en el contexto internacional* se despliega en tres declaraciones del PEI. Su implementación se realiza a través de nueve objetivos estratégicos para que, en el 2020, como propone la visión, ésta sea una universidad reconocida nacional e internacionalmente por ofrecer una experiencia educativa y pedagógica claramente diferenciada.

¹ Una lectura orientada a articular los enunciados de los 10 principios del PEI, con las 10 líneas del Plan Estratégico 2020, permite desagregar los 10 principios en 20 declaraciones sobre temas concretos y específicos que se reflejan en los 34 objetivos del plan.

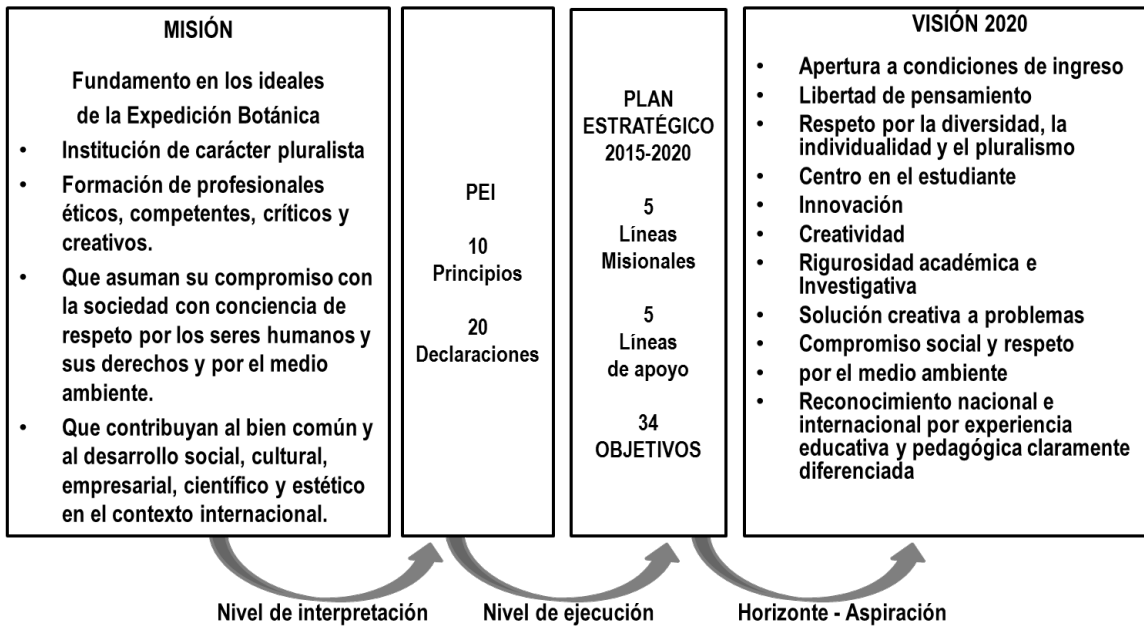


Figura 1. Enlace Misión – Visión de la Universidad

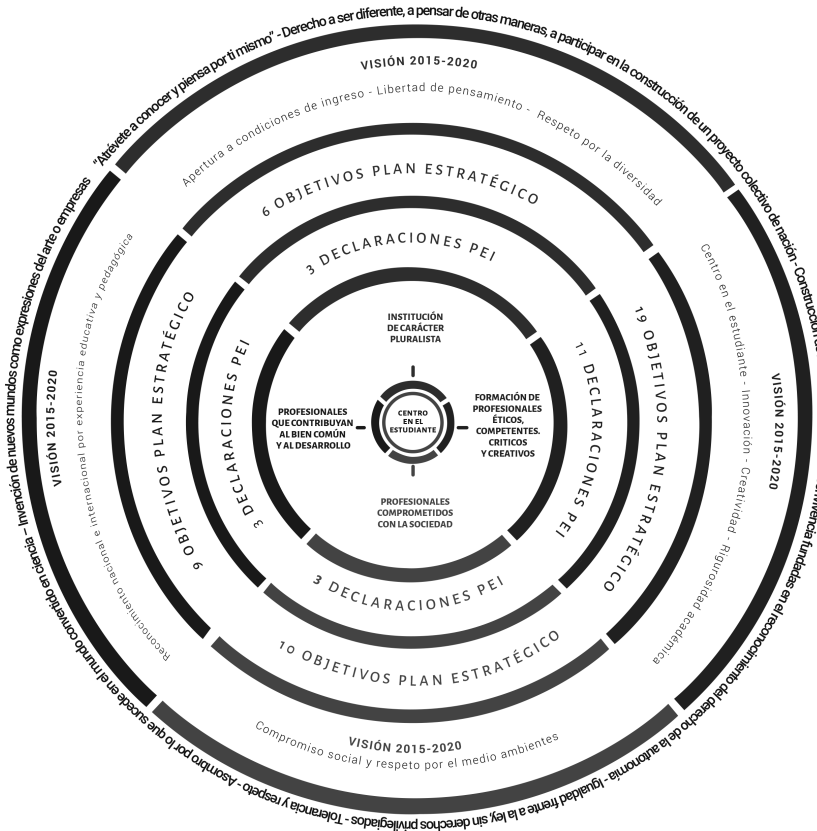


Figura 2. Relación PEI - Plan Estratégico 2015-2020

De esta manera, la Universidad afirma el alcance de los propósitos establecidos en su misión y su PEI con un plan estratégico –cuyo centro es el estudiante– que se despliega para consolidar su visión 2020, así como con un seguimiento preciso por parte de la comunidad académica con el fin de afianzar su rumbo y lograr sus propósitos misionales en el marco del mejoramiento continuo.

2.3. Estructura Organizacional

La dirección y administración está conformada por un Consejo Directivo, Rectoría, Vicerrectorías Académica y Administrativa, Secretaría General, Seccional Caribe y decanaturas de las cuatro facultades (Ciencias Económicas-Administrativas, Artes y Diseño, Ciencias Naturales e Ingeniería y Ciencias Sociales), en las cuales se agrupan por afinidad conceptual y disciplinar todos los programas académicos de pregrado y posgrado.

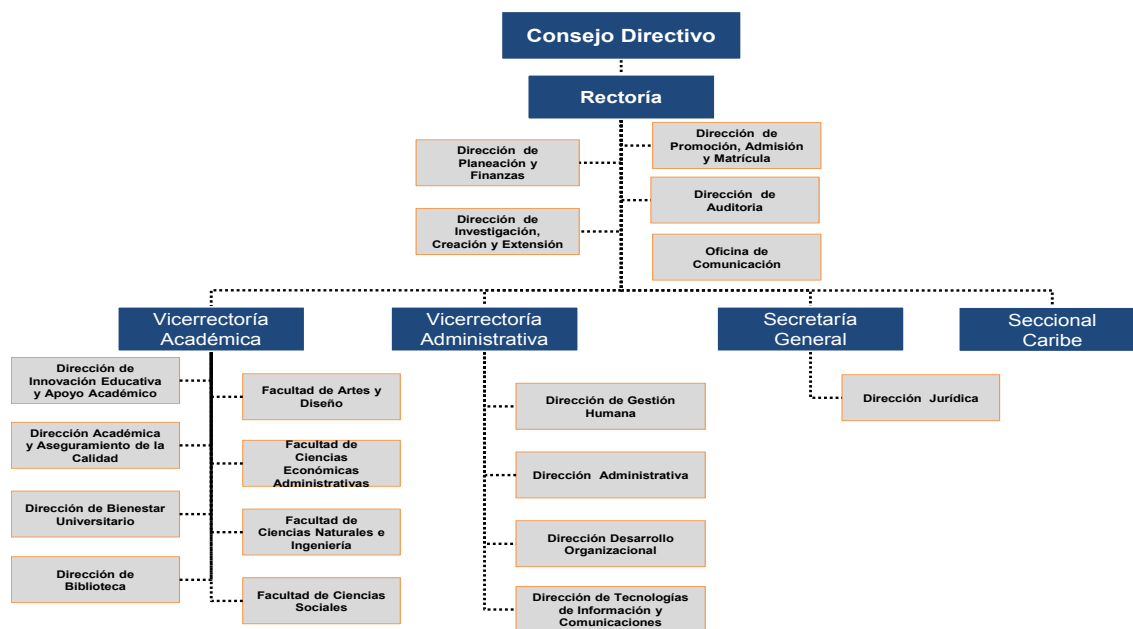


Figura 3. Organigrama de la Universidad

La Universidad ajustó su estructura organizacional mediante las resoluciones 059 de 2013 y 037 de 2015 para facilitar la gestión de los procesos transversales y dar respuesta a los requerimientos del direccionamiento estratégico en línea con el Plan Estratégico 2015-2020, así como para mejorar la comunicación entre las áreas académicas y administrativas, lo que ha contribuido a afianzar una administración basada en procesos y no en funciones.

En este sentido, la Resolución 037 de 2015² estableció **la nueva estructura matricial de las facultades como eje fundamental para articular las funciones esenciales: docencia, investigación y extensión**; redefinió las funciones de las decanaturas, creó 14 direcciones de departamento/escuelas y 22 direcciones de programas académicos. Por su parte, la estructura organizacional de la seccional Cartagena se modificó mediante Resolución 014 de 2017³ para el adecuado desarrollo y cumplimiento de los procesos y funciones de acuerdo con la articulación con Bogotá.

2.4. Oferta de programas académicos

La oferta académica en el 2016 fue de 106 programas: 35⁴ programas en pregrado (32 de formación universitaria y 3 tecnológicos). A nivel de posgrado, la oferta total es de 41 programas: 17 especializaciones, 21 maestrías y 3 doctorados. Finalmente, se ofertan 27 programas en extensión en distintas ciudades del país como Santa Marta, Cartagena, Neiva, Pasto, Valledupar y Cúcuta.

Tabla 1. Programas académicos con registro SNIES 2013-2016

	2013	2014	2015	2016
Programas de pregrado	34	32	32	35
Tecnológico	7	4	3	3
Universitario	27	28	29	32
Programas de posgrado	31	30	37	41
Especialización	22	16	17	17
Maestría	8	13	18	21
Doctorado	1	1	2	3
Total	65	62	69	76
Programas en extensión	14	19	31	30
Universitario	2	2	3	3
Especialización	12	17	26	25
Maestría			2	2
Total	79	81	100	106

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la Calidad

Nota: programas con registro calificado que reciben estudiantes nuevos y/o tienen estudiantes activos. Adicionalmente, tres programas más cuentan con registro calificado pero no tienen oferta activa.

En el periodo 2013-2016, el énfasis en la creación de programas se ha concentrado en el posgrado, principalmente en maestrías y doctorados (13 maestrías y 2 doctorados:

² Ver anexo Resolución 37 de 2015.

³ Ver anexo Resolución 14 de 2017.

⁴ Tres de estos programas se ofrecen en extensión en la seccional Cartagena.

Doctorado en Ciencias Ambientales y Sostenibilidad, Doctorado en Modelado en Política y Gestión Pública). Se crearon cinco programas universitarios y se ha fortalecido la presencia nacional con la creación de un programa universitario en la seccional Cartagena, así como 13 especializaciones y 2 maestrías en extensión a las regiones. En el primer semestre de 2017 se obtuvo el registro calificado de 6 nuevos programas: 1 universitario, 1 especialización y 4 maestrías.

En el 2013, 10 programas se encontraban acreditados con alta calidad y representaban un 48% entre los programas acreditables; para 2017-1, este porcentaje alcanzó el 62%, representado por 16 programas acreditados. Adicionalmente, tres programas adelantan procesos de renovación y uno se encuentra en proceso de autoevaluación por primera vez. El reto es alcanzar el 100% para 2020.

Tabla 2. Programas con acreditación de alta calidad

Programa Académico	Vigencia
Publicidad*	4 años
Diseño Gráfico*	4 años
Arquitectura	4 años
Ingeniería de Alimentos**	6 años
Biología Marina**	6 años
Relaciones Internacionales*	4 años
Mercadeo	4 años
Comunicación Social	4 años
Economía	4 años
Tecnología en Realización de Audiovisuales y Multimedia	4 años
Comercio Internacional*	4 años
Derecho	4 años
Diseño Industrial**	6 años
Artes Plásticas	6 años
Bilología Ambiental	4 años
Comunicación Social y Periodismo (Seccional Cartagena)	4 años

Fuente: Dirección Académica y Aseguramiento de la Calidad

(*) Programas con una renovación de la acreditación

(**) Programas con dos renovaciones de la acreditación

La población estudiantil matriculada en programas acreditados de alta calidad aumentó del 49% en 2013 a 69% en 2016.

2.5. Estudiantes

El número de estudiantes en el primer semestre de 2016 fue de 12 264, de los cuales el 84% corresponde a estudiantes de pregrado y el 16% a estudiantes de posgrado. En Bogotá, la población de estudiantes atendida es del 90,1 %; en Cartagena se concentra el 3,8% con 473 estudiantes; en Santa Marta el 1,8% con 224 estudiantes. Por último, 529 estudiantes

(4,3%) se encuentran en convenio con otras instituciones de educación superior y que también impactan a las regiones.

Tabla 3. Número de estudiantes matriculados por nivel de formación, 2013-2016 consolidado

Nivel	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Pregrado	10 702	10 202	10 405	9 769	10 320	10 041	10 377	10 067
Universitario	9 582	8 747	9 492	8 991	9 657	9 503	9 953	9 715
Tecnológico	1 120	1 455	913	778	663	538	424	352
Posgrado	1 756	1 692	1 500	1 637	1 726	1 635	1 887	1 939
Especialización	1 642	1 498	1 247	1 309	1 363	1 291	1 568	1 639
Maestría	110	191	250	324	351	324	295	264
Doctorado	4	3	3	4	12	20	24	36
Total	12 458	11 894	11 905	11 406	12 046	11 676	12 264	12 006

Fuente: Oficina de Planeación

Consolidado hace referencia a las estadísticas agregadas para Bogotá y Cartagena

Nota: no incluye estudiantes de doble programa

La evolución de la población estudiantil se puede apreciar al comparar los primeros semestres de 2013 y 2016, con un cambio en la composición en los diferentes niveles de formación. Se destaca el descenso del 68% en el nivel tecnológico, en virtud de la decisión institucional de no continuar con la oferta de algunos programas en este nivel de formación, compensado con un incremento de la matrícula en formación universitaria profesional⁵. Adicionalmente, la Universidad decidió no continuar con algunos programas en Cartagena, lo cual disminuyó la población de estudiantes en 42% para el mismo periodo de análisis, lo que explica una parte de la reducción de la población estudiantil total. De otra parte, el aumento de la población de estudiantes de maestrías (168%) y doctorados (800%), responde a la decisión institucional de fortalecer en el posgrado los procesos de investigación y creación (ver plan estratégico, línea Universidad formativa en acción). En el primer semestre de 2017, el número de estudiantes matriculados para pregrado es de 10 097, 293 cursan maestría y 42 adelantan doctorados. El programa *Ser Pilo Paga* generó un mayor número de inscritos, admitidos y estudiantes nuevos en los primeros periodos del 2015 y 2016, como se puede observar en la tabla 4.

Dada la heterogeneidad de las condiciones de egreso de la educación media, la Universidad ofrece oportunidades a los aspirantes de la educación superior a través de un proceso de selección abierto a estudiantes de distintas condiciones académicas y socioeconómicas.

⁵ La participación de los estudiantes de formación tecnológica en el 2013 sobre la matrícula de pregrado era del 10%, mientras que para el 2016-I fue 3.2%.

Tabla 4. Inscritos, admitidos y matriculados pregrado Bogotá, 2013-2016

	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Inscritos	2 577	2 099	2 491	1 984	3 415	2 152	4 916	1 527
Admitidos	2 512	2 005	2 383	1 900	3 191	1 977	4 625	1 331
Tasa Selección %	97%	96%	96%	96%	93%	92%	94%	87%
Estudiantes nuevos	1 795	1 457	1 764	1 393	2 180	1 357	2 210	1 169

Fuente: Oficina de Planeación

Nota: los estudiantes nuevos incluyen reingresos, reintegros, ser pila paga, transferencias, convenios y estudiantes regulares.

Tasa selección: inscritos / admitidos.

La Universidad abre sus puertas a aspirantes de distintas condiciones académicas y socioeconómicas, lo cual explica la diversidad de la población estudiantil. Los resultados de las pruebas Saber 11 para los estudiantes nuevos en el periodo 2013-2016 arrojan que el 55% en promedio pertenecen a los deciles 10 y 9 de desempeño; el 25% a los deciles 7 y 8; y el 20% a los deciles 1 al 6⁶. Al analizar las condiciones económicas de los nuevos tadeístas en el mismo periodo, se encuentran también diferencias: el 38% en promedio pertenece a familias con ingresos entre 1 y 3 SMLV, el 24% a familias con ingresos entre 3 y 5 SMLV, y el 18% con ingresos mayores a 7 SMLV.

⁶ La agrupación por deciles de desempeño permite ubicar a los estudiantes en uno de los 10 conjuntos de datos en los que se dividen todos los resultados de las pruebas Saber 11. Así, los estudiantes que pertenecen al decil 10 representan los que obtuvieron puntajes que pertenecen al 10% superior de los resultados.

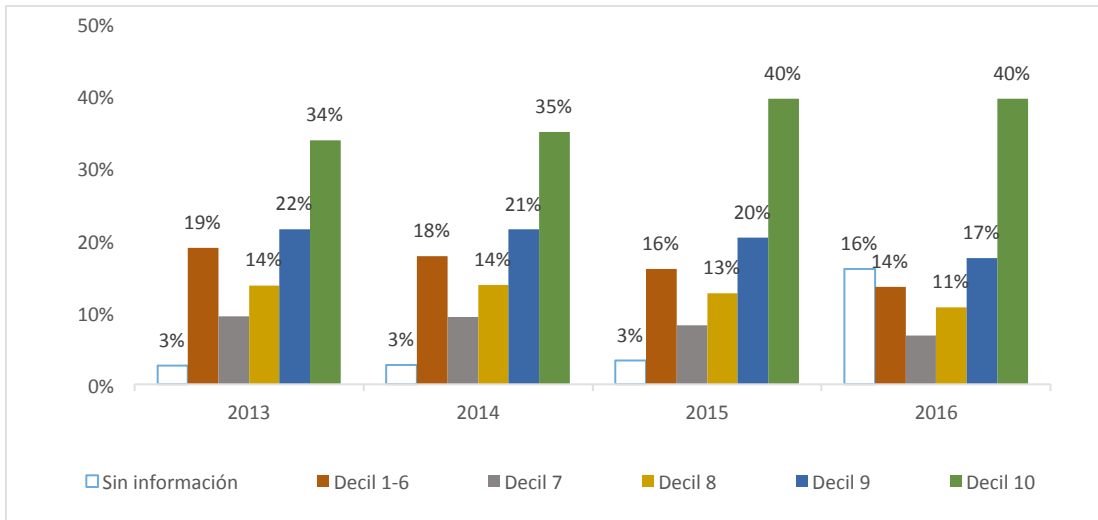


Figura 4. Resultados pruebas Saber 11 - Bogotá

Fuente: SPADIES

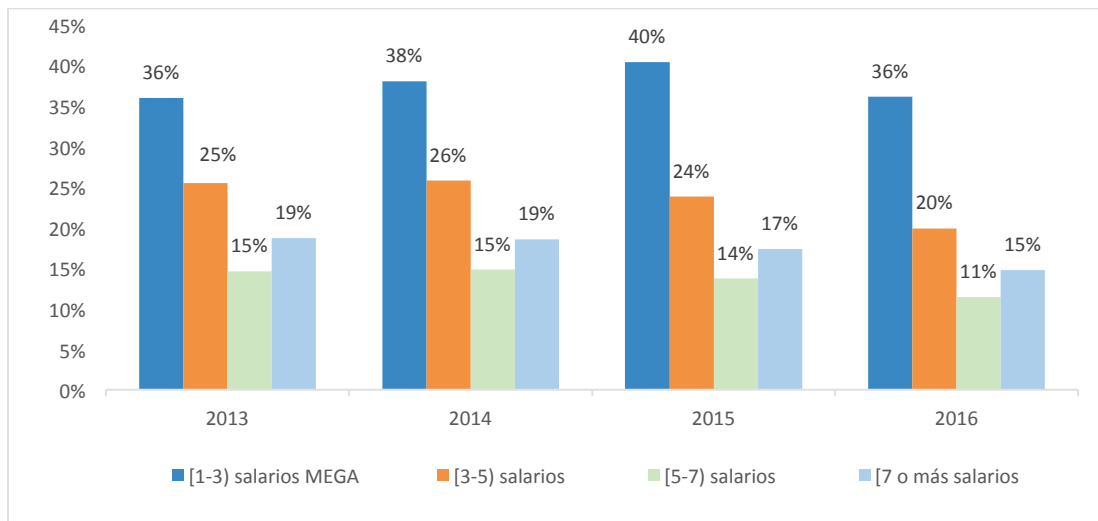


Figura 5. Ingresos familiares (SMLV) - Bogotá

Fuente: SPADIES

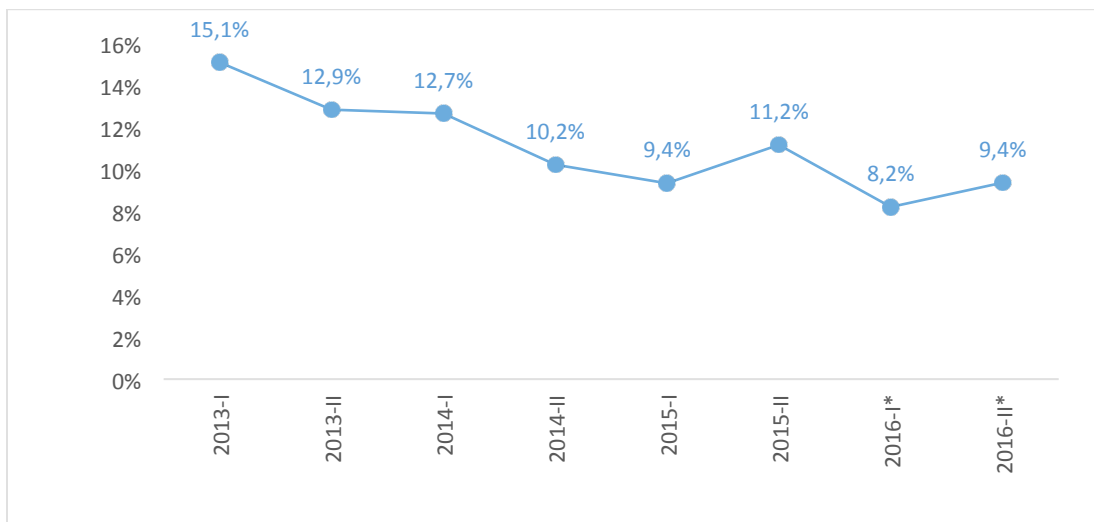


Figura 6. Deserción por periodo pregrado – Bogotá, 2013-2016

Fuente: SPADIES

Nota: Información preliminar. El MEN se encuentra actualizando la versión 3.0 del SPADIES desde octubre de 2016.

Un avance que presenta la Universidad es la disminución de la deserción por periodo en los últimos 4 años. Según datos registrados en el sistema SPADIES del Ministerio de Educación y de acuerdo a la metodología de medición, la deserción anual pasó de 15,1% en el primer periodo de 2013 a niveles entre el 9 y 8% en el 2016. La meta de la Universidad en el 2020 es disminuir la deserción al 8%, de un 10.2% al inicio del plan estratégico.

2.6. Graduados

Desde su creación en 1954, la Universidad ha graduado cerca de 81 500 en diferentes niveles de formación. Entre 2013 y 2016 graduó 12 566 estudiantes: el 51% de formación universitaria, 40% de especialización, 8% de tecnológica y 1% de maestría. En el primer semestre de 2017, se graduaron 1 477 estudiantes: 22 de formación de maestría, 713 de especialización, 683 de universitaria y 59 de tecnología.

Tabla 5. Número graduados por nivel de formación, 2013-2016 consolidado

Nivel de Formación	2013-I	2013-II	2014-I	2014-II	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II
Tecnológica	146	177	149	132	128	140	93	85
Universitaria	755	873	694	807	823	907	657	741
Especialización	438	912	401	817	633	659	594	627
Maestría	16	4	7	14	18	32	13	71
Total Utadeo	1 355	1 966	1 251	1 770	1 602	1 738	1 357	1 524

Fuente: Oficina de Planeación

A la fecha, la Universidad cuenta con información actualizada sobre cerca de 31 000 egresados. En 2016, se creó la Asociación de Egresados Tadeístas, y en ese mismo año UTadeo se constituyó formalmente como bolsa de empleo ante el Ministerio de Trabajo.

2.7. Profesores

Entre 2013 y 2016, la Universidad incrementó el número de profesores de tiempo completo de 231 a 260, lo que equivale a un crecimiento de 12,5%. La proporción de profesores con doctorado aumentó de 14,7% la proporción de profesores de planta con doctorado en 2013 a 23% en 2016. La meta de la Universidad es que el 38% de profesores de planta tengan título de doctorado al 2020. Por su parte, los profesores de cátedra se han mantenido entre 900 y 1 000 en el período de análisis, con una participación creciente de docentes con formación avanzada. Entre 2013-II y 2016-II la proporción de catedráticos con título de maestría se elevó de 37% a 47%, mientras que el número de catedráticos con doctorado aumentó de 25 a 49 en el mismo periodo. En el primer semestre de 2017 se encuentran 269 vinculados docentes de planta, 65 con formación doctoral, 176 con maestría, 16 con especialización y 12 con formación profesional.

Tabla 6. Profesores por dedicación y nivel de formación – consolidado

Nivel de formación	2013-I		2013-II		2014-I		2014-II		2015-I		2015-II		2016-I		2016-II	
	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C
Doctorado	32	25	34	35	50	34	53	34	52	35	53	47	54	45	60	49
Maestría	144	329	150	386	155	420	155	431	155	448	156	477	174	496	176	473
Especialización	33	252	33	390	24	281	24	260	23	269	25	258	18	232	16	245
Profesional	12	286	14	347	14	416	14	358	12	291	11	254	9	214	8	235
Total	221	892	231	1158	243	1151	246	1083	242	1043	245	1036	255	987	260	1002
	1 113		1 389		1 394		1 329		1 285		1 281		1 242		1 262	

Nota: Docentes de planta medio tiempo se incluyen TC en el 2013.

Fuente: Dirección de Planeación.

La Universidad apoya la formación posgradual de los profesores diferentes maneras: apoyo directo al costo de la matrícula, la incorporación de tiempo de estudios dentro de la jornada laboral, licencias remuneradas o no remuneradas. En estos estímulos, la Universidad invirtió \$6.313 millones entre 2013 y 2016, apoyando en total 105 profesores durante dicho periodo.

La composición del escalafón docente refleja estos niveles superiores de formación. Entre 2013 y 2016 la participación de profesores en la categoría *titular* pasó de 11% a 17%. La mayoría de los docentes están concentrados en las categorías *asociado 1* y *asociado 2*, con una participación dentro del total en 2016 de 48% y 25%, respectivamente. En el primer semestre de 2017, el 21% de los profesores pertenecen a la categoría *titular*, el 49% a *asociado II*, el 23,7% a *asociado I*, y el 3% a *asistente*.

Tabla 7. Escalafón profesores tiempo completo

Categoría	2013	2014	2015	2016
Emérito	1	1	1	1
Titular	25	31	38	43
Asociado 1	86	82	70	125
Asociado 2	85	106	113	63
Instructor	3	1	1	1
Asistente	24	21	15	9
Sin escalafón*	-	0	5	14
TOTAL	224	242	243	256

Fuente: Dirección de Innovación

En el 2016 se modificó el estatuto profesoral con la creación de 3 nuevas categorías para *profesor titular* (titular 1, titular 2, y titular 3) en la escala de méritos, con el objetivo de ofrecer una perspectiva de carrera a los profesores con formación doctoral que se han destacado por su desempeño. Adicionalmente, el nuevo estatuto acogió a los profesores de Cartagena que antes se regían por el estatuto propio de la seccional.

El esfuerzo de Universidad por contratar docentes de tiempo completo ha impactado positivamente la relación de estudiantes por profesor de tiempo completo: en 2013, la relación era 56 estudiantes/profesor planta TC; para el 2016, disminuyó a 46.

Tabla 8. Relación estudiantes – profesores TC

Período académico	Estudiantes	Profesores Planta TC	Estudiantes / profesores TC
2013-I	12 458	221	56
2013-II	11 894	231	51
2014-I	11 905	243	49
2014-II	11 406	246	46
2015-I	12 046	242	50
2015-II	11 676	245	48
2016-I	12 264	255	48
2016-II	12 006	260	46

Fuente: Dirección de Planeación.

La dedicación de los docentes en las funciones sustantivas de la Universidad evidencia que docencia e investigación son las actividades de mayor asignación; 49% y 24% en promedio, respectivamente entre 2013 y 2016.

Tabla 9. Dedicación de los profesores de planta a las funciones sustantivas - consolidado

Año	Docencia	Investigación	Extensión	Administración	Otros
	% horas	% horas	% horas	% horas	% horas
2013	47%	25%	6%	13%	8%
2014	48%	24%	6%	13%	9%
2015	48%	24%	6%	12%	10%
2016	51%	23%	5%	13%	9%
Promedio	49%	24%	6%	13%	9%

Nota: Promedio anual.

Fuente: Dirección de Innovación.

2.8. Investigación

En 2016, la Universidad contaba con 31 grupos de investigación clasificados en Colciencias. El porcentaje de los clasificados en las categorías A1, A y B se incrementó de 19% a 45% entre 2013 y 2016.

Tabla 10. Grupos de investigación registrados Colciencias 2013-2016

Clasificación	2013	2014	2015	2016
A1		1	1	1
A	0	3	3	1
B	6	6	10	12
C	8	8	13	16
D	17	11	4	1
Total grupos clasificados	31	29	31	31
Reconocidos	8	7	4	N.D
Total grupos en Colciencias	39	36	35	31

Fuente: resultados de la convocatoria 737 de Colciencias

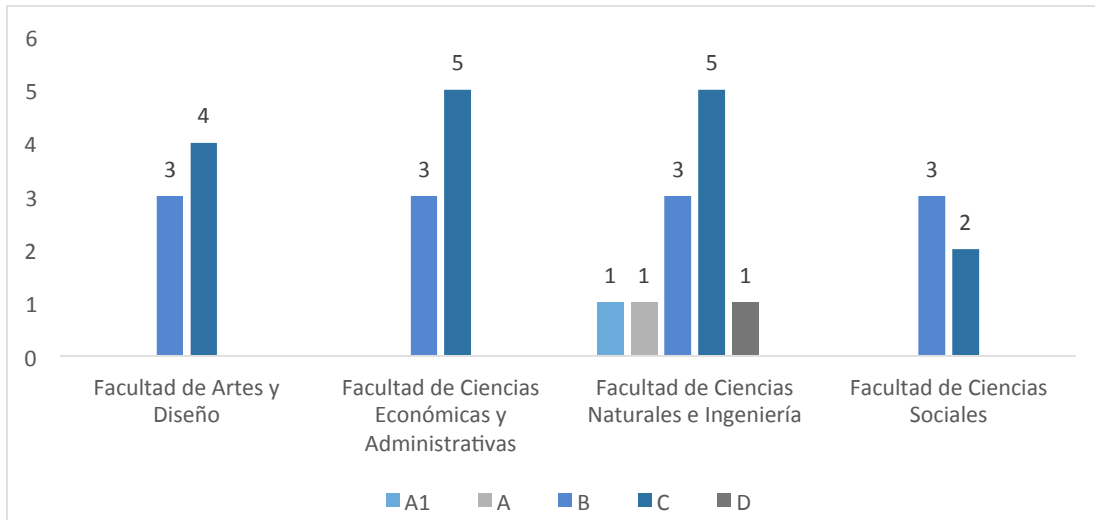


Figura 7. Grupos de investigación por facultad, 2016

Fuente: DICE

El número de investigadores de la Universidad registrados en 2016 fue de 92, de los cuales 80 son profesores de planta y 12 de cátedra.

Tabla 11. Investigadores registrados en Colciencias 2015-2016

Tipo de investigador	2015	2016
Investigador Senior	3	5
Investigador Asociado	24	37
Investigador Junior	61	50
Total	88	92

Fuente: DICE-Colciencias

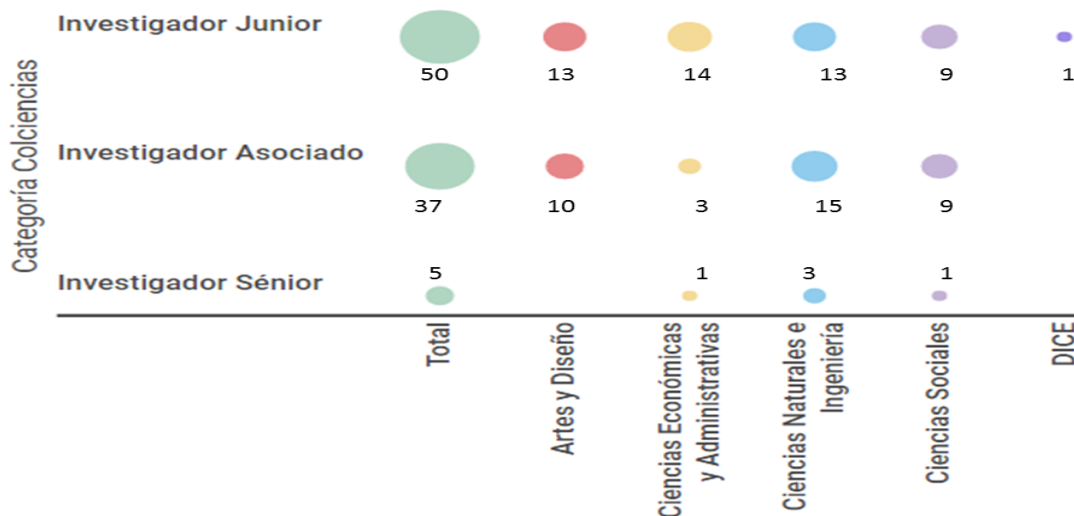


Figura 8. Número de investigadores por facultad, 2016

Fuente: DICE-Colciencias

En la actualidad, la Universidad tiene los siguientes centros de investigación: Centro de Bio-Sistemas Alberto Lozano Simonelli, ubicado en el municipio de Chía (Cundinamarca); Centro Tadeísta en Investigación y Consultoría Marina CETAMAR en Santa Marta (Magdalena); el Centro de informática y Robótica – CERI, el Centro de Investigaciones en Procesos Industriales – CIPI en la sede de Bogotá, y el Observatorio Asia Pacífico, considerado como centro de información e investigación que se proyecta como un puente entre Colombia y Latinoamérica con Asia Pacífico, enfocado en los ámbitos político, económico y cultural de los países que conforman estas regiones.

En 2013, contaba con 90 semilleros en los cuales participaban 701 estudiantes y 151 profesores. En 2016, se registran 85 semilleros, con una participación de 615 estudiantes y 128 profesores.

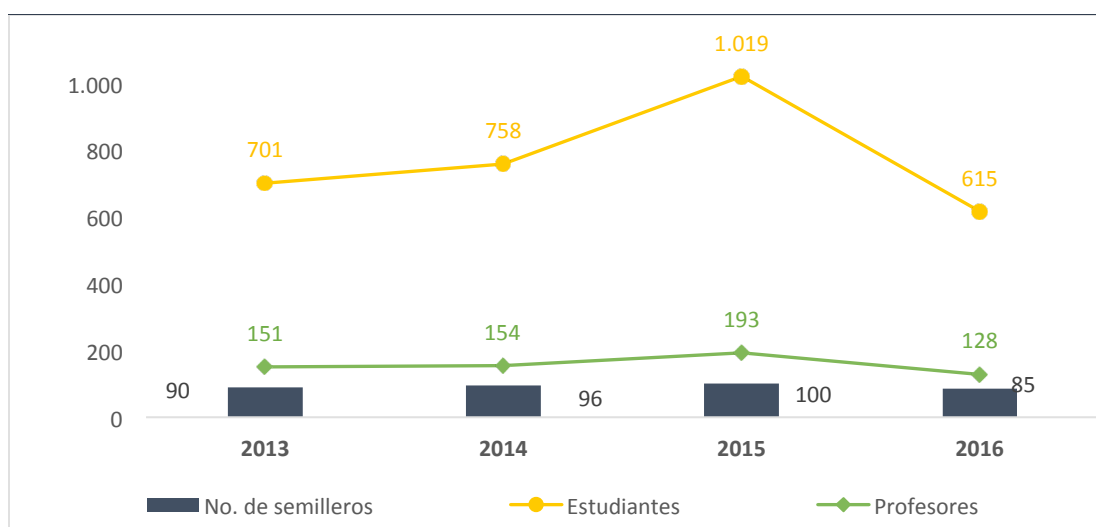


Figura 9. Estudiantes-profesores inscritos a semilleros 2013-2016

Fuente: DICE

Tabla 12. Estudiantes-profesores inscritos a semilleros por facultad 2013-2016

Facultad	No semilleros			
	2013	2014	2015	2016
FAD	24	27	27	29
FCEA	12	13	19	14
FCNI	30	31	27	23
FCS	24	25	27	19
Facultad	No estudiantes			
	2013	2014	2015	2016
FAD	226	232	348	255
FCEA	58	66	147	52

FCNI	231	273	302	177
FCS	186	187	222	131
Facultad	No profesores			
	2013	2014	2015	2016
FAD	44	43	56	46
FCEA	22	20	48	24
FCNI	57	63	53	36
FCS	28	28	36	22

Fuente: DICE

FAD: Facultad de Artes y Diseño; FCEA: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas;

FCNI: Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería; FCS: Facultad de Ciencias Sociales

En los últimos 4 años, la Universidad destinó un total de \$14.483 millones, 77% en recursos en especie y 23% en efectivo, para la financiación de 244 proyectos de investigación en las convocatorias internas de investigación. Por su parte, en la participación de convocatorias externas, logró la financiación de 30 proyectos de investigación por un monto de \$8.692 millones, de los cuales el 42% en especie y 58 en efectivo.

Tabla 13. Proyectos y recursos convocatorias internas – externas investigación 2013-2016 consolidado

Año	Internos				Externos			
	Proyectos	Valor en especie	Valor en efectivo	Total	Proyectos	Valor en especie	Valor en efectivo	Total
2013	83	\$ 3 374	\$ 831	\$ 4 205	10	\$ 551	\$ 683	\$ 1 234
2014	56	\$2 575	\$ 776	\$ 3 350	6	\$ 263	\$ 466	\$ 729
2015	52	\$2 424	\$ 887	\$ 3 311	15	\$ 1 352	\$ 2 246	\$ 3 598
2016	53	\$2 780	\$ 836	\$ 3 616	8	\$ 1 505	\$ 1 626	\$ 3 131
Total	244	\$11 152	\$3 330	\$14 483	39	\$ 3 671	\$5 021	\$ 8 692

Fuente: DICE

Nota: valor aprobado en proyectos de investigación. Cifras en millones

Los productos de investigación resultado de actividades de generación de nuevo conocimiento se han mantenido en un promedio de 196 productos al año en el periodo 2013-2016. El acumulado para el periodo de análisis es de 457 artículos en revistas académicas, 109 libros, 194 capítulos de libros, y las obras de creación, analizadas más adelante.

Tabla 14. Producción relacionada con actividades de generación de nuevo conocimiento 2013- 2016

Producto	2013	2014	2015	2016
Artículo Revista	144	138	98	77
Capítulo Libro	42	49	59	44
Libro	21	25	36	27
Obra de Arte Visual y Obra o Creación Efímera en Artes Plásticas y Visuales	1	1	1	1

Otras Obras o productos*	4	2	4	12
Total	212	215	198	161

Fuente: DICE

Con respecto a los productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación, la Universidad ha mantenido un promedio anual de 69 productos: 18 diseños industriales, 190 informes y trabajos técnicos, 11 programas de software y 32 prototipos de productos (17 de estos generados en el 2016).

Tabla 15. Producción relacionada con actividades de desarrollo tecnológico e innovación 2013-2016

Producto	2013	2014	2015	2016
Asesoría y Consultoría		1	7	2
Diseño Industrial	5	5	5	3
Informe Técnico	66	30	13	4
Producto tecnológico	1	1		
Prototipo de producto	6	9		17
Software	2		5	4
Trabajos técnicos	44	20	7	6
*Otros	6	1	2	2
Total	130	68	39	38

Fuente: DICE

El número de productos relacionados con apropiación social del conocimiento se han mantenido en 319 en promedio al año. En esta categoría se encuentra la participación de los investigadores de la Universidad como ponentes en 892 eventos científicos en los últimos cuatro años, 33 eventos artísticos, 127 textos en periódicos o revistas, 10 presentaciones de obras artísticas, entre otros.

Tabla 16. Producción relacionada con actividades apropiación social del conocimiento 2013-2016

Producto	2013	2014	2015	2016
Cursos de Corta Duración y extensión	5	2	1	
Eventos Artísticos		8	13	12
Eventos Científicos	239	249	245	159
Organización de eventos	1		4	1
Otra producción artística y cultural	3	4	5	
Otra producción bibliográfica	83	20	13	11
Presentación obra artística y talleres creativos	4	2	3	6
Reconocimientos	3	3	5	5
Texto en periódico o revista	30	40	41	17
*Otros	6	11	15	7
Total	374	339	345	218

Fuente: DICE

Finalmente, el número de productos resultados de actividades de formación del recurso humano fue de 270 en promedio al año, principalmente de trabajos dirigidos, aunque también se encuentran productos relacionados con diseño de cursos de programas de maestría, y tesis de maestría.

Tabla 17. Producción relacionada con actividades de formación del recurso humano 2013-2016

Producto	2013	2014	2015	2016
Cursos en programa de Maestría		1		
Participación en Comités de Evaluación	1		3	1
Tesis de maestría y grado		1	3	
Trabajos dirigidos/tutorías concluidas	307	389	207	166
Total	308	391	213	167

Fuente: DICE

La producción académica de los investigadores a través de las publicaciones en Scopus ha aumentado y mejorado su calidad. En el año 2013, las publicaciones del cuartil 1 (Q1) y el cuartil 2 (Q2) representaban el 45%; en el año 2016 representaron el 62%. Al primer semestre de 2017, la Universidad ya cuenta con 30 publicaciones registradas en Scopus.

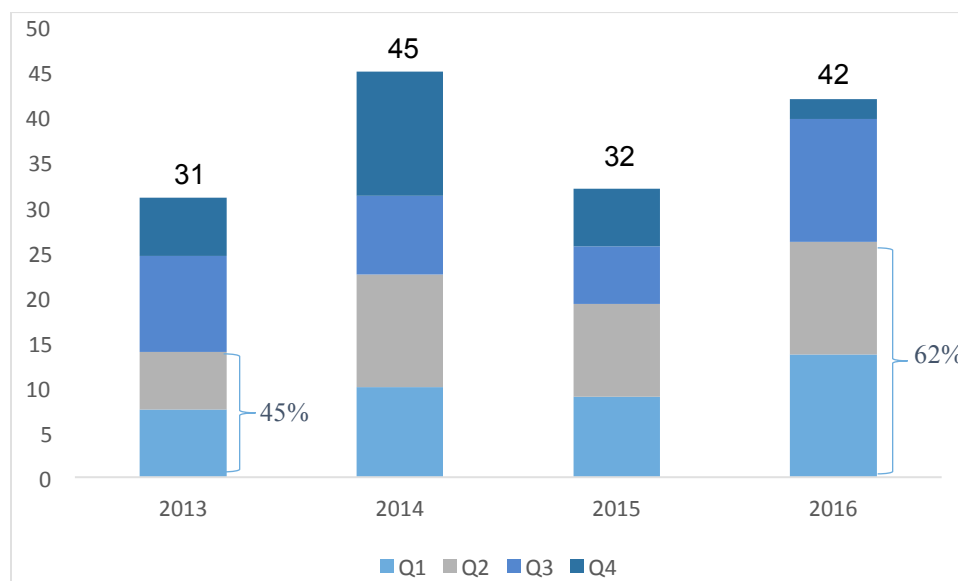


Figura 10. Publicaciones registradas en Scopus por cuartil

Fuente: SCOPUS. Datos consultados en febrero de 2017

En el 2016, por primera vez la Universidad realizó el proceso de convocatoria para investigación y creación de manera independiente. Se aprobaron 11 proyectos de investigación-creación en la convocatoria 14 de 2016. Igualmente, la Universidad incorporó los productos resultados de la creación y creación-investigación (obras artísticas) como uno de sus indicadores estratégicos, permitiendo evidenciar en la línea estratégica *Tadeo Creativa: Artes y Ciencias*, el reconocimiento del pensamiento creativo y los proyectos de

creación consagrados en el modelo pedagógico. En los últimos 4 años, se han desarrollado 115 productos resultados reconocidos según el modelo de medición de grupos de Colciencias.

En la actualidad, se editan en la universidad cuatro revistas científicas que publican resultados de investigación en cada una de las áreas de las facultades y una revista de divulgación académica. La revista *tiempo&economía* divulga trabajos teóricos e investigaciones prácticas en las áreas de historia económica, empresarial, de empresarios, así como de las ideas administrativas, económicas y contables de Colombia, la región y el mundo. Por su parte, la revista *Mutis* contiene contribuciones de las ciencias naturales y las ingenierías principalmente, y se edita desde el año 2011. De otro lado, la revista *La Tadeo De Arte* publica artículos de investigación, manuscritos de reflexión y textos de revisión, enfocados en el área de las artes y el diseño (arte, arquitectura, diseño y publicidad, entre otros). La revista *Razón Crítica* busca generar un espacio de reflexión, postulación y difusión de resultados de procesos de investigación, especialmente, con respecto a las Ciencias Sociales y materias afines. Finalmente, la revista *Expediitio*, de divulgación académica, publica artículos de investigación, manuscritos de reflexión y textos de revisión enfocados en el área de gestión del conocimiento (ciencias humanas, arte y diseño; ciencias naturales e ingeniería; ciencias económicas y administrativas; ciencias jurídico-políticas y relaciones internacionales).

La Universidad cuenta con cuatro patentes: una patente de invención en el 2012 y tres patentes de modelo de utilidad en el año 2014. En 2017, se realizó la solicitud de protección de 8 productos resultado de proyectos de investigación-creación ante la Superintendencia de Industria y Comercio - SIC (patentes, diseños industriales, marcas), y se están preparando y evaluando 4 adicionales para presentar en lo que queda del año a dicha entidad.

2.9. Internacionalización

La internacionalización en la Universidad incorpora una visión integral en la cual la formación, investigación y creación buscan fomentar el aprendizaje global, la adquisición de competencias internacionales y el fortaleciendo los lazos de cooperación e integración de la Universidad con sus pares en otros países para enriquecer la agenda investigativa y la experiencia educativa. En el siguiente esquema se detallan los tres objetivos de la estrategia de internacionalización.

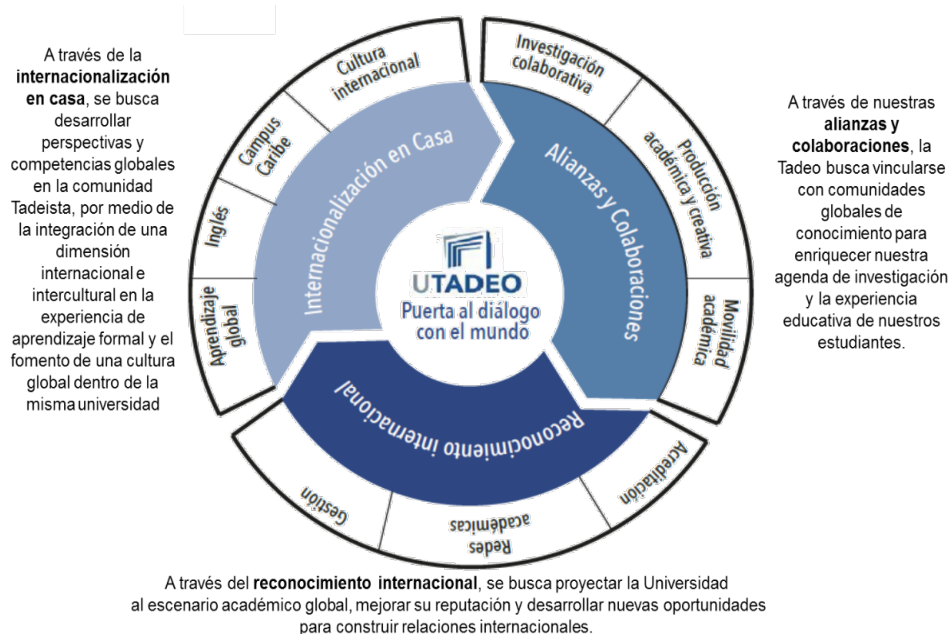


Figura 11. Estrategia de Internacionalización en la Tadeo

A través del objetivo *Desarrollo de alianzas y colaboraciones internacionales para enriquecer la investigación y la experiencia educativa*, se busca el fortalecimiento de la capacidad investigativa y la producción de conocimiento en colaboración internacional con el desarrollo de proyectos de investigación en alianzas con universidades y organizaciones extranjeras. En los últimos tres años, se han desarrollado 16 nuevos proyectos de investigación en alianza con instituciones extranjeras, siete de ellos en 2016. De igual forma, 12 investigadores extranjeros estuvieron desarrollando actividades de investigación en la Universidad entre 2013 y 2016. En el primer semestre de 2017, 6 investigadores extranjeros han desarrollado actividades en conjunto con profesores de la Universidad. Como resultado de estas colaboraciones, se han realizado 13 publicaciones en coautoría con pares internacionales en 2016 y seis durante el primer semestre de 2017.

Respecto a la red de convenios nacionales e internacionales, a 2016 la Universidad tiene vigentes 94 convenios internacionales, de éstos el 71% son de tipo marco para la cooperación académica, 6.4% de doble titulación y 22% específicos. A primer semestre de 2017, se han firmado 11 nuevos convenios y 11 se encuentran en renovación, para un total de 116 convenios internacionales.

Tabla 18. Convenios internacionales 2013-2016 (acumulados)

Convenios	2013	2014	2015	2016
Convenios Marco Internacionales	33	46	58	67
Convenios Internacionales de doble titulación	3	4	4	6
Convenios específicos internacionales	13	14	14	21

Total	49	64	76	94
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Nota: Convenios acumulados por año

Fuente: Cooperación nacional e internacional

En los últimos 4 años, se han duplicado los convenios internacionales, lo que ha permitido que se aumente la visibilidad y reconocimiento internacional de la Universidad, así como la movilidad de estudiantes y profesores. En el marco de estos convenios, la Universidad ha logrado la doble titulación de 7 programas académicos con universidades internacionales. En 2017, se realizó un convenio con la Universidad de Tianjin que permite la doble titulación para Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública y Comercio Internacional y Finanzas, programas pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Tabla 19. Programas con doble titulación, 2016

Programa	Universidad	País
Diseño Gráfico	Instituto Europeo de Diseño	España, Italia
Diseño Industrial		
Publicidad		
Maestría en Semiótica	Universidad de Limoges	Francia
Comunicación Social	Universidad del Pacífico	Chile
Diseño y Gestión de la Moda	Universidad del Pacífico	Chile
Doctorado en Modelado de Política y Gestión Pública	Universidad de Palermo	Italia

Fuente: Cooperación nacional e internacional

De igual forma, los convenios establecidos con universidades internacionales han permitido aumentar la movilidad académica internacional de los estudiantes y profesores de la Universidad.

Tabla 20. Movilidad estudiantes saliente, 2013-2016

Movilidad	2013	2014	2015	2016
Estudiantes	77	82	94	108
% de la población estudiantil de pregrado	0.7%	0.8%	0.9%	1.0%
Tipo movilidad	2013	2014	2015	2016
Curso Corto	15	15	27	20
Doble Titulación	27	6	8	3
Especialización	0	0	0	0
Intercambio	19	23	21	28
Master Internacional	7	8	5	3
Pasantía Internacional	9	30	28	14
Pasantía Social	0	0	5	40
Total	77	82	94	108

Fuente: Cooperación Nacional e Internacional

La participación de los profesores y directivos como ponentes, expositores o conferencistas en eventos académicos ha permitido la inserción de la Universidad en contextos internacionales y nacionales, una mayor visibilidad de sus productos de investigación, la posibilidad de establecer redes académicas que han enriquecido las prácticas pedagógicas y ha aportado elementos para la revisión y actualización permanente de los planes de estudio.

Tabla 21. Movilidad profesores saliente, 2013-2016

Tipo movilidad	2013	2014	2015	2016
Cursos Cortos	11	2	7	1
Estudios de posgrado	5	11	2	13
Evento Internacional	24	15	100	68
Investigación	1	18	15	10
Pasantía	0	0	2	2
Profesor Visitante	31	26	10	1
Total	72	72	136	95

Fuente: Cooperación nacional e internacional

Por su parte, 354 profesores extranjeros entre 2013 y 2016, han realizado actividades de docencia, investigación o como conferencistas en eventos académicos. La participación de conferencistas internacionales está asociado al número de eventos académicos anuales.

Tabla 22. Movilidad profesores entrantes a la Tadeo, 2013-2016

Actividad	2013	2014	2015	2016
Eventos académicos	123	65	113	29
Docencia		1	5	6
Investigación	4	4	1	3
Total	127	70	119	38

Fuente: Cooperación nacional e internacional

En cuanto a la movilidad entrante, se destaca la presencia de 12 profesores extranjeros visitantes en los últimos 4 años, que realizaron actividades académicas relacionadas directamente con estudiantes. En el primer semestre de 2017, se alcanzó la vinculación de 9 docentes extranjeros visitantes.

2.10. Recursos de apoyo académico e infraestructura

La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano es reconocida por garantizar los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo. En el factor 11 se

presentará detalladamente la información relacionada con los recursos de apoyo **académico e infraestructura**.

2.10.1. Infraestructura física

La Universidad, 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 con un área construida de 131 715 m². En Santa Marta, mediante un comodato con Mundo Marino, desarrolla los programas académicos y de investigación con un área construida de 2 674 m². La seccional Cartagena cuenta con dos sedes: una en el anillo vial y otra en la Calle de la Chichería las cuales suman en conjunto 47 559 m².

La Sede de Bogotá cuenta con 215 aulas de clase, 31 laboratorios y 22 talleres, 12 salas de tutorías, 5 auditorios, 31 salas de cómputo y 7 de audiovisuales, 690 espacios de oficinas, 7 espacios de cafeterías, 25 espacios deportivos y recreativos. Los puestos totales de las aulas de clase y salas de cómputo suman 7 518. Los puestos de los laboratorios, talleres y estudios suman 2 087.

La inauguración del nuevo Edificio de Artes y Diseño en el año 2016, que en conjunto con los nuevos espacios y adecuaciones que ha desarrollado la Universidad, incrementaron los metros construidos en Bogotá: de 85 037 m² en el año 2013 a 131 715⁷ m² en el 2016, lo cual impactó positivamente el número de metros totales construidos por estudiante, los cuales se incrementaron de 7,6 m² en el 2013 a 10,7 m².

La Seccional Cartagena cuenta con 34 aulas de clase, 6 laboratorios, 1 sala de tutoría, 2 auditorios, 6 salas de cómputo, 57 oficinas, 2 espacios de cafeterías, y 12 espacios deportivos y recreativos. Los puestos totales de las aulas de clase y salas de cómputo suman 1 253, y puestos de los laboratorios, talleres y estudios suman 234.

En la sede Santa Marta se cuenta con 7 aulas, 7 laboratorios o talleres y 3 salas de cómputo con un área de 500,61 m²; una cancha multifuncional de 624 m², zonas de recreación por un total de 1 238 m², servicios sanitarios con 83 m² y 163 m² de cafeterías.

2.10.2. Laboratorios y talleres

⁷ Fuente: boletín estadístico. En el año 2015 cambia la metodología de cálculo que incluye ahora toda la infraestructura construida en la Universidad, lo que explica una parte del incremento en los metros construidos.

La Universidad cuenta con laboratorios, talleres, estudios y salas especializadas con un área total de 5 040 m² entre Bogotá, Santa Marta, Chía y Cartagena para dar soporte a estudiantes, docentes e investigadores.

Los estudios de televisión, radio y animación de la Seccional Cartagena fueron totalmente dotados, lo que permite el desarrollo de las prácticas académicas en muy buenas condiciones. Para la sede de Santa Marta, la Universidad ha invertido en la adquisición de equipos de laboratorio con recursos propios y con recursos generados por consultorías, lo que ha permitido realizar de mejor manera las labores de investigación.

La inversión para dotación y renovación de equipos en los últimos cinco años fue de \$2 094 millones. El presupuesto anual de inversión se define por acuerdo entre las unidades académicas, la Oficina de Laboratorios y la Dirección Académica.

Tabla 23. Laboratorios Bogotá y Centro de Bio-Sistemas 2016

Tipo de Laboratorio	Área (m²)	Capacidad (personas)	Cantidad
Ecología	42,25	20	1
Optica	57,27	24	1
Disección	24,9	4	1
Histología	50,27	10	1
Bioinformática- Redes	45,39	16	1
Instrumental	27,59	10	1
Nanotecnología	45,67	15	1
Física y Microscopía	53	24	1
Sala Múltiple	54,76	27	1
Química	56	22	3
Fisicoquímica	53,75	20	1
Microbiología General	110,69	20	1
Análisis Sensorial	37,5	8	1
Planta Piloto	55,62	20	1
Ingeniería De Procesos Químicos	53,48	10	1
Maestría Ciencias Ambientales	51,4	20	1
Microbiología Ambiental	52,75	10	1
Física Moderna y Materiales	51,08	20	1
Física Mecánica y Eléctrica	51,08	24	1
Bioprospección	52,11	20	1
Ingeniería de Bioprocesos	68,63	16	1
Biología Molecular	49,7	18	1
Esterilización y Asepsia	16,09	4	1
Piscicultura	38,73	10	1
Alta Presión y Reacciones Químicas	75,13	20	1
Transferencia de Calor	124,6	20	1
Proyectos de Investigación	70,05	20	1
Transferencia de Masa y Fluidos	130,78	20	1

Manejo de Sólidos	59,5	20	1
Invernadero	65,94	20	1
Robótica Educativa	50,69	20	1
Robótica Automatización Control y Electrónica	52,62	20	1
Ecología	42,25	20	1
Automatización y Control	52,34	15	1
Limnología	158,1	12	1

Tabla 24. Laboratorios sede Santa Marta

Tipo de Laboratorio	Área (m ²)	Capacidad (personas)	Cantidad
Microscopía	32,2	20	1
Estereoscopia	32,2	20	1
Instrumental y/o Lodos	17,08	10	1
Química	49,39	20	1
Humedo	14,5	5	1
Acuicultura	60,37	20	1
Multifuncional - Maestría en Ciencias Marinas	60,87	10	1
Cuarto de colecciones	7,2	2	1

Tabla 25. Talleres Bogotá

Tipo de Taller	Área (m ²)	Capacidad (personas)	Cantidad
Taller Conformación 1	151,66	48	3
Taller Acabados	58,3	16	1
Sala Cad-Cam	110	20	1
Taller Corte 1	187	32	2
Taller Unión	62,56	16	1
Corte Láser	68	12	1
Laboratorios De Representación	213,75	72	3
Plástica En Medios	70,5	21	1
Laboratorio Creación	218	40	2
Taller Grabado Y Fotoserigrafía	120	20	1
Práctica Espacial 1	151,6	40	2
Aula 801 - Taller Pintura	68	24	1
Aulas - Salones Dibujo	298,1	96	4
Estudios Fotografía	188,95	30	2
Animación 2d	122,67	40	2
Stop Motion	66,55	20	1
Aula Interactiva	62,51	24	1
Taller Confección Y Acabados	104	20	1
Taller De Materias Primas Y Color	67	24	1
Taller De Antropometría Y Modelado	99	24	1

Tabla 26. Talleres seccional Cartagena

Tipo de taller	Capacidad (personas)	Cantidad
Estudio de radio	20	1
Estudio de TV	25	1
Estudio de fotografía	19	1
Laboratorio de fotografía	15	1
Sala Crossmedia Lab	20	1

2.10.3. Recursos bibliográficos

El sistema de bibliotecas responde a las necesidades de información académica de los estudiantes, docentes e investigadores. Lo conforman la Biblioteca General, la Biblioteca Museo Casa Lleras, la Biblioteca Cartagena y la Biblioteca Santa Marta, bajo el principio de centralización administrativa y descentralización de servicios. Las bibliotecas reúnen materiales en todos los formatos, impresos, digital y audiovisual.

Tabla 27. Biblioteca en cifras, 2013-2016

Desarrollo de colecciones	2013	2014	2015	2016
Libros electrónicos (E-libros)	121 579	134 081	149 543	156 365
Total títulos por bibliotecas	97 094	116 995	124 834	129 637
Total volúmenes por bibliotecas	160 107	188 277	192 531	216 215
Inversión material bibliográfico (millones de pesos)	\$ 935	\$ 940	\$ 877	\$1,305
Servicios de Información	2013	2014	2015	2016
Número de convenios institucionales	121	122	124	136
Número de libros por estudiante - biblioteca general***	14 v/e	13 v/e	15 v/e	13 v/e
Número de bases de datos	68	73	70	51
Número de consultas a bases de datos	861 334	1 924 524	877 043	979 107
Formación de usuarios	2013	2014	2015	2016
Cursos de capacitación	203	280	246	298
Personas capacitadas	3 515	3 738	2 949	4 189

***v/e= Total volúmenes/ Número de estudiantes

Fuente: Dirección Biblioteca

El número de títulos disponible por bibliotecas se ha incrementado en un 33% y 35% en volúmenes. En libros electrónicos, el incremento es del 28% para un total de 156 365. Para el año 2016, se disponía de un total de 51 bases de datos entre multidisciplinarias, especializadas y referenciales; en 2017 se alcanzan 69. En los últimos 4 años, la inversión en recursos bibliográficos asciende a \$4 171 millones. La Universidad participa del convenio entre Colciencias, la firma ELSEVIER y las universidades para adquirir las bases

de datos *Science Direct, Scopus, Embase, Compedex y Reaxys*. Desde la sede Santa Marta, la Seccional Cartagena y demás bibliotecas satélites, se tiene acceso a las bases de datos, así como desde los programas que son ofrecidos en convenio en otras regiones del país.

2.10.4. Recursos TIC

El 73% de los procesos académico-administrativos de la Universidad cuentan con sistemas de información de soporte y se avanza en el fortalecimiento de las capacidades digitales mediante la implementación de los servicios TIC para estudiantes (impresión, biblioteca seguridad, aulas móviles, fijas, software académico), los servicios TIC básicos (nube, centro de datos, contingencia, renovación equipos, wi-fi, telefonía) y mejoramiento de la estrategia TIC. Asimismo, dispone de herramientas tecnológicas de apoyo al proceso de enseñanza-aprendizaje, entre las que se destaca AVATA (Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta).

Tabla 28. Infraestructura tecnológica, 2016

Infraestructura Tecnológica	
Capacidad de banda ancha	542 MB
Número de puntos de red en funcionamiento para acceso a internet	3 384
Porcentaje de cubrimiento de la red inalámbrica	90%
Número computadores con acceso a Intranet	3 075
Número de computadores para uso de personal administrativo	984
Número de computadores para uso de personal académico	2 091
Número de computadores para uso de estudiantes	1 797
Número de computadores para uso exclusivo de profesores	294

Fuente: Dirección TIC

La inversión en infraestructura TIC que la Universidad ha realizado en los últimos años ha permitido pasar de 13.5 estudiantes por computador en el año 2013 a 6.6 en 2016, así como aumentar la capacidad de banda ancha cerca del doble, lo cual se traduce en un gran impacto en disponibilidad de equipos para apoyar el desarrollo académico de los estudiantes.

2.10.5. Recurso humano

La planta administrativa de la Universidad está conformada por 469 cargos, compuestos por los niveles directivos (9%), ejecutivos (10%), asesor (1%), profesional (37%), administrativos (11%), técnico (25%) y operativo (7%). En los últimos 4 años, se reestructuraron y adecuaron los niveles de cargos y salarios de acuerdo a la nueva estructura orgánica de la Universidad. La reestructuración de la planta tenía un enfoque hacia la profesionalización, que se hace evidente al aumentar la participación de este nivel del 17% al 37%, y reducir los cargos operativos del 13% al 7%.

2.11. Recursos Financieros

La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano obtiene sus ingresos principalmente de las matrículas de los estudiantes, las cuales representaron para el periodo 2013-2016 alrededor del 89% de los ingresos totales, mientras que otros ingresos relacionados con funciones sustantivas (investigación, consultoría y extensión) representan cerca del 5%; el restante 5% corresponde a ingresos no operacionales, como ingresos financieros y otros ingresos.

Tabla 29. Ingresos 2013-2016, Consolidado (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Matrículas Pregrado	97.906	97.119	103.403	114.632
Matrículas Postgrado	15.801	18.074	19.166	19.911
Becas. Auxilios y Descuentos	-5.364	-5.704	-5.962	-6.111
Educación continuada	2.051	2.395	2.224	2.754
Investigación	3.140	858	1.357	1.049
Consultoría	3.295	4.549	3.962	1.549
Otras Actividades Conexas	3.906	4.366	3.762	4.398
Ingresos Operacionales	120.735	121.657	127.913	138.181
Ingresos no operacionales	6.642	6.809	7.067	6.859
Total Ingresos	127.377	128.466	134.980	145.041

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Por su parte, los gastos de la Universidad están compuestos por gastos de funcionamiento y gastos de inversión. La participación en el periodo 2013-2016 es cercana al 84% y 16%, respectivamente. El crecimiento de los gastos operacionales en el periodo 2013-2016 fue del 3.4% en promedio anual. La participación de los gastos de personal en los egresos operacionales aumentó del 64% en 2013 al 67% en 2016, principalmente por el crecimiento en los gastos de personal académico (profesores). Por su parte, los gastos generales tuvieron una participación promedio en los gastos operacionales del 31.5% en el periodo analizado.

Tabla 30. Ejecución Gastos 2013-2016 consolidado (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Personal	\$78.130	\$83.398	\$85.058	\$90.377
- Académico	\$63.280	\$68.045	\$68.199	\$73.067
- Administrativo	\$14.849	\$15.353	\$16.859	\$17.310
Gastos Generales	\$38.610	\$40.773	\$41.957	\$40.541
Investigación y Consultoría	\$5.007	\$4.137	\$5.226	\$3.704
Gastos Operacionales	\$121.747	\$128.308	\$132.241	\$134.622
Gastos no operacionales	\$2.694	\$1.924	\$1.941	\$6.346
Gastos Operacionales	\$121.747	\$128.308	\$132.241	\$134.622
Total gastos	\$124.441	\$130.232	\$134.182	\$140.968

funcionamiento				
Inversión	\$10.261	\$30.485	\$21.765	\$36.996

Nota: Precios corrientes

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

De otra parte, el resultado general de los balances generales de los estados financieros – auditados por la revisoría fiscal anualmente– evidencia que la Universidad ha crecido en su patrimonio un 26% en términos nominales entre 2013 y 2016, y en términos reales (a precios constantes del 2013) presenta un crecimiento de 5.83%, lo que demuestra el fortalecimiento financiero de la Institución.

Tabla 31. Balances Generales Consolidado 2013-2016 (millones)

	2013	2014	2015	2016
Total Activo Corriente	87.848	109.250	108.505	64.197
Total Activo no Corriente	1.147	186	0	14.802
Total Propiedades. Planta y Equipo	100.410	122.140	131.990	241.726
Total Activos	258.552	304.635	325.122	326.458
Total Pasivo Corriente	55.966	57.929	65.295	73.032
Total Pasivos	55.966	100.929	108.295	107.966
Total Fondo Social	202.586	203.705	216.827	218.492
Total Pasivo y Fondo Social	258.552	304.635	325.122	326.458
Cuentas de Orden	28.193	29.277	66.485	0

Nota: Valores tomados de los Estados Financieros dictaminados por la Revisoría Fiscal en cada año.

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Los activos corrientes están representados principalmente por inversiones en moneda nacional y bancos con una participación promedio anual del 31% entre 2013 y 2016. La rentabilidad del portafolio ha estado en el cuatrienio en un promedio de 6.025%. Los activos en propiedad, planta y equipo han crecido en términos reales cerca del 102% entre 2013 y 2016, y su participación en el total de activos se incrementó de 39% a 74%.

Por su parte, los pasivos están representados principalmente por ingresos diferidos que en los años 2015-2016 representan en promedio el 35% del pasivo. Estos ingresos corresponden a pagos de matrículas efectuados en el mes diciembre por los estudiantes de forma anticipada y cuyo servicio educativo es prestado al año siguiente. Respecto a las obligaciones financieras a largo plazo, en los últimos 2 años representan en promedio el 36% de los pasivos, y corresponden a un crédito con Bancolombia – Findeter, línea de infraestructura sostenible para la construcción del edificio de Artes y Diseño. Antes del 2016, la única obligación a largo plazo era el pasivo pensional, que aún se mantiene de acuerdo con las normas legales.

3. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

3.1. Descripción de la Metodología

El modelo para la autoevaluación con fines de la renovación de la acreditación de la Universidad sigue los lineamientos del acuerdo 03 de 2014 del CESU para la acreditación institucional; metodológicamente, se ciñe al modelo de autoevaluación definido por la Universidad⁸. Para garantizar la ejecución del proceso, el Consejo Directivo de la Universidad y los miembros de la comunidad académica ratificaron el compromiso integral con el mismo y definieron como conceptos fundamentales en el proceso la coherencia, transparencia, articulación, integración y comunicación.

3.2. Estructura Organizacional para el Proceso de Autoevaluación Institucional

Dando cumplimiento a lo dispuesto por las directivas de la Universidad, la estructura para el proceso fue la siguiente:

Comité Directivo. Encargado de: asegurar el compromiso de la comunidad universitaria; definir la ponderación de factores; analizar los resultados; validar la evaluación de los factores; avalar el plan de mejoramiento institucional y el documento final del proceso de autoevaluación.

El Comité Directivo estuvo conformado por:

- Rectora
- Vicerrectora Académica
- Vicerrectora Administrativa
- Directora Seccional Cartagena
- Director Sede Santa Marta
- Director de Investigación, Creación y Extensión
- Director Académico y de Aseguramiento de la Calidad
- Director de Innovación Educativa y Apoyos Académicos
- Director de Promoción, Admisión y Matrícula
- Director de Planeación y Finanzas
- Secretario General
- Decanos de Facultad
- Representante de los profesores
- Representante de los estudiantes

⁸ Ver anexo Modelo de Autoevaluación UTadeo.

Comité Coordinador. Encargado de: organizar y centralizar la comunicación del proceso; facilitar los documentos y fuentes que responden a los aspectos o indicadores; convocar a reuniones presenciales y foros virtuales; organizar y facilitar las presentaciones de los documentos de cada mesa especializada de trabajo; consolidar el informe final de autoevaluación a partir de los documentos presentados por las mesas especializadas de trabajo y darlo a conocer a los diferentes estamentos de la comunidad académica.

El Comité Coordinador estuvo conformado por:

- Vicerrectora Académica
- Director Académico y de Aseguramiento de la Calidad
- Director de Promoción, Admisión y Matrícula
- Jefe de Planeación

Mesas especializadas para el análisis de cada uno de los factores. 12 mesas de autoevaluación en Bogotá (una por factor), una mesa en la Seccional Cartagena y una en la Sede Santa Marta, conformadas por los líderes de las líneas estratégicas y directores de las unidades correspondientes a cada temática, decanos, directores de departamento y de programas académicos, profesores de planta y cátedra, estudiantes, personal administrativo y egresados.

3.3. El Proceso de Autoevaluación

Con el aval del Comité Directivo, el Comité Coordinador propuso el cronograma de actividades y la estructura organizativa; revisó los indicadores para la autoevaluación institucional a la luz de los aspectos propuestos por los lineamientos del CNA; definió las características de las consultas de opinión, la información estadística y los documentos tanto institucionales como externos para el ejercicio de autoevaluación. Igualmente, propuso los mecanismos y estrategias para la recolección de la información, para la comunicación permanente con la comunidad académica sobre el proceso, y la metodología de trabajo de las mesas especializadas.

La consulta a la comunidad universitaria se realizó mediante una encuesta, diseñada y administrada por *Cifras y Conceptos*, en la cual se indagó por la percepción de cada uno de los estamentos sobre los distintos aspectos objeto de la evaluación. La encuesta se aplicó a 6 audiencias: estudiantes, profesores (tiempo completo y cátedra), funcionarios, directivos, egresados y empleadores de las sedes de Bogotá y Santa Marta y de la seccional Cartagena, entre mayo y agosto de 2016⁹.

⁹ Ver anexo Encuestas.

Tabla 32. Audiencias consulta de opinión

Audiencias	Total encuestados
Estudiantes	400
Egresados	400
Profesores tiempo completo	150
Profesores cátedra	278
Directivos	90
Empleadores	400
Administrativos	250
Total	1 968

Los resultados consolidados de esta consulta fueron divulgados a la comunidad y la información detallada, los documentos relevantes y la información estadística se centralizaron en ENTRA, la intranet de la Universidad.

Tabla 33. Ficha técnica encuestas de opinión

Empresa que lo realizó	Cifras & Conceptos S.A.
Fuente de financiación	Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Fecha trabajo de campo	Bogotá 10 de Junio al 10 de Julio - Cartagena y Santa Marta: 1 al 19 de Junio de 2016
Equipo de campo	Gerente de proyecto, Coordinador de campo, Encuestadores
Población objetivo	Profesores, estudiantes, egresados, funcionarios, y directivos de LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO, así como empresarios con los que la universidad tenga un vínculo, y otros empresarios que no tengan un vínculo con la universidad. Para la población de Directivos de la Universidad se realizará un censo, tratando de alcanzar una cobertura de por lo menos un 80%, es decir alrededor de 72 entrevistas.
Marco muestral	Para el cálculo del tamaño de muestra en cada grupo de interés (profesores, egresados, estudiantes, funcionarios y directivos) se tomó como insumo el universo aproximado establecido en los términos de referencia. Para la selección de unidades muestrales se tomará como marco muestral las bases suministradas por el cliente, y para el caso de empresas, cifras & conceptos cuenta con bases de datos empresariales, para completar el 50% de la muestra, como se indica en los términos de referencia
Técnica encuesta	Aplicativo web y/o telefónica. Para el caso de directivos, se realizarán algunas de manera presencial
Unidades encuestadas total	1 972. Bogotá: 1 820. Cartagena: 96. Santa Marta: 56.
Margen de error	Márgenes de error del 5% para todas las poblaciones objetivo, con excepción de los directivos
Diseño muestral	Muestreo estratificado aleatorio simple: de acuerdo a la información suministrada en las bases de datos del cliente, se realizará una estratificación de cada grupo de interés. Mediante un algoritmo de selección aleatorio simple, se seleccionan las unidades muestrales a encuestar. Las estimaciones, resultado de la aplicación de las encuestas, serán para el total del universo de estudio de cada grupo de interés.

Los resultados de la encuesta fueron entregados a las mesas especializadas y estas, en términos generales incorporaron la opinión de los públicos que consideraron más relevantes de acuerdo con la discusión propuesta por cada característica en los factores. Es por esta razón que en algunos casos las mesas tienen en cuenta a toda la comunidad universitaria y en otros casos sólo se menciona algunos de los públicos considerados de mayor relevancia en la característica.

Como conclusiones generales del estudio, Cifras & Conceptos planteó lo siguiente:

- La evaluación en 2016 en términos generales mejoró con respecto a 2011.
- Los factores que más se destacan son los de autoevaluación y autorregulación y bienestar institucional.
- El factor de recursos de apoyo académico e infraestructura también recibe una alta evaluación.
- Los factores donde hay más espacio para mejorar son visibilidad nacional e internacional y pertinencia e impacto social.
- También hay espacio para mejorar en los factores de procesos académicos y profesores.

El proceso de autoevaluación con propósitos a la reacreditación institucional se inició formalmente el 8 de abril de 2016 y se extendió durante el resto de año, con revisiones permanentes de los resultados a partir de nueva información disponible. La autoevaluación de cada factor estuvo a cargo de 12 mesas especializadas de trabajo, conformadas por directivos de las distintas unidades académicas, funcionarios de las áreas administrativas, estudiantes, profesores de planta y de cátedra y egresados. Adicionalmente, se conformaron dos mesas (una en la sede de Santa Marta y otra en la Seccional de Cartagena) que tuvieron bajo su responsabilidad la autoevaluación de la totalidad de los factores para cada uno de los campus. Dichos resultados fueron tenidos en cuenta por cada una de las mesas especializadas para emitir el juicio de calidad integral.

Los coordinadores y miembros de las mesas recibieron de parte de la Dirección Académica y Aseguramiento de la Calidad las capacitaciones y el apoyo necesario para comprender las dimensiones y complejidades del proceso. Las funciones de las mesas especializadas fueron las siguientes:

- Ponderación de características del factor respectivo
- Análisis e interpretación de la información de las características
- Elaboración del juicio de calidad por característica
- Evaluación cuantitativa (calificación) por característica

- Elaboración de los juicios de calidad por factor
- Identificación de las fortalezas y debilidades por factor
- Propuesta de las acciones de mejoramiento por factor

El modelo de autoevaluación contempla una etapa de ponderación que se realiza en forma consensuada. Para este proceso en particular se realizaron seis talleres con profesores, estudiantes y funcionarios y uno final con el Comité Directivo, el cual adoptó la ponderación definitiva con base en los resultados de los talleres previos. Los resultados de estos talleres fueron presentados al Comité Directivo para el acuerdo final.

La ponderación de las características se llevó a cabo en cada una de las mesas y la discusión se llevó a cabo con base en los lineamientos de acreditación expedidos por el CESU y la metodología utilizada por la Universidad en sus procesos de autoevaluación. Los resultados (juicios de calidad, valoración e insumos para los planes de mejoramiento) se consignaron en formatos y documentos que se consolidaron en la Dirección Académica y de Aseguramiento de la Calidad, para posteriormente ser presentados en cada uno de los campus. Las mesas permanecieron atentas a las observaciones de los miembros de la comunidad académica, remitidas por medios internos de comunicación o expresadas verbalmente en reuniones de trabajo.

El ejercicio de autoevaluación estuvo acompañado por jornadas de socialización y movilización alrededor de la cultura de la calidad, con una cobertura muy amplia de participación. La reacreditación estuvo presente en las piezas comunicativas dispuestas en los campus de Bogotá, Santa Marta y Cartagena, y los eventos institucionales procuraron siempre hacer una referencia al proceso.

En el segundo semestre de 2016, se llevaron a cabo las jornadas de *La Acreditación va al Aula*, cuyas actividades se extendieron durante todo el período académico. El objetivo fue identificar retos y propuestas de mejoramiento relacionadas con los 12 factores en conexión con las 10 líneas del plan estratégico 2015-2020. En estas jornadas-taller participaron 11 466 tadeístas a través discusiones de aula, reuniones de los integrantes de los semilleros y de los colectivos¹⁰, profesores y funcionarios administrativos, como se muestra en la siguiente tabla. Las conclusiones se consignaron en relatorías, que se entregaron en enero de 2017 para su consideración e inclusión en los planes de mejoramiento.

Tabla 34. La acreditación va al aula – participación de la comunidad universitaria

Tipo de participante	Cantidad relatorías	Total participantes
----------------------	---------------------	---------------------

¹⁰ Agrupaciones conformadas espontáneamente por los estudiantes, no oficializadas ni pertenecientes a ninguna área en específico.

Estudiantes	686	10 468
Semilleros	3	39
Colectivos	56	248
Profesores	41	384
Administrativos	21	307
Total	807	11 446

3.4. Ponderación de Factores y Características

3.4.1. Ponderación de factores

En la determinación del grado de importancia de cada uno de los factores y de su ponderación se involucró a la comunidad académica en la definición de lo que supone la alta calidad para la Universidad y sus compromisos. Se realizaron talleres con estudiantes, profesores y funcionarios, cuyo resultado fue insumo para las decisiones que al respecto tomó el Comité Directivo. La ponderación se estableció de acuerdo con una escala cuantitativa y cualitativa de cinco niveles que define la incidencia de cada factor en el ideal de calidad, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 35. Escala de ponderación – grados de importancia

Cuantitativa	Significado
5	Es fundamental para el logro de la alta calidad en la universidad.
4	Tiene una incidencia alta en el logro de la alta calidad en la universidad.
3	Tiene mediana incidencia en el logro de la alta calidad en la universidad.
2	Es complementario para el logro de la alta calidad en la universidad.
1	Es complementario y tiene menor incidencia para el logro de la alta calidad en la universidad.

La ponderación final o pesos relativos asignados a cada factor (tabla 33), determinada por el Comité Directivo, resultó de asignar el grado de importancia a cada uno de los factores y su representación numérica se convirtió en porcentajes cuya sumatoria es igual al 100%.

Tabla 36. Ponderación de factores

N°	Factor	Grado de importancia	Ponderación
1	Misión y proyecto institucional	5	10.20%
2	Estudiantes	5	10.20%
3	Profesores	5	10.20%
4	Procesos académicos	5	10.20%
5	Visibilidad nacional e internacional	3	6.10%

6	Investigación y creación artística	4	8.20%
7	Pertinencia e impacto social	4	8.20%
8	Autoevaluación y autorregulación	3	6.10%
9	Bienestar institucional	4	8.20%
10	Organización, gestión y administración	3	6.10%
11	Recursos de apoyo académico e infraestructura	4	8.20%
12	Recursos financieros	4	8.20%
Total			100%

Se definieron como factores fundamentales para el logro de la alta calidad: misión y proyecto institucional, estudiantes, profesores y procesos académicos.

- *Misión y Proyecto Institucional*: define el marco general en el cual se desarrollan los diferentes propósitos de la Universidad. Marca el norte y orienta el desarrollo de las funciones sustantivas.
- *Estudiantes*: son la razón de ser de la institución y el centro de todo su quehacer. La Universidad debe generar todos los mecanismos para garantizar a los estudiantes una formación integral y educación con los más altos estándares de calidad.
- *Profesores*: actores fundamentales en los procesos formativos y en la proyección y visibilidad de la Universidad. La calidad de los profesores es definitiva para el logro de los propósitos institucionales.
- *Procesos académicos*: es en las políticas académicas, en la estructura curricular y en la oferta académica donde se concreta la relación entre los principios misionales, los estudiantes y los profesores. La implementación del modelo pedagógico y las apuestas metodológicas para el desarrollo de la docencia son una preocupación central para la Universidad.

Los factores considerados *muy importantes* dada su alta incidencia en la alta calidad fueron: investigación y creación artística, pertinencia e impacto social, bienestar, recursos de apoyo académico, e infraestructura y recursos financieros.

- *La investigación* tiene un peso importante porque, dentro de una universidad que se define como formativa, es esencial que ésta 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 es un elemento esencial en la formación de los docentes y define el espíritu de su enseñanza. Visibilizar los resultados de la investigación desarrollada por los profesores y hacer extensión de la misma es una prioridad.

- La *pertinencia* y el *impacto social* reflejan 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 la sociedad actual. El desempeño de los egresados permite determinar el grado del impacto de la Universidad en la sociedad.
- El *bienestar* 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.
- Los *recursos de apoyo académico e infraestructura* 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.

La visibilidad nacional e internacional, los procesos de autoevaluación y autorregulación y la organización, gestión y administración fueron definidos por la comunidad académica como de mediana incidencia, razón por la cual tienen un peso relativamente menor.

- *Autoevaluación y autorregulación*: permiten internamente evaluar la calidad del servicio educativo, generar aprendizaje institucional y el mejoramiento de la calidad, aplicado como un proceso transparente, permanente y sistemático.
- *Organización, gestión y administración*: garantizan un adecuado funcionamiento de la institución, permiten el cumplimiento de sus propósitos y objetivos, y articulan la administración con las funciones de docencia, investigación y proyección social.
- *Visibilidad nacional e internacional*: este factor generó varias discusiones. Por una parte, se considera importante la conexión con el mundo a través de convenios que permitan la movilidad y la actualización permanente en temas disciplinares; por otra parte, para estudiantes y profesores lo más importante es la pertinencia e impacto de la universidad a nivel nacional. Por ello, se le asignó una ponderación menor.

3.4.2. Ponderación de características

Con posterioridad a la ponderación de factores, las mesas especializadas asignaron el peso o valor relativo a las características asociadas a cada uno de ellos, con base en la misma escala. Esta ponderación se replica en la Seccional de Cartagena y la sede de Santa Marta.

Tabla 37. Ponderación de características

Factor / Característica	Grado de importancia	Ponderación
1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL		
1. Coherencia y pertinencia de la misión	5	35.70%
2. Orientaciones y estrategias del proyecto educativo institucional	4	28.60%
3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en Proyecto Educativo Institucional	5	35.70%
2. ESTUDIANTES		
4. Derechos y deberes de los estudiantes	5	35.70%
5. Admisión y permanencia de estudiantes	5	35.70%
6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	4	28.60%
3. PROFESORES		
7. Deberes y derechos del profesorado	4	19.00%
8. Planta profesoral	5	23.80%
9. Carrera docente	4	19.00%
10. Desarrollo profesoral	5	23.80%
11. Interacción académica de los profesores	3	14.30%
4. PROCESOS ACADÉMICOS		
12. Políticas académicas	5	38.50%
13. Pertinencia académica y relevancia social	4	30.80%
14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	4	30.80%
5. VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL		
15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	4	57.10%

16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	3	42.90%
6. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL		
17. Formación para la investigación	4	44.40%
18. Investigación	5	55.60%
7. PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL		
19. Institución y entorno	5	62.50%
20. Graduados e institución	3	37.50%
8. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN		
21. Sistemas de autoevaluación	5	38.50%
22. Sistemas de información	4	33.30%
23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	4	33.30%
9. BIENESTAR INSTITUCIONAL		
24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	4	100.00%
10. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN		
25. Administración y gestión	4	30.80%
26. Procesos de comunicación	4	30.80%
27. Capacidad de gestión	5	38.50%
11. RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO E INFRAESTRUCTURA		
28. Recursos de apoyo académico	4	44.40%
29. Infraestructura física	5	55.60%
12. RECURSOS FINANCIEROS		
30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	4	100.00%

3.5. Calificación y Juicios de Calidad

Para realizar la calificación de las características y factores, se definió una escala de 1 a 5 que expresa los grados de cumplimiento, de acuerdo con la definición de cada uno de ellos (figura 12). Las mesas de Santa Marta y Cartagena iniciaron el ejercicio, de manera que sus resultados fueran tomados en cuenta en la evaluación y juicio de calidad integral que darían las mesas especializadas en Bogotá. En el informe institucional, la evaluación cuantitativa y los juicios de calidad reflejan la mirada multicampus de cada uno de los aspectos.

5.0 a 4.5 Se cumple en muy alto grado	4.4 a 4.0 Se cumple en alto grado	3.9 a 3.1 Se cumple aceptablemente	3.0 a 2.1 Se cumple insatisfactoriamente	2.0 a 1.0 No se cumple
<ul style="list-style-type: none"> Indica que el factor o la característica tiene fortalezas muy definidas, las debilidades no afectan ni ponen en riesgo las fortalezas, y no se requieren propuestas de mejoramiento en el corto plazo. Los resultados cumplen con las expectativas definidas en la misión, en el PEI y los referentes estratégicos. Se evidencia un cumplimiento homogéneo de la característica o el factor en las unidades o áreas, acorde con su naturaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> Indica que el factor o la característica muestra más fortalezas que debilidades; estas debilidades, aunque no afectan sustancialmente las fortalezas del programa o institución, pueden llegar a ponerlas en riesgo. Se evidencian acciones de mejoramiento en marcha. Los resultados muestran un buen comportamiento y satisfacen las expectativas definidas en los referentes estratégicos. Se evidencian grados de cumplimiento no homogéneos en las unidades o áreas de acuerdo con sus características y complejidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Indica que el factor o la característica cuenta con fortalezas, pero las debilidades detectadas pueden afectar sustancialmente el cumplimiento de las condiciones de alta calidad del programa o institución. Se evidencia algunas acciones de mejora; sin embargo, se requiere la formulación y puesta en marcha de planes de mejoramiento. Los resultados muestran tendencia hacia el cumplimiento de los referentes estratégicos o se han mantenido sin avances en el periodo evaluado. Se evidencia grados de cumplimiento no homogéneos en las unidades o áreas de acuerdo con sus características y complejidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Indica que el factor o la característica registra debilidades significativas y exige una atención especial que demanda no sólo planes de mejoramiento, sino la formulación de estrategias de desarrollo. Los resultados de los indicadores evidencian un bajo desempeño frente a los referentes estratégicos. Las acciones emprendidas no han sido efectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los resultados evidencian incumplimiento. No hay evidencia de acciones para mejorarlos, o las implementadas no han sido efectivas. Aplica cuando la mayoría de las características no cumplen, o no cuenta con evidencia objetiva para evaluarlas. Existen serias debilidades que exigen la formulación inmediata de estrategias de desarrollo.

Figura 12. Escala y criterios de calificación

Los resultados tanto de la ponderación como de la calificación se trasladaron a un sistema coordinado que ubica las características de un factor, así:

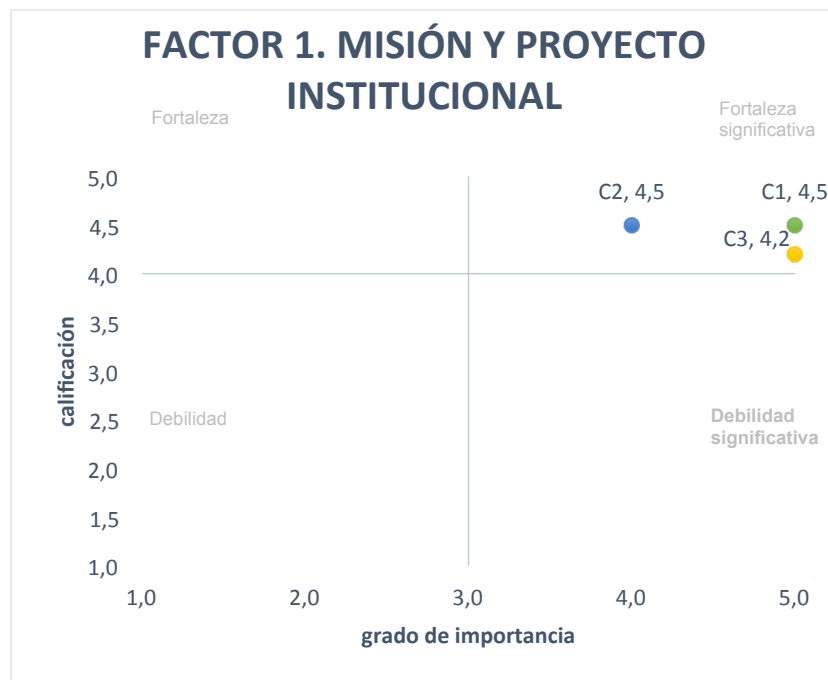


Figura 13. Sistema de coordenadas

Esta representación permite contemplar la posición que guarda una característica en relación con las demás del factor. Cada característica queda ubicada en uno de los cuatro sectores. La distribución permite apreciar fácilmente debilidades y fortalezas, para elaborar posteriormente los planes de mejoramiento.

- En el *cuadrante superior derecho* se ubican las características que exhiben grados de cumplimiento alto y nivel de importancia alto. Por consiguiente, en este sector se pueden reconocer aquellas que perfilan las fortalezas más significativas del factor.
- En el *cuadrante inferior derecho* se reúnen aquellas características que, aunque se han reconocido como elementos de gran importancia, exhiben grados de cumplimiento insatisfactorios. Aquí se detectan con claridad las debilidades más preocupantes de la institución y que exigen cuidado e intervención a corto plazo.
- En el *cuadrante inferior izquierdo* se encuentran las características que, aunque poseen un bajo grado de cumplimiento, corresponden igualmente a las que han sido consideradas de menor importancia relativa. En este sector se pueden identificar aquellos asuntos que la institución puede solucionar luego de enfrentar las preocupaciones prioritarias.
- En el *cuadrante superior izquierdo* se agrupan las características con un bajo nivel de importancia, aunque posean un elevado grado de cumplimiento. Este sector señala las fortalezas menos significativas de la Universidad.

3.6. Plan de mejoramiento

Al finalizar la calificación de las características y consolidar el juicio de calidad del factor, cada una de las mesas determinó fortalezas y oportunidades de mejoramiento con una propuesta de acciones relacionadas a las líneas del plan estratégico de la Universidad 2015-2020. Dichas acciones se complementaron con las que surgieron de las jornadas de *La Acreditación va al Aula*. El plan de mejoramiento es integral para la Universidad, agrupa las oportunidades desde la perspectiva del multicampus y está articulado al plan estratégico 2015-2020.

4. EVALUACIÓN

4.1. Factor 1. Misión y Proyecto Institucional

Factor	Evaluación 2012	Nota Pares Evaluadores 2012	Evaluación 2016
MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	4.10	4.20	4.2

4.1.1. Característica 1. Coherencia y pertinencia de la misión

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
41.67%	4.5	1.88%	Muy alto grado	90.00%

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 su región y de Colombia. Además, para 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, sin olvidar la proyección continental. Los fundadores consideraron que en ese momento no existía una universidad o institución académica que reuniera las características de ciencia, humanismo y praxis, las cuales conformaron la propuesta de la Universidad.

En la formulación actual de su misión, la Universidad ha mantenido su esencia, haciéndola cada vez más clara y explícita para todos los miembros de la comunidad académica. Como resultado de un primer ejercicio de autoevaluación, en el 2007 se definió el Plan de Desarrollo Institucional 2009-2014. En 2011 se redefinió el Proyecto Educativo Institucional¹¹ y se expidió el modelo pedagógico¹²; en el 2012, como resultado del proceso de autoevaluación institucional, se formuló una nueva visión y en el 2014 se construyó el plan estratégico 2015-2020¹³ y se definió la visión al 2020. Los enunciados de la misión y la visión se enmarcan en los principios constitucionales y legales vigentes y en particular, en la ley de educación superior (Ley 30 de 1992) y la ley de ciencia, tecnología e innovación (Ley 1286 de 2009).

¹¹ Ver anexo Proyecto Educativo Institucional PEI.

¹² Ver anexo Modelo Pedagógico.

¹³ Ver anexo Plan Estratégico 2015-2020.

La coherencia y pertinencia de la misión con la naturaleza, tradición, objetivos y logros institucionales se corresponde en su integralidad tal como lo reconocieron los pares académicos del CNA en el 2013 al conceptuar: “La misión de la Universidad, fundamentada en los ideales de la Expedición Botánica y en un sólido compromiso con la sociedad de la cual forma parte, es una de sus fortalezas. Esta misión se concreta por medio de un Proyecto Educativo Institucional, que define la identidad institucional y los principios orientadores de la Universidad, concibiendo ésta última como una Universidad formativa que hace investigación” (Informe de pares evaluadores, p. 66).

La misión ha conservado sus características esenciales enmarcadas en los ideales de la Expedición Botánica, en la formación de personas competentes, críticas y creativas, en el bienestar de la comunidad y en el respeto por los otros y por el medio ambiente. En ella están presentes referentes que definen el sello institucional en la formación de sus estudiantes y en la pertinencia de su quehacer con el medio social y cultural.

En cumplimiento de la misión, la oferta académica de pregrado y posgrado de la Universidad busca dar respuestas a las necesidades del entorno en los campos del saber que son de su competencia. La Universidad se ha caracterizado por la creación de programas que en su momento han sido pioneros en el país. En el periodo 2013-2016, se crearon 5 programas de pregrado, 20 especializaciones, 13 maestrías y 2 doctorados. La llegada a la Universidad de estudiantes del programa *Ser Pilo Paga* ha sido una oportunidad para reafirmar, en este periodo, el carácter pluralista enunciado en la misión. Como parte de las políticas derivadas de los asuntos misionales institucionales, el acceso, ingreso y permanencia de los estudiantes se enmarcan en los valores de equidad y respeto por la diferencia.

La Universidad cuenta con organismos, reglamentos y procedimientos adecuados a su naturaleza y propósitos. Dada la diversificación de la oferta académica, especialmente el crecimiento de los programas de posgrado y la reciente apertura de pregrados en modalidad virtual, se vio la necesidad de actualizar el reglamento estudiantil, expedir el reglamento de posgrados y revisar el estatuto docente.

La misión de la Universidad es de público conocimiento. 72% de los consultados (administrativos, directivos, egresados, estudiantes y profesores) indican conocerla y comprenderla bien o muy bien. Con relación a la percepción que tiene la comunidad académica de ella, y que se había detectado como debilidad en el proceso anterior, se puede constatar un incremento significativo de personas que conocen y comprenden la misión con relación a la percepción de 2011, como puede comprobarse en la comparación de los resultados de las encuestas realizadas en los dos periodos: entre los estudiantes, el porcentaje pasó de 29% a 53%, en profesores de tiempo completo de 76% a 93%, y en egresados de 24% a 64%.

También es interesante constatar en los encuestados el incremento de 6 puntos porcentuales con relación a la encuesta de 2011, cuando se pregunta si “la Universidad evidencia su compromiso con la formación de personas competentes, críticas, creativas, y autónomas en todas sus actividades académicas y extracurriculares”. El 89% de los encuestados está de acuerdo con esa afirmación.

Al consultar si la Universidad forma profesionales comprometidos con la sociedad en la que se encuentran inmersos, la percepción de los encuestados ha evolucionado positivamente entre 2011 y 2016. 86% del total de la población encuestada está en total acuerdo o de acuerdo. En cuanto a los profesores, pasó del 81% al 88%; en los estudiantes, del 79% al 83%; en los funcionarios del 83% al 91%, y en los egresados del 74% al 83%.

Dado que son parte del cumplimiento de la misión institucional y hacen relación al propósito de promover en los estudiantes la proyección hacia la investigación, vale la pena mencionar que en la encuesta se evidencia al respecto una mejoría similar entre 2011 y 2016, puesto que los profesores de tiempo completo lo consideran positivamente, con un incremento del 52% al 57%; los estudiantes, del 69% al 78%; los funcionarios, del 67% al 77%; y egresados, 55% al 69%. Lo anterior se soporta en la clara fundamentación científica, la cual ha tenido cambios sustantivos y que según los profesores de tiempo completo ha pasado del 64% al 69%; según los estudiantes del 57% al 75%; según los funcionarios del 66% al 77% y según los egresados del 49% al 74%.

Los aspectos asociados a la característica 1 –evaluada con 4.5, cumplimiento en muy alto grado– se identifican como fortalezas significativas en cuanto la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano tiene una misión y una visión claramente formuladas. Los ideales de la misión han estado presentes en toda la historia de la Universidad, y forjan sus acciones académico-administrativas con altos estándares de calidad, de forma pertinente y coherente para la contribución del bienestar social, cultural y económico de la Nación, en concordancia con los principios constitucionales y legales colombianos. La misión es de dominio público y es altamente reconocida, avalada y respaldada por la comunidad académica en las diferentes sedes de la Universidad. Se valoran positivamente los medios y actividades para la difusión de su misión, cuya eficacia se refleja en el alto porcentaje de estudiantes, profesores y funcionarios que la conocen y se sienten identificados con sus planteamientos. A raíz de los resultados obtenidos en la autoevaluación del 2011, se hicieron ajustes en su redacción para hacerla más comprensiva y contemporánea, actualizando también la visión en correspondencia con el Plan Estratégico Institucional.

4.1.2. *Característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional*

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
33.33%	4.2	1.40%	Alto grado	84.00%

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 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, organizativos y de planeación. Entre los primeros, se destacan el Estatuto General de la Universidad, la norma interna fundamental para la asignación de responsabilidades y funciones, el Estatuto Profesoral y los que regulan la relación entre la Universidad y los estudiantes (Reglamento Estudiantil, Reglamento de Posgrados, Reglamento Disciplinario), así como las diversas normas que los reglamentan y desarrollan en asuntos como bienestar, investigación, consultoría, entre otros.

Para efectos de su aplicación, el proyecto institucional se expresa en el Plan Estratégico 2015-2020, estructurado alrededor de diez líneas estratégicas, cinco de ellas de carácter misional y cinco de apoyo, cada una con objetivos, proyectos e indicadores concretos, los cuales son la base para la formulación de los planes anuales de acción y el seguimiento y medición de los resultados. En el proceso del 2011, los pares enfatizaron en la necesidad de *lograr una mayor articulación de las funciones sustantivas y estimular un desarrollo homogéneo en la aplicación de políticas institucionales entre las diferentes unidades académicas que conforman la Universidad*. En este sentido, las líneas misionales contempladas en el plan desarrollan en forma balanceada las funciones sustantivas de docencia, investigación-creación y proyección social para su fortalecimiento a nivel nacional e internacional. Por su parte, las de apoyo están orientadas a proporcionar la infraestructura administrativa, tecnológica, de procesos y los recursos físicos y financieros indispensables para el cumplimiento de dichas funciones. Además, el plan asigna responsabilidades claras y define mecanismos de rendición de cuentas mediante seguimientos periódicos en los distintos niveles de la organización.

De otro lado, es un compromiso institucional pensar la Universidad como un multicampus integrado en el que las funciones sustantivas y los recursos que las permiten llevar a cabo se cumplan en todas las sedes. La Universidad avanzó en dicha integración con planes de estudio unificados y se comprometió con una mejor articulación de procesos

administrativos, docentes e investigativos, particularmente en la seccional Cartagena, para lo cual la integración de la gestión entre las sedes de Bogotá y Santa Marta sirvió como modelo.

En relación a la recomendación dada por los pares evaluadores sobre la necesidad de lograr una “*real comprensión de los alcances de la internacionalización*”, si bien en el PEI (p. 145) se dan orientaciones, la Universidad, consciente de la importancia de avanzar en directrices y políticas más claras y pertinentes al respecto, elaboró un plan maestro para la internacionalización integral. En el factor 5 se presenta la información detallada de las acciones y avances que la Universidad ha venido implementando en ese sentido.

A la pregunta sobre si las políticas plasmadas en el PEI orientan el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, el 93% de los directivos, 87% de los funcionarios, 75% de los estudiantes, 85% de los profesores de tiempo completo, 81% de los profesores de cátedra y el 72% de los egresados consideran que esta afirmación se cumple en alto o mediano grado. Resultado muy similar se obtiene con relación a la pregunta sobre si “las políticas plasmadas en el PEI orientan el desarrollo estratégico de la Universidad en cuanto a planeación, administración y organización”.

Si bien esta información guarda estrecha relación con los esfuerzos y avances que ha realizado la Universidad en estos últimos cuatro años, es necesario indicar que cuando se pregunta por la claridad, la coherencia y la pertinencia del PEI con los procesos académicos y administrativos, las respuestas positivas de los encuestados oscilan entre el 30% y el 60%. Estos resultados contrastan con las valoraciones altamente positivas de la misma encuesta en relación con varios aspectos, como la coherencia de la misión con esos mismos procesos, el ambiente institucional para lograr dar cumplimiento a la misión, la relación del PEI con las funciones sustantivas de la Universidad, la formación integral o el fortalecimiento de la comunidad académica. Adicionalmente, desde un punto de vista histórico, si se tienen en cuenta las preguntas comparables de las encuestas de 2011 y 2016 en relación a este factor, se muestra mejoría en todas ellas.

En la *característica 2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional*, con una nota de 4.2, cumplimiento en alto grado, se destaca que el Proyecto Educativo Institucional define las políticas y principios generales para el cumplimiento de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. Dichas directrices se recogen en diversos documentos como el Plan de Desarrollo, Plan Estratégico 2015-2020, Modelo Pedagógico, Estatuto Profesorado, Reglamento Estudiantil, Reglamento de Posgrados, acuerdos del Consejo Directivo y resoluciones de Rectoría; y se reflejan en el sentir de los miembros de la comunidad académica (estudiantes, profesores y funcionarios) de las diferentes sedes, que reconocen en dichas prácticas los ideales trazados por la misión y la visión.

Desde sus directrices, la Universidad ha buscado un balance adecuado de sus funciones sustantivas; ha fortalecido la dimensión formativa gracias a los ajustes en los programas de pregrado, actualizando y flexibilizando los contenidos de los mismos, así como la actividad pedagógica que se realiza, centrada en el estudiante. Ha incrementado la formación posgradual con la diversificación de sus maestrías y la proyección a la formación doctoral. Esto ha sido posible gracias a la ampliación de la base profesoral y la creciente vinculación con proyectos de investigación y redes académicas. Su presencia en el Caribe avanza en la dirección de un multicampus integrado, al tiempo que incrementa su impacto regional mediante convenios con instituciones de educación superior a nivel nacional. Al mismo tiempo, y como derivado de las actividades de docencia e investigación, la Universidad ha cumplido con el compromiso social y su entorno, apoyando a la generación de tejido social y cultural, en las diferentes comunidades con las que interactúa.

Si bien se evidencia mejora en términos de movilidad de profesores y estudiantes, aún es importante ampliar las acciones para fomentar alianzas que enriquezcan la investigación y la experiencia educativa y promover la internacionalización en casa y fortalecer el reconocimiento internacional de la Universidad. Asimismo, es necesario buscar un mayor reconocimiento de la coherencia entre el PEI y los procesos administrativos.

4.1.3. Característica 3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
25.00%	4	1.00%	Alto grado	80.00%

La Universidad centra su quehacer en la formación integral de los estudiantes y en la consolidación de la comunidad académica, y se caracteriza por su compromiso con la apropiación y producción de conocimiento y sentido, el fortalecimiento del pensamiento abstracto y creativo, el desarrollo de la capacidad crítica y la cualificación permanente de los procesos pedagógicos. Por su parte, la *formación integral* se entiende en la Universidad como el desarrollo de la persona, esto es, como “formación para el trabajo, formación para la vida ciudadana y desarrollo de la sensibilidad estética. El egresado deberá obrar como un buen profesional y como una persona solidaria y crítica, con autonomía y responsabilidad social”¹⁴.

La formación integral de los estudiantes está constituida por un núcleo académico que combina la formación disciplinar con la perspectiva interdisciplinaria y la fundamentación

¹⁴ PEI. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. 2011

humanística, complementadas por acciones de bienestar que fomentan un ambiente adecuado para el desarrollo equilibrado de los miembros de la comunidad tadeísta en actividades deportivas, de arte y cultura y de proyección social. Los programas académicos llevan a cabo una serie de actividades que aportan a la discusión propia de las diferentes disciplinas y contribuyen a la formación integral de los estudiantes. Es de anotar que la gran mayoría de ellas son eventos abiertos que han buscado traer el mundo a la Universidad mediante la invitación de conferencistas extranjeros y que permiten la participación de todos los miembros de la comunidad académica y del público en general¹⁵.

Se ha identificado la necesidad de ampliar la presencia del pensamiento crítico en el currículo, particularmente en asignaturas transversales, asunto actualmente considerado en los ajustes curriculares de 2014-2015 e implementados a lo largo del 2016 y 2017 en cada una de las facultades.

En las reformas de los planes de estudio del 2016, se buscó el fortalecimiento del trabajo autónomo de los estudiantes, una mayor conciencia sobre su proyecto de vida y su orientación profesional, mayor articulación en las transiciones (educación media, pregrado, posgrado), y mayor flexibilidad para responder a las búsquedas personales.

En los últimos años, la Universidad ha fortalecido su comunidad académica en varias dimensiones: ha aumentado el número de profesores de tiempo completo y su cualificación hacia la formación doctoral; ha logrado avances en investigación y ha ampliado su oferta de posgrados. No obstante, es importante fortalecer la participación de estudiantes en los semilleros, líneas y proyectos de investigación. Desde un punto de vista administrativo, la Universidad ha hecho esfuerzos en su desarrollo y bienestar, así como en el fortalecimiento de vocación de servicio a favor de las actividades misionales. El fortalecimiento de la comunidad académica depende de la participación de sus estamentos en las instancias de decisión. Estudiantes y profesores tienen representación en los comités curriculares, consejos de facultad, el Comité Académico y el Consejo Directivo.

Se destacan las estrategias que desde las altas directivas se han venido implementando para vincular y tener en cuenta la opinión de toda la comunidad tadeísta en la definición de políticas y acciones de mejoramiento: hay un diálogo permanente de la Rectoría con las diferentes instancias en reuniones periódicas y con profesores y estudiantes para temas puntuales; el ejercicio desarrollado para socializar el plan estratégico; los “diálogos entre colegas” que han permitido el acercamiento de los profesores para compartir experiencias en docencia, investigación y proyección; la nueva estructura organizacional que agrupa a los profesores en departamentos, con lo cual se fortalece la integración de saberes y disciplinas; la creación del Consejo Estudiantil, a través del cual se hace partícipe a los

¹⁵ Ver anexo actividades de formación integral.

estudiantes de los procesos académicos y administrativos. Todas las anteriores son algunas de las acciones desarrolladas en los últimos años que permiten afirmar que la Universidad propende por la conformación de una comunidad académica estable y fortalecida.

Desde el punto de vista de la percepción de la comunidad académica, frente a la pregunta si se considera que se generan espacios en la vida universitaria que fomentan la formación integral de sus estudiantes en la Universidad, los funcionarios responden afirmativamente en un 89%; los estudiantes el 96%; el 95% de los directivos; 83% de los docentes cátedra; los profesores de tiempo completo y los egresados, el 86%. En comparación con la encuesta de 2011, los porcentajes permanecen iguales para estos dos últimos grupos, y se pone en evidencia una notable mejoría por parte de los estudiantes quienes en ese momento afirmaban que así era en el 73%, mientras que los funcionarios respondieron afirmativamente en el 85%. En breve, la percepción frente a la formación integral es muy favorable en las diferentes instancias de la universidad.

Con relación a la pregunta si se considera que el ambiente institucional actual es adecuado para el fortalecimiento de la comunidad académica responden afirmativamente los directivos en el 80%, los profesores de tiempo completo en el 63%, los profesores de cátedra en el 77%, los estudiantes en el 79%, los funcionarios en el 65% y los egresados en el 75%.

La característica 3, *Formación integral y construcción de la comunidad académica en el Proyecto Educativo Institucional* –calificada con 4.0, cumplimiento en alto grado– es la que presenta mayores oportunidades de mejora, referidas en especial al aumento de la participación de los estudiantes en procesos de investigación, en particular a través de los semilleros. La formación integral de los estudiantes está constituida por un núcleo académico que combina la formación disciplinar con la perspectiva interdisciplinaria y la fundamentación humanística. Las políticas institucionales fomentan la formación integral, la permanente realización de actividades como conferencias, talleres, seminarios y foros con temáticas que amplían y profundizan la formación profesional, la promoción de espacios para la formación en investigación de los estudiantes a través de los semilleros de investigación complementadas por acciones de bienestar que propician un ambiente adecuado para el desarrollo equilibrado de los miembros de la comunidad tadeísta en actividades deportivas, de arte y cultura y de proyección social. En la Universidad se propician espacios en los que participan los miembros de la comunidad académica, entendida como el conjunto de personas que la conforman en las diferentes sedes y hay un ambiente que lo permite. La Universidad busca que tal ambiente sea homogéneo en una perspectiva multicampus, reconociendo la diversidad regional y cultural.

4.1.4. Juicio de calidad factor Misión y proyecto institucional

Tabla 38. Calificación características del factor 1

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
1. Coherencia y pertinencia de la misión	5	35.70%	4.5	0.02
2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	4	28.60%	4.2	0.01
3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en Proyecto Educativo Institucional	5	35.70%	4	0.01
Ponderación calculada y nota del factor	14	1	4.2	0.04
Ponderación del factor	5	10.2	0.4	

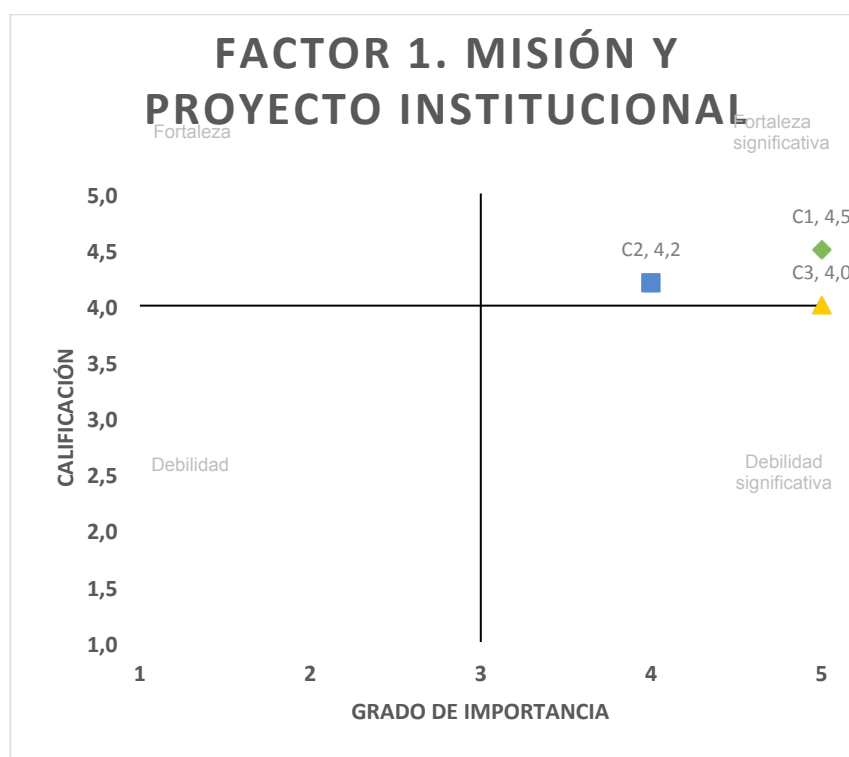


Figura 14. Características del factor 1 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,2**, lo cual significa que **las**

condiciones de calidad se cumplen en un alto grado. Se destaca el grado conocimiento y apropiación de la misión en la comunidad académica como resultado de estrategias como *la acreditación va al aula*, en la que se involucra a toda la comunidad académica en la formulación de acciones de mejoramiento, pero que principalmente permite que reconozcan a la Universidad desde sus principios formativos y declaraciones fundamentales. Se identifican como avances importantes la formulación e implementación de políticas académicas que definen la estructura de los planes de estudio, la adscripción de los docentes a los departamentos y escuelas, los ajustes a los criterios de evaluación de las actividades docentes que permiten el adecuado balance y articulación en las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección), y la integración de las sedes y la seccional en los aspectos académicos y administrativos. Por otra parte, se reconoce que el plan de desarrollo profesoral que busca el fortalecimiento pedagógico del quehacer de los docentes en coherencia con el modelo pedagógico de la UTadeo se ha venido cumpliendo con resultados positivos. Se identifica en este factor como logro importante la formulación, implementación y seguimiento del Plan Estratégico 2015-2020. Éste es el resultado de un ejercicio de planeación realizado durante el 2014, en el cual se logró un consenso sobre la situación actual de la Universidad, y se hace una construcción colectiva en la que se define el horizonte de la misma a 2020, en coherencia con la visión.

Se reconoce también como fortaleza la coherencia de la política institucional en cuanto a las estrategias que promueven la formación integral de los estudiantes, en articulación con el modelo pedagógico y con la promoción de actividades de carácter académico que se han venido fortaleciendo y que elevan el interés y compromiso de los estudiantes con su futuro ejercicio profesional. La formación integral es el eje central de la formación tadeísta y en la Universidad se propician espacios tanto desde las estructuras curriculares como desde el bienestar.

4.2. Factor 2. Estudiantes

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
ESTUDIANTES	4.40	4.00	4.30

4.2.1. Característica 4. Deberes y derechos de los estudiantes

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
36.36%	4.5	1.64%	Muy alto grado	90.00%

Las políticas institucionales respecto a los estudiantes se ven claramente reflejadas en el reglamento estudiantil y en el régimen disciplinario, de tal manera que se reconoce al estudiante como protagonista de su propia formación, lo cual implica el cumplimiento de las normas académicas y administrativas, con la garantía del cumplimiento de sus derechos. Los reglamentos actualizados, unidos a la modernización de los planes de estudio (lo que se verá con más detalle en el factor 4), propenden por mejorar los procesos administrativos para los estudiantes, reorganizar y equilibrar las cargas académicas, ofrecer medios de apoyo académico y de bienestar a los estudiantes que lo requieren, reconocer a los estudiantes destacados con la oportunidad de desempeñarse como monitores, facilitar a los estudiantes de pregrado la conexión con los programas de posgrado, ofrecer distintas modalidades en las opciones de grado, entre otros.

El reglamento estudiantil contiene las relaciones académicas, disciplinarias y administrativas entre la Universidad y sus estudiantes. Comprende los requisitos para la admisión, los derechos y deberes de quienes tienen calidad de estudiante, las condiciones académicas, de permanencia y de graduación, entre otros aspectos. Su divulgación es permanente a través de diferentes medios como la página web, el documento impreso y las charlas de inducción, entre otros. Las disposiciones del reglamento estudiantil son acordes con los lineamientos institucionales y la regulación vigente de la Universidad.

Como resultado de los procesos de autoevaluación de programas académicos e institucionales, se identificó la necesidad actualizar el reglamento estudiantil (Acuerdo 41 de 2008¹⁶), lo que generó la emisión, en el año 2016, de dos reglamentos: uno para los estudiantes de pregrado, expedido mediante Acuerdo 46 de 2016¹⁷, y otro para quienes cursan programas de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) expedido mediante Resolución 29 de 2016¹⁸. Ambos reglamentos son vigentes para los estudiantes que ingresan a la Universidad a partir del primer período de 2017, y para aquellos estudiantes antiguos que voluntariamente deseen acogerse a los mismos.

Adicionalmente, se actualizó el régimen disciplinario estudiantil (con la Resolución 039 del 4 de noviembre de 2016¹⁹), el cual introdujo cambios a la manera de adelantar la investigación disciplinaria, con lo cual se establecen más garantías y se pone a tono con decisiones de la Corte Constitucional sobre la materia.

¹⁶ Ver anexo reglamento estudiantil 2008.

¹⁷ Ver anexo reglamento estudiantil pregrado 2016.

¹⁸ Ver anexo reglamento estudiantil posgrados.

¹⁹ Ver anexo régimen disciplinario.

La consulta de opinión evidencia un alto reconocimiento por parte de los miembros de la comunidad de la pertinencia del reglamento estudiantil y su correcta aplicación. 82% de los estudiantes, 76% de los profesores de tiempo completo y 83% de los docentes de cátedra consideran que el reglamento es adecuado a la naturaleza y propósitos de la Universidad. Se evidencia una mejor percepción a la de hace cuatro años, cuando el 64% de los estudiantes y el 65 % de los profesores evaluaron positivamente esta afirmación. Respecto a la aplicación del reglamento, la percepción ha mejorado respecto al proceso anterior, de un 64 y 65% de valoración positiva en estudiantes y profesores, pasa a al 76% en estudiantes 75% en profesores de tiempo completo y 80% en los catedráticos.

De conformidad con la normatividad vigente, la Universidad otorga el derecho a los estudiantes de participar en los órganos de dirección de la vida académica de la Universidad, a saber, el Consejo Directivo, el Comité Académico, los Comités de Autoevaluación y los Comités Curriculares de los programas académicos, instancias en las cuales tienen la oportunidad de incidir en la toma de decisiones.

En atención a las recomendaciones realizadas por del Ministerio de Educación en el anterior proceso de autoevaluación con respecto a *“Propender por una mayor participación estudiantil en todas las esferas de la vida universitaria”*, se reconoció, mediante la Resolución 32 del 19 de noviembre de 2015²⁰ el Consejo Estudiantil Tadeísta (CET), conformado por los representantes estudiantiles de los programas académicos, como una instancia de interlocución con los diferentes estamentos de la Universidad, lo que representa un avance en materia de participación. Los representantes se han organizado y participan activa y regularmente en los diferentes procesos de la Universidad, destacándose especialmente su aporte en el proceso de autoevaluación institucional y la formulación de acciones de mejoramiento con propuestas pertinentes que representan el sentir de la comunidad estudiantil. Adicionalmente, a partir de la entrada en vigencia del nuevo régimen disciplinario, los estudiantes son parte de los Comités Disciplinarios de Facultad y de Universidad; además, con la implementación de la Resolución 018 de 2017, tienen participación activa en los comités de facultad.

Los mecanismos establecidos para la elección de representantes estudiantiles son claros y transparentes y se han definido estrategias para aumentar la participación, como la campaña *tu voto es acción*. En la consulta de opinión se percibe el respaldo al proceso para elegir a los representantes estudiantiles por parte de los directivos (94%) y profesores (87%). El 53% de los estudiantes lo valoran positivamente. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos que la Universidad y los programas adelantan, el nivel de participación de los estudiantes en los procesos de elección en los últimos años no ha superado el 18% del total de la población. En este sentido, la encuesta de percepción arroja que un 26% considera que los mecanismos

²⁰ Ver Anexo Resolución 32 de 2015.

de elección para elegir representantes estudiantiles no son suficientemente claros y transparentes. La abstención es un fenómeno presente que requiere de acciones puntuales para generar confianza en los estudiantes y estimularlos, tanto para que presenten sus candidaturas para ser representantes, como para que participen en el ejercicio de votación.

La característica 4., *Derechos y deberes de los estudiantes*, calificada con 4.5 con cumplimiento en muy alto grado, evidencia fortalezas significativas. La Universidad cuenta con un reglamento estudiantil y un régimen disciplinario claro y público, y actualizado con base en las necesidades de la Institución, que se aplica con transparencia y regula con eficacia la convivencia entre estudiantes, profesores, programas e institución. Los procesos de participación se encuentran suficientemente regulados. No obstante, la participación es baja, por lo cual es necesario generar mayor confianza de los estudiantes respecto a los procesos de elección de representantes en los órganos de dirección de la Universidad.

4.2.2. *Característica 5. Admisión y permanencia de estudiantes*

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
36.36%	4.5	1.64%	Muy alto grado	90.00%

La Universidad promueve la movilidad social a través de la educación, para lo cual ofrece a los bachilleres de distintos orígenes sociales y culturales la oportunidad de ingresar a la Universidad (PEI. Principio 3. Página 40). En este contexto, La Universidad ofrece la oportunidad de acceder a cursar programas de pregrado a las personas que el Estado reconoce como bachilleres, sin criterios de selección adicionales puesto que cree en la importancia de contribuir a la consolidación de una sociedad más justa y que reduzca inequidades. La Universidad es consciente del reto que implica esta política dada la heterogeneidad de las condiciones de egreso de la educación media, pero considera que su papel es aportar a la construcción de una sociedad, con criterios de calidad, sin crear barreras para el ingreso y lograr mediante estrategias pedagógicas nivelar a quienes tienen desventajas. En el caso de los programas de posgrado, la Universidad sí adelanta procesos de selección a cargo de los Comités Curriculares y con criterios establecidos de acuerdo con la naturaleza de cada programa.

De igual manera, la Universidad también está abierta a recibir estudiantes de otras instituciones educativas mediante el mecanismo de transferencia con homologación de estudios ya cursados además de los convenios de movilidad. En los últimos 4 años, 1204 estudiantes ingresaron a la Universidad a través alguno de estos mecanismos. Se destaca en

particular el convenio con el SENA, vigente desde el año 2007 y al cual se acogieron 372 estudiantes entre 2013 y 2016.

Los procesos de inscripción, admisión y matrícula, las condiciones para solicitar reintegros, reingresos y transferencias y las condiciones de permanencia se definen claramente, tanto para el pregrado como para el posgrado, en el reglamento estudiantil y se ajustan dentro del calendario académico establecido para cada período. Esta información es de conocimiento público, pues se difunde adicionalmente en los medios de comunicación y en la página web de la Universidad.

Una vez la persona admitida a un programa académico de la Universidad formaliza su matrícula, mediante el cumplimiento de las condiciones académicas, administrativas y financieras establecidas, adquiere la calidad de estudiante y, en consecuencia, el derecho a cursar el programa para el periodo académico determinado. Los estudiantes nuevos participan en un proceso de inducción y bienvenida a la institución en el cual reciben la información detallada de sus planes de estudio y condiciones académicas y de grado, así como información referente a todos los servicios y beneficios que la Universidad les ofrece.

Al consultar la opinión de la comunidad académica sobre los mecanismos de admisión, el 80% de los estudiantes, 93% de los directivos, 76% del personal administrativo, 79% de los profesores de tiempo completo y 63% de los profesores de cátedra evalúan positivamente la claridad y transparencia de los mecanismos de admisión.–Es de anotar que, frente a este aspecto, se evidencia una notable mejoría respecto al proceso anterior, en el que solamente el 41% de los estudiantes reconocía la aplicación rigurosa de los criterios de admisión.

La Universidad abre sus puertas a estudiantes de distintos sectores sociales y distintas comunidades culturales, lo que genera un mayor compromiso de acompañamiento a los estudiantes durante su proceso de formación, con el fin de evitar la deserción y, al mismo tiempo, asegurar la calidad de sus egresados²¹. En este sentido, las políticas de la Universidad incluyen: *Incorporar procesos de innovación educativa que: a) Reconozcan la heterogeneidad de los niveles de formación de los estudiantes que ingresan a la Universidad. b) Contribuyan a reducir la deserción estudiantil. c) Contribuyan al mejoramiento permanente de la calidad de la formación*²². El compromiso de la Universidad con estas políticas se recoge en el plan estratégico 2015-2020, en el proyecto “Estrategias diferenciales para la atención de estudiantes”, el cual pertenece a la línea estratégica Universidad Formativa en Acción.

²¹ PEI, página 13.

²² PEI, página 129, Políticas respecto a los procesos académicos.

Los resultados de las pruebas Saber 11 para los estudiantes nuevos en el periodo 2013-2016 arrojan que el 55% en promedio pertenecen al decil 10 y 9 de desempeño; el 25% al decil 7 y 8; el 20% al decil 1 al 6. Al analizar las condiciones económicas de los nuevos tadeístas en el mismo periodo, se encuentran también diferencias: el 38% en promedio pertenece a familias con ingresos entre 1 y 3 SMLV; el 24% a familias con ingresos entre 3 y 5 SMLV; el 18% con ingresos mayores a 7 SMLV. (ver figuras en sección 1, *La Universidad 2013 - 2016*).

Para responder al reto que asume la Universidad con su política de admisión, se han definido mecanismos flexibles que desde lo académico, económico y administrativo permite que los estudiantes organicen sus propias rutas y ritmos de aprendizaje, de acuerdo con sus condiciones individuales. Para esto entre el 2007-1 y 2014-2 se aplicaron exámenes de clasificación²³, para determinar cuáles estudiantes deberían cursar como refuerzo unas asignaturas de enlace bachillerato-universidad correspondientes a humanidades (lectoescritura), matemáticas básicas e inglés. A partir del primer período académico de 2015, luego de una revisión detallada y comparación del desempeño de los estudiantes en las asignaturas básicas respecto a los puntajes obtenidos en las pruebas de Estado, se tomó la decisión de suprimir los exámenes de clasificación y validar los resultados de las pruebas ICFES SABER 11 correspondientes a Lenguaje (posteriormente Lectura Crítica), Matemáticas e Inglés²⁴ por considerarlos como indicativos del capital académico de inicio.

Adicionalmente, la información recogida durante el proceso de admisión y matrícula permite identificar aquellos estudiantes que por su procedencia familiar, situación económica y antecedentes académicos, pueden estar en riesgo de deserción. A partir del ingreso de los estudiantes de *Ser Pilo Paga* en 2015, se puso en marcha un proceso de caracterización que combina la información de los distintos factores de riesgo para identificar los estudiantes que requieren consejería, desarrollo de habilidades sociales, orientación nutricional y de hábitos saludables, con prioridad en quienes cursan el primer año de estudio. A esto se suman los apoyos económicos para alimentación, transporte y adquisición de materiales, dirigidos principalmente a los becarios de *Ser Pilo Paga*.

El programa de consejerías se define como un proceso de acompañamiento que se brinda a los estudiantes de pregrado por un grupo de consejeros (profesores y funcionarios),

²³ El examen de clasificación de matemáticas básicas se calibró en el proyecto de investigación de convocatoria interna *Elementos de evaluación en Ciencias mediante la matemática y el lenguaje (cod.402-08-11)*. Como productos de esta calibración del instrumento de evaluación se cuenta con cuatro publicaciones: tres artículos y un libro. Este examen permitía también establecer una validación para la asignatura Pensamiento Matemático.

²⁴ Posteriormente, con el fin de apoyar el cumplimiento del nivel de inglés, que entre 2010 y 2016 era requisito de grado sin valoración en créditos, la Universidad incluyó la validación de resultados de las pruebas SABER PRO en las mismas áreas.

orientados por psicólogos profesionales de la Dirección de Bienestar Universitario (dependencia que coordina este programa), el cual tiene como objetivos respaldar la formación integral de los estudiantes, facilitar su proceso de adaptación a la vida universitaria y mejorar su desempeño académico²⁵. Entre 2013 y 2015, cerca de 3400 estudiantes en promedio por semestre fueron incluidos en el programa de consejerías, con la participación de casi 300 consejeros por periodo académico²⁶. A partir de la caracterización iniciada en 2015 con el ingreso de los estudiantes del programa *Ser Pilo Paga*, las consejerías se focalizan en los estudiantes con riesgo de desertar, identificados a través de los mecanismos descritos anteriormente, y atienden también estudiantes remitidos por los programas o a quienes la solicitan directamente. Por consiguiente, durante el año 2016 se priorizaron en promedio 1751 estudiantes por semestre, asignados a 187 consejeros²⁷.

Los sistemas de información académica han permitido realizar un seguimiento individual del progreso de los estudiantes. Gracias a ellos ha sido posible identificar a estudiantes con dificultades académicas en cualquier momento de su formación, y aproximarse a las causas de estas dificultades. Variables como el retiro de materias, la reprobación por fallas o desempeño académico, notas bajas durante el período de clases o exceso de carga académica activan alertas que permiten que los programas encuentren soluciones oportunas. Algunas respuestas a estas situaciones son las tutorías²⁸ o apoyos psicosociales cuando las causas son atribuibles al estudiante, o correctivos académicos cuando los problemas se originan en las asignaturas, los recursos pedagógicos o haya fallas atribuibles al profesor.

Entre las estrategias que contribuyen al éxito académico y la prevención de la deserción se destaca muy especialmente el programa de tutorías, organizado por los departamentos o escuelas con el fin de brindar apoyos puntuales a estudiantes de todos los semestres para superar dificultades académicas en asignaturas específicas. Las tutorías están a cargo de los profesores de planta, quienes destinan el 14%²⁹ del tiempo destinado a las actividades de docencia a esta labor. La necesidad de contar con información sobre la cantidad de estudiantes beneficiados y su impacto sobre el logro académico ha sido ya identificada dentro de los planes de mejoramiento del área de tecnologías de información.

A la estrategia de tutorías por parte de profesores de planta se sumó recientemente la tutoría entre pares, promovida desde el programa de monitorias académicas y complementada con

²⁵ Documento Programa de Consejerías V2.

²⁶ Boletín Estadístico UTADEO 2015.

²⁷ Informe del Programa de Consejerías - Diciembre de 2016. Dirección de Bienestar Universitario.

²⁸ Las tutorías son relaciones directas entre profesores y estudiantes, o entre pares de estudiantes, centradas en las necesidades académicas de los estudiantes particulares. Modelo pedagógico, página 163.

²⁹ Los datos corresponden al registro en e-Actividades para el año 2016.

el trabajo de estudiantes voluntarios. Entre 2013 y 2016, 785 estudiantes, escogidos entre los de más alto desempeño académico, se vincularon al programa como monitores, bajo la dirección de profesores de planta (se puede ver en la Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para los estudiantes). También se han asignado y dotado espacios físicos para las tutorías, tales como el Mat-Lab, el cual ofrece tutorías en las asignaturas de Ciencias Básicas y es orientado por profesores y estudiantes; el Tuto-Lab, creado por iniciativa del programa de Diseño Gráfico, en el que estudiantes y profesores se encuentran en su tiempo de trabajo autónomo para desarrollar colaborativamente trabajos y proyectos; el espacio para las tutorías de inglés y el de lectoescritura en la Biblioteca, desde 2016. Como parte de esta estrategia, los estudiantes monitores reciben formación pedagógica cada semestre, lo cual facilita su labor de apoyo académico a pares. En esta formación intervienen unidades como la Dirección de Innovación y Apoyo Académico y Bienestar Universitario, y desde 2015 a la fecha se han formado 148 estudiantes monitores.

Por su parte, voluntarios del grupo Orientar Tadeísta, autogestionado por los estudiantes, se organizaron desde 2015 para ayudar a sus pares a superar dificultades en algunas asignaturas, y otros aspectos de la vida académica. En su primer año de actividades, 33 voluntarios dedicaron 1857 horas a esta labor³⁰. Esta iniciativa, que nació como respuesta a las necesidades de los becarios del Programa *Ser Pilo Paga*, se ha extendido a otros estudiantes.

La Universidad también cuenta con un ambiente virtual de aprendizaje (AVATA) soportado en el sistema de gestión del aprendizaje Moodle, el cual brinda posibilidades para apoyar el trabajo autónomo de los estudiantes mediante herramientas como tareas, proyectos, talleres, foros, *wikis* y portafolios, entre otros. Asimismo, AVATA permite que el docente haga seguimiento continuo al proceso de aprendizaje, identificando oportunamente dificultades en el desempeño, para fortalecer la formación de sus estudiantes. El uso de AVATA para estos propósitos es apenas incipiente, pero muy promisorio como mecanismo para estructurar y apoyar el trabajo no presencial de las asignaturas, promover niveles cada vez mayores de autonomía y flexibilizar los ambientes de aprendizaje.

En los últimos años, diferentes dependencias académicas de la Universidad han adelantado estudios integrales³¹ con el fin de caracterizar la deserción y proponer estrategias unificadas para garantizar la retención³². Adicionalmente, las directivas académicas y los programas

³⁰ Certificaciones del programa de voluntarios del grupo Orientar Tadeísta, 2015-2 y 2016-1.

³¹ Dichos proyectos cuentan entre sus productos el libro *La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en el camino de la retención estudiantil* (Barragán, 2016. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano)

³² Entre estos estudios es posible resaltar las investigaciones del Departamento de Ciencias Básicas y Modelado: “Proyecto de retención estudiantil tadeísta” formulado en 2013, y “Acercamiento a la integración social y académica en la retención estudiantil tadeísta”, aprobado y financiado en el marco de la convocatoria

académicos tienen acceso a la información requerida para adelantar el seguimiento a los estudiantes. Entre estas herramientas se destacan los reportes de seguimiento y de retiro intersemestral, las cuales se encuentran disponibles en el portal institucional para consulta y uso por parte de los directores de programas académicos. Es importante resaltar que los porcentajes de deserción intersemestral han disminuido durante los últimos 4 años, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 39. Deserción por período académico (pregrado)

Año/período	% Deserción*
2013-I	15.10%
2013-II	12.90%
2014-I	12.70%
2014-II	10.20%
2015-I	9.40%
2015-II	11.20%
2016-I*	8.20%
2016-II*	9.40%

*Datos preliminares

Fuente: SPADIES

Nota: la Universidad se encuentra en un proceso de mejora de las bases de datos reportadas al SPADIES. Actualmente, se está migrando a la versión SPADIES 3.0; en consecuencia, los cálculos de deserción son preliminares.

En su mayoría, la comunidad académica manifiesta estar de acuerdo en que los mecanismos de promoción y permanencia en la universidad son claros y transparentes (71% de los estudiantes, 86% de los directivos, 70% de los funcionarios, 79% de los profesores de planta y 66% de los catedráticos). Estas cifras evidencian la mejora en la percepción de los procesos en los últimos años, pues durante el anterior proceso de autoevaluación sólo el 49% de los estudiantes manifestó conocer la aplicación de estrategias para evitar la deserción y aumentar la permanencia.

La característica 5, *Admisión y permanencia de estudiantes*, fue calificada con 4.5 con cumplimiento en muy alto grado. Las políticas y procedimientos para la inscripción, selección, admisión y matrícula de estudiantes, así como para la transferencia, reintegro y reingreso de los mismos, están claramente estipuladas y son coherentes con el compromiso social de la Universidad de garantizar igualdad de oportunidades para el ingreso a la

interna de investigación 11 de 2014; y el que adelanta el Departamento de Economía, “Estudio de Determinantes de Permanencia Estudiantil en la Universidad Jorge Tadeo Lozano 2005 – 2014”, financiado con recursos de la convocatoria Interna de Investigación 11 de 2014, en el que mediante diferentes tipos de modelos econométricos se busca conocer, entre otros aspectos, qué determina que se mantengan o no en los programas, la duración promedio de sus estudios y el número de créditos que toman cada semestre.

educación superior a cualquier bachiller colombiano, lo que hace de la Universidad una institución incluyente. La admisión a programas de pregrado, sin criterios académicos adicionales al título de bachiller, implica la necesidad de establecer políticas niveladoras y de acompañamiento a los estudiantes que ingresan con resultados inferiores a los requeridos por la Universidad. Estas estrategias tienen en cuenta la diversidad de la población y su heterogeneidad en cuanto a formación, prácticas culturales y modos de aprendizaje.

Con el fin de acompañar a los estudiantes en su proceso de adaptación al entorno universitario y de lograr la culminación exitosa de su carrera, se han fortalecido estrategias soportadas desde las diferentes unidades académicas y administrativas, principalmente por Bienestar Universitario, que son aplicadas durante todo el proceso de formación y favorecen la retención estudiantil, lo que se evidencia en la disminución en los niveles de deserción por semestre. Dentro de estas acciones se destacan las orientadas al acompañamiento de los estudiantes del programa *Ser Pilo Paga* y estudiantes en estado de vulnerabilidad. A pesar de los avances, la Universidad reconoce que es necesario continuar fortaleciendo las estrategias de acompañamiento formuladas en el PEI y el modelo pedagógico, tales como las tutorías y las consejerías.

4.2.3. Característica 6. Sistemas de estímulos y créditos para los estudiantes

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
27.27%	4	1.09%	Alto grado	80.00%

Una de las políticas institucionales para los estudiantes consiste en “Proporcionar a los estudiantes de buen rendimiento académico oportunidades para desempeñarse como monitores y auxiliares de investigación, entre otras posibilidades, así como apoyar la consecución de auxilios, créditos y estímulos a quienes lo requieran por sus limitaciones económicas”³³. En este contexto, la Universidad ha reglamentado las distinciones y estímulos a los estudiantes y los define como el reconocimiento que hace por su rendimiento académico.

En los programas de pregrado, la beca de excelencia académica –establecida en el año 2003– distingue a los estudiantes que obtengan el mayor promedio ponderado del período de cada programa académico, en cada uno de los períodos regulares, siempre que hayan cursado matrícula completa. La distinción consiste en el reembolso del valor cancelado de la matrícula en dicho período. Del mismo modo, el Premio Jorge Tadeo Lozano es la máxima distinción que desde 1963 se otorga a los alumnos de pregrado de la Universidad y

³³ PEI. Políticas respecto a los estudiantes, numeral 4, página 139.

lo concede el Consejo Directivo para cada Programa dos veces al año. Las condiciones para recibir estas distinciones están establecidas en el Reglamento Estudiantil. En los programas de posgrado, el Reglamento Estudiantil establece distinciones para tesis de maestría de investigación y doctorado.

Con el fin de seguir promoviendo la excelencia académica, en el año 2013 se formalizó el programa de monitorías, mediante la implementación de la Resolución 204 de 2012, que fue posteriormente afinada y actualizada por la Resolución 001 de 2016³⁴. Los monitores son estudiantes que, al cumplir con las condiciones de excelencia académica y demás requisitos establecidos por la Universidad, son seleccionados para participar en la realización de actividades de apoyo propias de los procesos académicos que desarrolla la Institución. La distinción de monitor es un estímulo que se otorga a los estudiantes por su buen rendimiento académico. La monitoría da derecho al estudiante a recibir una certificación en la que se acredita la experiencia en esta actividad, así como a un incentivo económico. El presupuesto para monitorías en 2016 ascendió a más de 208 millones de pesos, casi el doble de la cifra del año 2015, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 40. Número de monitores y valor de los estímulos asignados entre 2013 y 2016

Facultad	2013		2014		2015		2016	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
Artes y Diseño	73	\$34 877 208	69	\$41 731 212	63	\$41 090 112	77	\$51 233 028
Ciencias Económicas Administrativas	39	\$12 489 600	38	\$22 339 304	55	\$29 793 460	57	\$27 747 552
Ciencias Naturales e Ingeniería	13	\$7 202 336	21	\$13 703 760	33	\$20 613 312	82	\$83 269 535
Ciencias Sociales	32	\$16 101 176	38	\$18 879 812	31	\$20 431 296	52	\$36 541 344
VRA	0	\$-	0	\$-	0	\$-	12	\$9 446 915
Total	157	\$70 670 320	166	\$96 654 088	182	\$111 928 180	280	\$208 238 374

Fuente: Vicerrectoría Académica

Adicionalmente, la Universidad promueve y apoya convenios nacionales e internacionales como las becas Alban (Unión Europea), la Fundación Carolina, Colfuturo, la UNESCO, Fulbright, entre otras.

³⁴ Ver anexo Resolución 001 de 2016.

La Tadeo cuenta con un programa de becas dirigido a los funcionarios (con contrato laboral a término indefinido o a término fijo igual o superior a un año) y a sus hijos, reglamentado mediante el Acuerdo 38 de 2008 y las Resoluciones 076 de 2009 y 076 de 2013. Este programa otorga becas completas si se mantiene un promedio aritmético mínimo de 4.0 durante cada período académico y asigna auxilios educativos del 25% del valor de la matrícula para los casos en los que no se alcance el promedio requerido para la beca.

En el año 2014, la Universidad constituyó junto con la Fundación para el Desarrollo Universitario un fondo de becas denominado “Becar Talentos UTadeo”, como una iniciativa para apoyar el ingreso a la universidad a bachilleres que hayan obtenido un excelente resultado en el examen de estado, que pertenezcan a los estratos 1 y 2, y que no cuenten con los recursos económicos para estudiar en la Institución. Estos estudiantes deben cursar matrícula completa en cada período y mantener un promedio académico ponderado mínimo de 4.0. Adicionalmente, cada miembro del Consejo Directivo puede otorgar una beca a la persona que designe. En todos los casos, el buen desempeño académico es un requisito para conservar dicha distinción.

La siguiente tabla muestra el número de estudiantes que se beneficiaron con las becas que otorgó la Universidad en el periodo comprendido entre 2013 y 2016.

Tabla 41. Número de estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la Universidad

Nivel de formación y sede	2013	2014	2015	2016
Pregrado Bogotá	323	299	327	245
Pregrado Cartagena	18	12	8	20
Posgrado	57	77	62	73
Total	398	388	397	338

Fuente: Secretaría General

Teniendo en cuenta que el aspecto económico es una de las causales importantes de deserción, y que una de las políticas de la universidad consiste en “*contribuir a la equidad y la transformación de la sociedad, mediante (...) un portafolio coherente de facilidades económicas para los estudios*”³⁵, se han fortalecido las estrategias para que los estudiantes no abandonen sus estudios por causas económicas. A través de la Oficina de Apoyo Financiero y alianzas con entidades financieras, la Universidad promueve alternativas para que los alumnos de pregrado y posgrado puedan acceder a las diferentes formas de financiación que faciliten el pago de sus matrículas.

³⁵ PEI, políticas generales de proyección social, página 144.

El portafolio de ayudas financieras incluye descuentos a los afiliados y beneficiarios de Cafam, Colsubsidio y Coomeva, de cajas de compensación y cooperativas, así como a los egresados del SENA que cursen programas para los que existen convenios³⁶. También son beneficiarios de estos descuentos egresados de la universidad, su cónyuge e hijos, hermanos y cónyuge de estudiante, así como auxilios educativos a los empleados que no alcanzan el promedio establecido en el Acuerdo 38 para recibir beca.

Para el caso específico de los estudiantes de la seccional Cartagena, además de contar con valores de matrícula inferiores a los establecidos para la Sede Bogotá, se otorgan descuentos en la matrícula, que van desde el 20% hasta el 50%, para los mejores bachilleres. El costo de los auxilios económicos y descuentos otorgados por la Universidad en los últimos años se refleja en la siguiente tabla.

Tabla 42. Número y valor de los auxilios económicos y descuentos otorgados

Línea de descuento	2014		2015		2016	
	No. descuentos	Valor (millones \$)	No. descuentos	Valor (millones \$)	No. descuentos	Valor (millones \$)
Descuentos estudiantes	2 566	\$1 660	2 524	\$1 996	2 312	\$1 859
Descuentos convenios estudiantes	4 930	\$2 214	4 240	\$2 011	3 932	\$2 064
Auxilios empleados	137	\$102	120	\$96	145	\$120
Total general	7 633	\$3 976	6 884	\$4 103	6 389	\$4 044

Fuente: Apoyo Financiero y Facturación.

La Universidad participa activamente en el programa estatal *Ser Pilo Paga*. Con el fin de apoyar a estos estudiantes así como a otros que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, desde enero de 2015 se inició el proceso de caracterización psicosocial de los estudiantes matriculados e identificados en el programa, proceso en el cual intervienen un total de 6 psicólogos con una dedicación de tiempo completo. Además, se creó el Fondo *Becarios Ser Pilo Paga y otros en condiciones similares* con recursos que aportan voluntariamente los empleados de la Universidad con porcentajes de descuento de su pago de nómina. Desde 2016-1, la UTadeo apoya este fondo con recursos institucionales y se realizan actividades de recolección de fondos para fortalecerlo.

³⁶ La Universidad ha establecido una línea de crédito para los estudios de pregrado y posgrado, avalada por Refinancia, hasta del 100% del valor del pago oportuno de la orden de matrícula. Con el fin de ofrecer diversas alternativas de financiación, en alianza con diversas entidades financieras como son Fincomercio, Sufi, Banco Pichincha, Banco de Bogotá, Financiar, Helm Bank y Fundación Michelsen, realiza en temporada de matrículas una feria, en la que los aspirantes, padres y estudiantes cuentan con módulos de servicio.

Con base en la caracterización y las necesidades de los estudiantes, se crearon tres proyectos de ayuda económica: alimentación, transporte, y materiales y libros. Actualmente, se entregan hasta \$400.000 semestrales por estudiante, en especie, que pueden distribuirse en los rubros mencionados de acuerdo con sus prioridades. Por otra parte, la Universidad ha donado computadores, y los estudiantes donan sus batas para el trabajo en los laboratorios, para ayuda de aquellos que estudian ingeniería química o biología. Además del apoyo económico, la Universidad hace un seguimiento cercano al desempeño académico de los estudiantes del programa *Ser Pilo Paga*, pues el objetivo primordial es que estos no abandonen sus estudios y los finalicen en el tiempo previsto.

En la consulta de opinión, el 57% de los estudiantes manifestó que conoce los apoyos y estímulos que ofrece la Universidad. El 78% de los estudiantes percibe que la asignación de estos estímulos es transparente. Durante el proceso de autoevaluación, algunos miembros de la comunidad sugirieron considerar la opción de reconocer a quienes, además de su desempeño académico, también se destacan en actividades extracurriculares de tipo deportivo, artístico o cultural y extender las becas de excelencia académica a los estudiantes de posgrado.

La característica 6. *Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes* fue calificada con 4.0 y con cumplimiento en alto grado. La universidad cuenta con diversos mecanismos para premiar el buen desempeño académico, entre los que se cuentan las becas y monitorias. Asimismo, facilita la financiación de sus estudios a quienes así lo requieren mediante convenios, descuentos y créditos, como parte de las acciones de la universidad para evitar la deserción.

4.2.4. Juicio de calidad factor Estudiantes

Tabla 43. Calificación características del factor 2

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
4. Derechos y deberes de los estudiantes	5	35,7	4,5	1,61
5. Admisión y permanencia de estudiantes	5	35,7	4,5	1,61
6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	4	28,6	4,0	1,14
Ponderación calculada y nota del factor	14	100	4,3	4,36
Ponderación del factor	5	10,2	0,4	

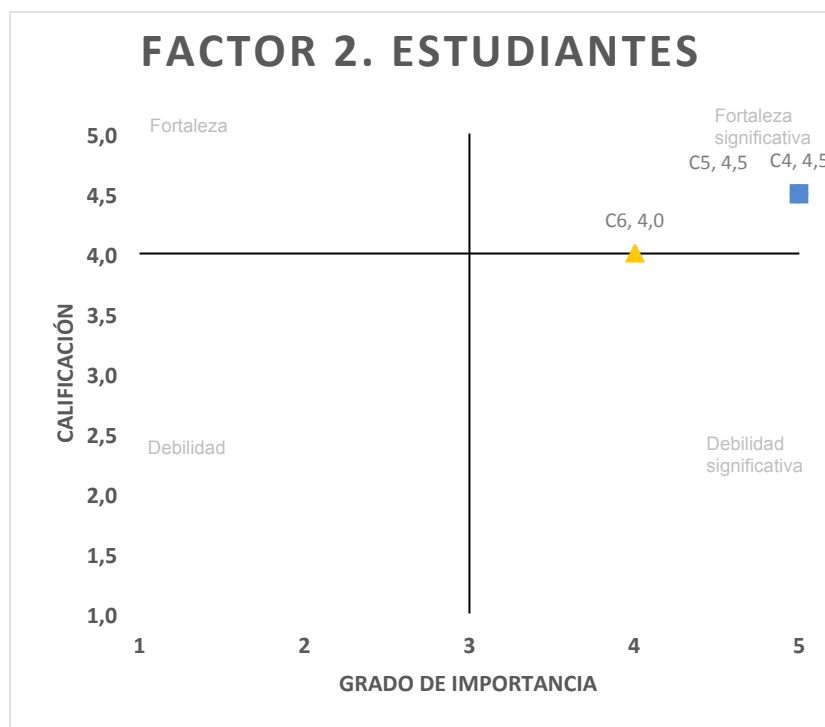


Figura 15. Características del factor 2 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,3** lo cual se traduce en que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. La Universidad está comprometida con el éxito académico de sus estudiantes, independientemente de sus condiciones de ingreso, mediante acciones de nivelación académica, apoyo socio-afectivo y apoyo económico, gracias a los cuales se observa una disminución de la deserción intersemestral. Los reglamentos de pregrado, posgrado y disciplinario se encuentran actualizados, son de conocimiento público y se reconoce transparencia en su aplicación. La Universidad tiene mecanismos para premiar el buen desempeño académico de los estudiantes con becas, reconocimientos y monitorias, y cuenta con un amplio portafolio de ayudas financieras para quienes lo requieran.

Contar con un sistema de información que de cuenta del impacto del programa de tutorías sobre el desempeño académico y la retención, así como incrementar la participación de los estudiantes en los procesos para la elección de representantes para los órganos de dirección de la universidad, fueron las principales oportunidades de mejora que se identificaron en este factor.

4.3. Factor 3. Profesores

Factor	Evaluación 2012	Nota Pares Evaluadores 2012	Evaluación 2016
PROFESORES	4.30	3.90	4.40

4.3.1. Característica 7. Deberes y derechos del profesorado

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
17.39%	4.5	0.78%	Muy alto grado	90.00%

El estatuto profesoral (Acuerdo No. 10 de 2017)³⁷ define el conjunto de normas que gobiernan las relaciones entre la Universidad y su comunidad de profesores. En este documento se hacen explícitas las funciones del Profesor en cuanto a la docencia, la investigación, la extensión y la proyección social así como sus derechos y deberes; se precisan los aspectos básicos para la vinculación, clasificación, permanencia, promoción, estímulos y retiro de la Institución. El documento se encuentra a disposición de la comunidad académica en la página web de la Universidad.

Estas políticas, en concordancia con el PEI (p. 137), tienen el objetivo de consolidar y sostener una planta docente cualificada, con formación académica y producción intelectual que garantice el cumplimiento de los propósitos de la misión y la visión de la Universidad.

Para contribuir con la consolidación del equipo profesoral, el estatuto profesoral fue revisado durante 2016; se le incorporaron cambios que reflejan las discusiones que se tuvieron durante el proceso de autoevaluación. Los ajustes más importantes fueron el desarrollo de categorías superiores en la carrera profesoral con el objetivo de ofrecer una perspectiva de carrera a los profesores más destacados, así como la unificación de estatutos entre Bogotá y la seccional Cartagena.

Respecto a la aplicación de las disposiciones del estatuto profesoral, se considera que, además de ser conocido por toda la comunidad académica, éste se aplica efectivamente en todos los procesos que regula –funciones del profesor, derechos y deberes, vinculación, clasificación, permanencia, promoción, estímulos y retiro de la Institución. Como acciones de mejora, actualmente están en construcción y proceso de validación los criterios que

³⁷ Ver anexo estatuto profesoral.

permitirán reconocer los productos de investigación-creación, tanto para estímulos como para procesos de promoción.

En cuanto a la representación profesoral en las instancias de decisión, la Universidad cuenta con reglamentación y disposiciones adecuadas para hacerla efectiva a nivel de los comités curriculares de los programas, comités de facultad, comités de departamento/escuela, Comité Académico, Comité de Clasificación y Promoción Profesoral, y Consejo Directivo (Acuerdo 14 de 2013, Estatuto Profesoral, Resolución 018 de 2017). El proceso de elección es liderado por la Secretaría General.

Se reconoce la proactividad y la importancia del papel que han tenido los representantes profesorales en procesos fundamentales de mejoramiento como la autoevaluación institucional y de programas académicos, la formulación del plan estratégico, los ajustes al estatuto y al reglamento estudiantil y la definición de criterios de promoción. Se considera que la efectividad de la participación profesoral ha progresado frente a lo que existía en el 2012 y, como aspecto por mejorar, se resalta lograr una participación más efectiva de los profesores de la sede Santa Marta y la seccional Cartagena. En ese sentido, desde el año pasado se han generado acciones para integrar a los profesores de la seccional Cartagena con los organismos de representación profesoral de Bogotá, y se espera que estas acciones continúen para fortalecer la comunidad profesoral tadeísta. En particular, se han realizado viajes de representantes de Bogotá a la seccional Cartagena, y se han creado agendas conjuntas en diferentes aspectos asociados a la labor profesoral.

Frente a la consulta de opinión, se encontró que el 82% de los directivos, 75% de los profesores de tiempo completo y 83% de los de cátedra perciben como coherente el estatuto profesoral frente a la misión de la Universidad. Respecto a la claridad, pertinencia y aplicación en estos tres mismos grupos, el 42% considera que estas condiciones se encuentran en un nivel alto, sin presentar variación en la percepción de los mismos aspectos en el anterior proceso de autoevaluación. Frente a la representación profesoral, 93% de los directivos, y 83% de los profesores de tiempo completo consideran que los profesores tienen la oportunidad de participar en órganos colegiales de la Universidad.

La característica 7, *Deberes y Derechos del Profesorado*, se evalúa con una nota de 4.5. y cumplimiento en muy alto grado. El estatuto profesoral de la UTadeo define los criterios académicos para la vinculación de los profesores, sus deberes y derechos, su régimen disciplinario y lo relacionado con su participación en los órganos directivos. Se aplica con transparencia, es pertinente y es objeto de revisión permanente, lo que lleva a tomar la decisión de definir un único estatuto aplicable a Bogotá, la sede Santa Marta y la seccional Cartagena, como parte de los procesos de mejoramiento institucional. Existen mecanismos de participación y representación de los profesores en el Consejo Directivo, el Comité Académico de la Universidad y en los comités de departamento/escuela y curriculares. Un

avance importante en este periodo fue incorporar a los profesores de la seccional Cartagena, que antes se regían por un estatuto diferente y con otras disposiciones.

4.3.2. Característica 8. Planta profesoral

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
21.74%	4.4	0.96%	Alto Grado	88.00%

La Universidad cuenta con un cuerpo profesoral de alta calidad, que ha venido creciendo y se ha ido consolidando en los últimos años, tanto en número como en la calidad de su formación y experiencia. En la tabla 44 se presenta la evolución de los profesores para Bogotá y la sede Santa Marta, en la cual se destaca el paso de 224 profesores de planta en 2013 a 256 en 2016 y de 1044 profesores de cátedra en 2013 a 954 en 2016. Igualmente, puede observarse el paso de 34 profesores (15%) de planta con doctorado en el 2013 a 60 profesores (23%) en 2016. De estos profesores de planta con formación de doctorado, un 68% de ellos lo ha obtenido en universidades internacionales. Asimismo, se han venido mejorando las cualificaciones de los profesores de cátedra, pasando de 408 profesores (39%) que tenían como mínimo título de maestría en el 2013, a 516 profesores (54%) en 2016.

Tabla 44. Docentes por dedicación y nivel de formación de la planta profesoral Bogotá y sede Santa Marta

Bogotá y sede Santa Marta	2013			2014		2015		2016	
	T.C	M.T	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C
Doctorado	34		35	53	34	53	46	60	49
Maestría	146	1	373	154	429	156	474	172	467
Especialización	30	1	342	24	249	25	251	16	232
Profesional	12		294	11	289	9	211	8	209
Total	222	2	1044	242	1001	243	982	256	957

T.C: tiempo completo. M.T: medio tiempo. H.C: hora cátedra.

Datos a segundo semestre de cada año.

La cualificación de la planta profesoral y su continuo proceso de mejoramiento han sido resultado de la vinculación de profesores con mayor nivel de formación, así como de un esfuerzo importante que ha hecho la Universidad para apoyar a profesores a cursar estudios posgraduales.

En la siguiente tabla se detalla la dedicación y nivel de formación de la planta profesoral de la seccional Cartagena. A 2016, el número de profesores de tiempo completo se había mantenido constante y el número de profesores de cátedra presenta una disminución gradual dado el cierre de algunos programas.

Tabla 45. Docentes por dedicación y nivel de formación de la planta profesoral, seccional Cartagena

Seccional Cartagena	2013		2014		2015		2016	
	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C	T.C	H.C
Doctorado	-	-	-	-	-	1	-	-
Maestría	3	13	1	2	-	3	4	6
Especialización	2	48	0	11	-	7	-	13
Profesional	2	53	3	69	2	43	-	26
Total	7	114	4	82	2	54	4	45

T.C: tiempo completo. M.T: medio tiempo. H.C: hora cátedra.

Datos a segundo semestre de cada año.

Con el objeto de fortalecer la planta profesoral de la seccional, en 2017 se vincularon 3 profesores de planta y se asignaron 3 profesores de Bogotá en comisión por un periodo de mínimo un año. Esta iniciativa, que se viene desarrollando desde el 2015, ha tenido resultados muy favorables en cuanto ha permitido una mayor articulación entre los procesos formativos e investigativos de la UTadeo Bogotá y la seccional Cartagena.

Por otro lado, algunos profesores de la sede de Bogotá aportan a la formación de los estudiantes de la seccional Cartagena mediante la coordinación de asignaturas y el liderazgo de cursos que combinan estudiantes de Bogotá y Cartagena. Esta modalidad, conocida como “campus extendido”, se está implementando desde el segundo semestre de 2016. Si bien hay aspectos por mejorar, ha sido provechosa para fortalecer la interacción académica entre los dos campus. En esta iniciativa han participado profesores de planta y de cátedra tanto de Bogotá como de Cartagena.

Los procesos vigentes para la vinculación de profesores, de planta y de cátedra en Bogotá, la sede Santa Marta y la seccional Cartagena, buscan la consolidación de una comunidad académica comprometida con las funciones misionales. Los títulos y experiencia mínimos y deseables que se requieren en cada departamento o escuela se tienen en cuenta desde la formulación de los perfiles y durante el proceso de selección. Estos procesos se realizan mediante convocatoria pública, con difusión a través de medios de amplia circulación, lo cual contribuye a su transparencia y atraen a candidatos con distintas procedencias en cuanto a formación y experiencia laboral.

Aproximadamente el 81% de los profesores de cátedra lleva más de 5 años trabajando en la Universidad, lo que evidencia su compromiso con la institución. Para reconocer su labor, la Universidad se ha esforzado por vincularlos, de forma cada vez más activa a la comunidad tadeísta; ejemplo de esto son las actividades de desarrollo profesoral e innovación pedagógica en las que, de 2013 a 2016, han participado 220 profesores de planta y 642 profesores de cátedra, de los cuales 74 se han involucrado en proyectos de innovación pedagógica en el aula y proyectos de TadeoLAB, 9 han participado en convocatorias

internas de investigación, y algunos han publicado artículos en revistas indexadas, libros resultado de investigación y como material de apoyo a las clases y patentes.

En la tabla 46 se detalla el número de profesores de planta de acuerdo a su categoría en Bogotá y la sede Santa Marta. Para Cartagena (tabla 47) se detallan las categorías a partir de 2017, momento en el cual se aplican las categorías para el estatuto profesoral, dado que en años anteriores se regían por un estatuto distinto con categorías diferentes.

Tabla 46. Distribución de profesores tiempo completo en las categorías del escalafón docente, Bogotá y sede Santa Marta

Categoría	2013	2014	2015	2016
Emérito	1	1	1	1
Titular	25	31	38	43
Asociado 1	86	82	70	125
Asociado 2	85	106	113	63
Instructor	3	1	1	1
Asistente	24	21	15	9
Sin escalafón*	-	0	5	14
TOTAL	224	242	243	256

Nota: *Profesores que no habían ingresado a la carrera profesoral. No se incluyen los profesores de Cartagena.

Tabla 47. Distribución de profesores tiempo completo en las categorías del escalafón docente Cartagena - año 2017

Categoría en el escalafón	No. profesores
Profesor asociado 2	3
Profesor asociado 1	4
Profesor asistente 2	2
Profesor asistente 1	1
Total	10

Nota: Incluye tres profesores de Bogotá que están en comisión.

Las responsabilidades del profesorado, de acuerdo con la categorías en el escalafón que se enuncian de manera global en el estatuto docente, se han desarrollado como parte de los procesos de selección y promoción. La distribución detallada de las actividades desarrolladas por los profesores de planta son consignadas cada periodo académico en una aplicación en línea denominada *plan de actividades*; dicha planeación es aprobada por el director de escuela o departamento al que se encuentra adscrito el profesor. Además de servir como herramienta de planeación, este plan permite que cada profesor, al comienzo de cada año, acuerde con el director de su departamento o escuela una ponderación para las

actividades establecidas en el estatuto profesoral (docencia; Investigación y creación; extensión; administración; actualización) que sirve luego como base para su evaluación anual de desempeño.

A partir de la tabla 48, en la cual se presentan los porcentajes de dedicación de los profesores en las funciones sustantivas de la Universidad, puede concluirse que la docencia y la investigación son las actividades a las que mayor tiempo dedican los profesores.

Tabla 48. Porcentaje de dedicación de profesores tiempo completo a las funciones sustantivas – consolidado Universidad

Año	Docencia	Investigación	Extensión	Administración	Actualización
	% Horas	% Horas	% Horas	% Horas	% Horas
2013	47%	25%	6%	13%	8%
2014	48%	24%	6%	13%	9%
2015	48%	24%	6%	12%	10%
2016	51%	23%	5%	13%	9%
Promedio	49%	24%	6%	13%	9%

Los pares evaluadores del proceso del 2011 recomendaron *tener mayor claridad en los criterios para la organización de los planes de actividades*. Frente a esta recomendación, se considera que hemos mejorado. Para reforzar el seguimiento a la aplicación de los criterios establecidos por el estatuto profesoral en la restructuración, se asignó a los directores de departamento la función de acordar con los profesores el plan de actividades y realizar el seguimiento.

A la pregunta *¿En qué grado considera usted que hay claridad en los criterios para la definición de responsabilidades de los profesores?*, el 23% de los profesores de planta la evalúan en alto grado y 52% en medio; por el contrario, los catedráticos consideran en un 57% que son claros, y 31% en medio. Respecto a los criterios usados para la distribución de las labores asignadas a los profesores para desarrollar sus funciones, 19% de los profesores de planta los consideran totalmente adecuados, 50% medianamente y 23% poco adecuados y 48% de los profesores de cátedra los consideran totalmente adecuados, 36% medianamente y 6% poco adecuados.

Estas respuestas evidencian la necesidad de afinar aún más los criterios para la delimitación de cada una de las actividades, razón por la cual se propone en el plan de mejoramiento la elaboración de lineamientos explícitos que diferencien qué se espera según cada categoría en el estatuto, en términos de las actividades mencionadas, y que esto se vea reflejado en el proceso de evaluación periódica de los profesores, así como articular esta evaluación con los procesos de promoción. También se planteó la posibilidad de que los profesores puedan

definir un enfoque de trabajo orientado hacia una de las actividades estratégicas para la Universidad.

En cuanto a la evaluación periódica de los profesores, independiente de su categoría, 83% de los profesores de planta y cátedra declaran que conocen los criterios y mecanismos con los que se les evalúa. Hay una mejor percepción respecto a la pertinencia de estos criterios en los profesores de cátedra (50%) que en los de planta (28%). Respecto a la eficacia, en los dos segmentos, la mayoría se ubica en un punto medio: 51% planta y 40% cátedra. Por ello, debe continuar el trabajo en la definición de criterios cada vez más claros para que todas las funciones misionales que desarrollan los profesores estén alineadas con logros deseables para la Universidad en términos estratégicos y de productividad.

Para desarrollar dichos criterios se están implementando proyectos que incorporan nuevas metodologías de evaluación en las Facultades de Ciencias Naturales e Ingeniería y de Ciencias Sociales. Adicionalmente, el Comité de Clasificación y Promoción Profesorado ha tenido un rol importante en este proceso, a través de la definición de criterios y evidencias de evaluación integral, con fines de promoción en las áreas misionales de la labor profesoral. Por último, desde el año 2014 se conformó un comité con participación de profesores y administrativos de las distintas unidades académicas, quienes, con la retroalimentación del Best Teachers Institute y de la Universidad de Purdue, definieron criterios comunes de lo que se entiende como buena docencia, teniendo como resultado el Marco de Buena Docencia Tadeísta, punto de partida importante que ha permitido desarrollar instrumentos y procesos para evaluar la docencia de manera más integral.

La característica 8, *Planta Profesorado*, evaluada con 4.4 y cumplimiento en alto grado, evidencia que la Universidad cuenta con políticas y normas pertinentes para la selección y vinculación de profesores, establecidas formalmente en el estatuto profesoral y aplicadas mediante procesos y procedimientos claros y transparentes, bien sea en la modalidad de tiempo completo o de cátedra. Adicionalmente, la institución tiene procesos y ofrece condiciones que propenden por la permanencia y crecimiento en la carrera profesoral. La Universidad ha hecho avances significativos en la consolidación, crecimiento y cualificación de su planta profesoral permitiendo atender eficientemente las actividades de docencia, investigación y extensión.

4.3.3. *Característica 9. Carrera docente*

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
21.74%	4.5	0.98%	Muy alto grado	90.00%

El estatuto profesoral contempla la carrera profesoral como una manera de incentivar las labores de docencia, investigación y extensión de los profesores. Para desarrollar la carrera profesoral, la Universidad contempla una escala de méritos para los profesores de tiempo completo, que establece las categorías de *Asistente 1, Asistente 2, Asociado 1, Asociado 2, Titular, Titular 1, Titular 2 y Titular 3*.

A cada categoría se puede acceder en la medida en que se cumple con los requisitos en cuanto al nivel de formación y las experiencias docente y profesional certificadas, además de demostrar los méritos en investigación o investigación-creación, docencia, y desarrollo institucional, extensión y proyección social, según los criterios establecidos por el Comité de Clasificación y Promoción Profesoral.

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 profesoral, en el cual se faculta al Comité de Clasificación y Promoción Profesoral (CCPP) para asignar las categorías y conceptuar acerca de las promociones. Respecto a los criterios con los que el CCPP conceptúa, se ha hecho un trabajo durante 2017 para dar más amplia difusión a los mismos e incentivar la participación de profesores en el desarrollo de aquellos que se consideraron con espacios para mejora.

Adicionalmente, con el proceso desarrollado durante 2016, en el que se vinculó la promoción profesoral a los méritos demostrados en las áreas del ejercicio misional, se logró que en la asignación salarial no solo se tuviera en cuenta la experiencia y la formación académica –como se hacía antes–, sino que correspondiera a estos méritos, un aspecto que se había señalado como deseable. Esto ha permitido que la escala de méritos se aplique de manera transparente para la vinculación y promoción de los profesores de planta, lo cual se constituye además como base para la determinación salarial. En el caso de los profesores de cátedra, el salario es determinado por su nivel de formación.

Frente a la efectiva movilidad de los profesores en el escalafón docente, entre el 2013 y 2016 se han reclasificado 70 profesores de planta y 143 profesores de cátedra. En la siguiente tabla se observa dicha movilidad por año.

Tabla 49. Reclasificación profesores de tiempo completo y cátedra en el escalafón

Año	N. profesores TC	N. profesores HC
2013	18	31
2014	24	44
2015	17	33
2016	11	35

Total	70	143
--------------	-----------	------------

Sobre la clasificación y los procesos de selección, los resultados de encuesta de percepción indican que el 80% de los profesores de planta y el 70% de los de cátedra consideran que los criterios y procedimientos son transparentes.

La característica 9, *Carrera Docente*, se califica con 4.5. y cumplimiento en muy alto grado. Se considera que ha habido cumplimiento transparente de los criterios establecidos para la vinculación y promoción de profesores, lo cual se evidencia en la efectiva movilidad de la planta profesoral. La Universidad revisa permanentemente los criterios y procesos de evaluación de los docentes con el propósito de incorporar nuevas dimensiones y conceptos en la valoración de las actividades de docencia.

4.3.4. Característica 10. Desarrollo profesoral

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
22%	4.4	1%	Alto grado	88%

Las políticas de desarrollo profesoral se definen en el PEI en relación a la consolidación de la planta profesoral con altas calidades humanas, profesionales y pedagógicas, con los más altos niveles de formación, comprometidos con la misión de la institución y que actúen en concordancia con las políticas universitarias y los fines y acciones definidos por la Universidad. En este sentido, se dispone de un *Plan de formación integral de profesores*³⁸ que permite su cualificación y desarrollo, en cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas en el estatuto profesoral.

El desarrollo e implementación del plan está a cargo de la Dirección de Innovación Educativa y Apoyos Académicos. El propósito del plan es promover el desarrollo del saber disciplinar, la reflexión y el mejoramiento de la práctica docente del profesor tadeísta, para que pueda desempeñar su labor de manera alineada con el modelo pedagógico y las metas estratégicas 2015-2020 de la Universidad.

Para lograr los objetivos y alcanzar las metas propuestas, se proyectaron tres líneas de acción orientadas a potenciar el ejercicio de los profesores. Éstas son:

Línea 1 - Formación disciplinar: enmarca los estímulos que brinda la Universidad a profesores interesados en realizar estudios conducentes a titulación en maestrías y

³⁸ Ver anexo plan de formación integral.

doctorados, así como el apoyo en la participación de eventos de actualización disciplinar, estancias de investigación y pasantías en el marco de estos estudios y en concordancia con las proyecciones estratégicas de las facultades, escuelas y departamentos.

Para esta línea, los apoyos que se contemplan en el estatuto son licencias remuneradas o no remuneradas y préstamos condonables en tiempo para el desarrollo de estudios. Adicionalmente están el otorgamiento de becas y descuentos para la realización de posgrados en la Tadeo a nivel de especialización, maestría y doctorado, reglamentado por el Acuerdo 38 de 2008; el otorgamiento de tiempo y espacios en el plan de actividades; y convenios con otras instituciones, nacionales e internacionales, para cubrimiento de matrículas.

En estos estímulos, la Universidad ha invertido \$6.313 millones entre 2013 y 2016, apoyando en total 105 profesores durante dicho periodo. De estos, un profesor ha tenido apoyo para realizar una especialización, 36 profesores para sus estudios de maestría, 65 para sus estudios de doctorado y 3 para estancias posdoctorales.

Como otra acción de formación continua en la formación disciplinar, se ha hecho un esfuerzo para apoyar la actualización de la comunidad profesoral mediante ayudas para asistencia a conferencias, talleres, seminarios, y otros eventos. Los recursos asignados pueden ser y han sido utilizados en distintos casos para cubrir parte o la totalidad de las inscripciones a los eventos, los pasajes y los viáticos.

En esta línea de *formación disciplinar*, y como avance a la recomendación dada a la Universidad en el proceso anterior “*Mayor claridad en la aplicación de la normatividad respecto al apoyo institucional para procesos de formación doctoral y para presentación de ponencias científicas en el país y en el exterior*”, como desarrollo de la Resolución 110 de 2011, la cual establece los criterios y proceso para estos apoyos, se definieron criterios que permiten a los comités de facultad evaluar con mayor rigurosidad y transparencia todas las solicitudes. Adicionalmente, para la asignación de estímulos relacionados con seminarios y presentación de ponencias, se ha dado autonomía presupuestal a las facultades, dado que en esta instancia se puede hacer una mejor priorización que a nivel central. Cada facultad debe divulgar anualmente el proceso para solicitud de dichos estímulos, así como los criterios de asignación.

Por último, como acción complementaria de la formación disciplinar e investigativa, la Dirección de Investigación, Creación y Extensión (DICE) ha realizado cursos sobre comercialización en tecnologías, sobre cómo publicar en revistas indexadas (Elsevier), Mendeley para citaciones, talleres en gestión de proyectos, cómo investigar y publicar, talleres para mediciones de grupos de Colciencias, Renata y Pivot, que apoyan directamente

el quehacer de los profesores que llevan a cabo investigación e innovación en la Universidad.

Línea 2 - Formación pedagógica: se enfoca en el fortalecimiento pedagógico del quehacer docente desde el fomento de espacios para la reflexión, el rediseño de asignaturas, el intercambio de experiencias en el aula, conferencias y talleres con expertos y la incorporación de nuevas tecnologías en y fuera del aula para centrar los ambientes de aprendizaje en las necesidades de los estudiantes. También contempla la intervención de asignaturas seleccionadas con el fin de retomar desafíos del aula para desarrollar innovaciones, implementarlas y medir su efectividad.

Esta línea responde a la recomendación dada a la Universidad en el proceso de acreditación de 2013, con relación a “*Articular más eficazmente los planes de estudio de cada programa con el modelo pedagógico institucional*”. Las acciones de esta línea van dirigidas al mejoramiento continuo de la práctica docente y los ambientes de aula, mediante espacios para la apropiación del modelo de universidad formativa y educación centrada en el estudiante. Para lograrlo, se han implementado dos estrategias: una de desarrollo de la docencia y otra de innovación pedagógica.

El programa de desarrollo de la docencia integra los espacios para el intercambio y divulgación de experiencias pedagógicas entre colegas, la actualización docente de la mano de expertos invitados y la evaluación formativa del profesor como insumo para el mejoramiento permanente de su práctica, en concordancia con los principios de la Universidad formativa promovidos desde el modelo pedagógico institucional y plasmados en el marco de buena docencia. En este sentido, se han desarrollado actividades como el diálogo entre colegas, almuerzos para compartir prácticas, talleres y conferencias sobre diversas estrategias de planeación de cursos, de desarrollo de los mismos, de evaluación y de reflexión, sistematización y mejoramiento de la propia práctica. Adicionalmente la inducción de los profesores nuevos de planta los introduce al modelo pedagógico de la Universidad.

Tabla 50. Participación de profesores en actividades de capacitación y actualización promovidas por la Universidad

Año	Actividades de desarrollo de la docencia			Actividades de innovación pedagógica		
	Planta	Cátedra	Total	Planta	Cátedra	Total
2013	16	1	17	144	454	598
2014	271	79	350	155	276	431
2015	225	109	334	260	290	550

2016	287	143	430	149	64	213
Total	799	332	1 131	708	1 084	1 792

Nota: esta tabla suma el número de asistencias de profesores en los eventos realizados.

La estrategia de innovación pedagógica busca la transformación del aula y el fortalecimiento de los ambientes centrados en el estudiante desde la intervención de desafíos identificados por parte del profesor. Hasta el 2015, estas actividades se enfocaban en talleres y capacitaciones que tenían como objetivo la incorporación adecuada de las TIC en el aula. A partir de 2015, se incorpora una nueva iniciativa enfocada a dar acompañamiento constante, durante un año, para apoyar a los profesores en la transformación de sus ambientes de aprendizaje. Esta iniciativa se implementó por primera vez a través de la Convocatoria de Innovación Pedagógica 2015, y por segunda vez en la Convocatoria de Innovación Pedagógica 2016. Durante la primera versión de la convocatoria se impactaron 12 asignaturas y 3 832 estudiantes, bajo el liderazgo de 41 profesores. Durante la segunda versión desarrollada en 2016 se impactaron 19 asignaturas y 2 956 estudiantes, bajo el liderazgo de 33 profesores. Si bien el objetivo principal de este proceso es transformar asignaturas, la participación de los profesores en la ruta de acompañamiento constituye un espacio de desarrollo pedagógico y construcción de comunidades de práctica.

Línea 3 - Fortalecimiento de segundo idioma (inglés): en articulación con el Departamento de Idiomas, se contemplan oportunidades de fortalecimiento del idioma inglés para brindar apoyo a los docentes que requieran mejorar sus competencias comunicativas en dicha lengua y, de esta manera, facilitar alianzas académicas estratégicas con otras universidades que conlleven a la internacionalización de los currículos y participación de profesores en redes académicas.

Para el fortalecimiento del inglés como segunda lengua, la Universidad ha apoyado a profesores por medio de tres programas:

- Becas para cursos presenciales en convenio con el Centro Colombo Americano, beneficiando a 17 profesores.

- Licencias de plataformas interactivas con My Oxford English, con la cual se benefician 17 profesores para adelantar niveles de formación.
- Grupos conversacionales acompañados por tutores en los que han participado 139 profesores.

Por otro lado, recientemente la Universidad inició el programa de fortalecimiento del idioma inglés con propósitos institucionales orientado a apoyar a los profesores cuyas materias tienen predominio de contenidos en inglés o que participan en redes internacionales o investigativas con angloparlantes. En ese sentido, durante junio de 2016 se inició el curso con propósitos académicos (EAP) con el British Council, con la participación de 12 profesores.

Adicional a estas tres líneas, y como parte del reconocimiento a los profesores por el desarrollo de sus funciones misionales, el Artículo 37 del Estatuto profesoral establece que quienes hayan contribuido al desarrollo disciplinar en los campos de conocimiento con los que cuenta la UTadeo, pueden acceder a las siguientes distinciones académicas: Profesor Distinguido en la Ciencia, Profesor Distinguido en las Artes, Profesor Distinguido en la Tecnología, y Profesor Distinguido en la Pedagogía. Para esto, los Premios UTadeo, creados en el año 2012, tienen una categoría especial para los docentes destacados en arte, ciencia, tecnología y pedagogía. En la siguiente tabla puede observarse que la Universidad ha otorgado este reconocimiento a 22 profesores entre 2013 y 2016.

Tabla 51. Número de profesores destacados en los Premios UTadeo

Año	Profesor distinguido
2013	7
2014	4
2015	4
2016	7
Total	22

Respecto a los estímulos económicos por producción en investigación, la Resolución 34 de 2013 establece los criterios con los que se hará el reconocimiento a estas labores. Entre 2013 y 2016 se otorgaron 466 reconocimientos por un total de \$471.779.580.

El 83% de los profesores calificaron con un nivel alto y medio la calidad de los programas y actividades de desarrollo profesoral, en tanto que el 80% y el 78% de ellos calificaron, respectivamente con un nivel alto y medio la pertinencia y la cobertura de las mismas. Comparando con los resultados de la consulta de opinión del año 2012, se evidencia una mejora importante en la percepción respecto a la calidad de los programas, que en su momento fueron evaluados en un 26% como buenos, 38% regulares y 36% malos.

Respecto a la pertinencia de los criterios para el reconocimiento a la labor de los profesores, 61% de los profesores de planta y 48% de catedráticos los evalúan positivamente.

La característica 10, *Desarrollo Profesional*, se evalúa con una nota de 4.4 y cumplimiento en alto grado. Se reconocen los avances institucionales en las políticas de desarrollo profesoral, con resultados que se pueden evidenciar especialmente en las actividades de mejoramiento de la docencia con evaluaciones positivas por parte de los profesores. El esfuerzo de la Universidad para formar profesores en posgrados y fortalecer sus prácticas de enseñanza-aprendizaje ha sido visible y valioso, con lo cual se consolida un programa integral de desarrollo profesoral que ha redundado en una apropiación del modelo pedagógico en las aulas. Se considera que hay espacios de mejora en la definición de funciones esperadas de cada profesor, según su categoría, y en la evaluación con criterios claros para todos los aspectos misionales que desarrollan los profesores. Este trabajo se ha adelantado desde los procesos de promoción y debe continuar para articularse con otros procesos como la planeación de actividades de los profesores y su evaluación periódica.

4.3.5. *Característica 11. Interacción académica de los profesores*

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
17.39%	4	0.70%	Alto Grado	80.00%

La Universidad cuenta con estrategias para fomentar la construcción de comunidades académicas a nivel institucional e interinstitucional. A nivel institucional, se desarrollan estrategias como las mencionadas en la característica de desarrollo de la docencia o los procesos de innovación pedagógica. Adicionalmente, se busca una relación más directa y permanente entre los cuerpos profesoriales y administrativos mediante la consolidación de las facultades y el replanteamiento de la estructura organizacional (ver factor 10).

A nivel interinstitucional y en atención a la recomendación dada en el proceso anterior, respecto a tener una *mayor interacción con otras comunidades académicas y del exterior*, se expidió la Resolución 29 de 2013 que define los estímulos y requisitos para la asistencia a eventos académicos, o de actualización disciplinar, y la resolución 25 de 2013, mediante la cual se crea el Programa de Profesores Visitantes Extranjeros que ha permitido la vinculación de 7 profesores en los últimos 5 años. De otra parte, 133 profesores de la Universidad han asistido a eventos internacionales y 25 profesores han cursado estudios posgraduales en universidades del exterior, con apoyo de la Universidad.

Asimismo, se promueve la participación de los profesores en redes y comunidades académicas mediante convenios específicos. Los profesores han participado en investigaciones y proyectos conjuntos con profesores de otras universidades del país y del mundo, lo que ha enriquecido las discusiones disciplinares, los procesos formativos, el desarrollo de la investigación y la visibilidad de la Universidad. Por otra parte, los programas académicos son miembros de asociaciones gremiales o de facultades de carácter nacional e internacional y se benefician de los eventos y proyectos promovidos por éstas. Varios de los directores de programas han sido presidentes de estas asociaciones o miembros de sus juntas directivas.

Frente a esta característica, 78% de los directivos, 71% de profesores de planta y 55% de profesores de cátedra consideran positivas las políticas y estrategias que fomentan la interacción de los profesores con comunidades académicas nacionales e internacionales.

La característica 11, *Interacción académica de los profesores*, se evalúa con 4.0 y cumplimiento en alto grado. Esta característica presenta mayores oportunidades de mejora. La participación de los profesores y directivos como ponentes, expositores o conferencistas en eventos académicos ha permitido la inserción de la Universidad en contextos internacionales y nacionales, una mayor visibilidad de sus productos de investigación, la posibilidad de realizar contactos para intercambio en diferentes sentidos y, principalmente, el diálogo con pares ha enriquecido las prácticas pedagógicas y aportado elementos para la revisión y actualización permanente de los planes de estudio. Dentro del Plan integral de formación docente se incluye la posibilidad de adelantar estudios en el exterior, mediante convenios que fomentan la capacitación de los docentes en el exterior, por ejemplo, con la Fundación Carolina, para formación doctoral y estancias postdoctorales. Asimismo, el plan contempla diferentes incentivos tales como el apoyo a los docentes con la aprobación de licencias remuneradas y no remuneradas y otros tipos de apoyos económicos.

No obstante, se percibe que aún hay oportunidades de mejora a partir de elementos como: mayor claridad en la política de otorgamiento de apoyos para participación en eventos, y trámites más claros y efectivos que faciliten la firma de convenios y participación en redes. Adicionalmente, la figura de profesor visitante no es conocida suficientemente por todos los profesores, por lo tanto no es percibida de forma homogénea como un recurso valioso para la interacción de profesores a nivel internacional. Se recomienda incorporar en el plan de mejoramiento el acompañamiento a los profesores para lograr mayor visibilidad de sus trabajos de investigación y hacer más efectiva su participación en redes.

4.3.6. Juicio de calidad factor profesores

Tabla 52. Calificación características del factor 3

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
7. Deberes y derechos del profesorado	4	19,0	4,5	0,86
8. Planta profesoral	5	23,8	4,4	1,05
9. Carrera docente	4	19,0	4,5	0,86
10. Desarrollo profesoral	5	23,8	4,4	1,05
11. Interacción académica de los profesores	3	14,3	4,0	0,57
Ponderación calculada y nota del factor	21	100	4,4	4,38
Ponderación del factor	5	10,2	0,4	0,00

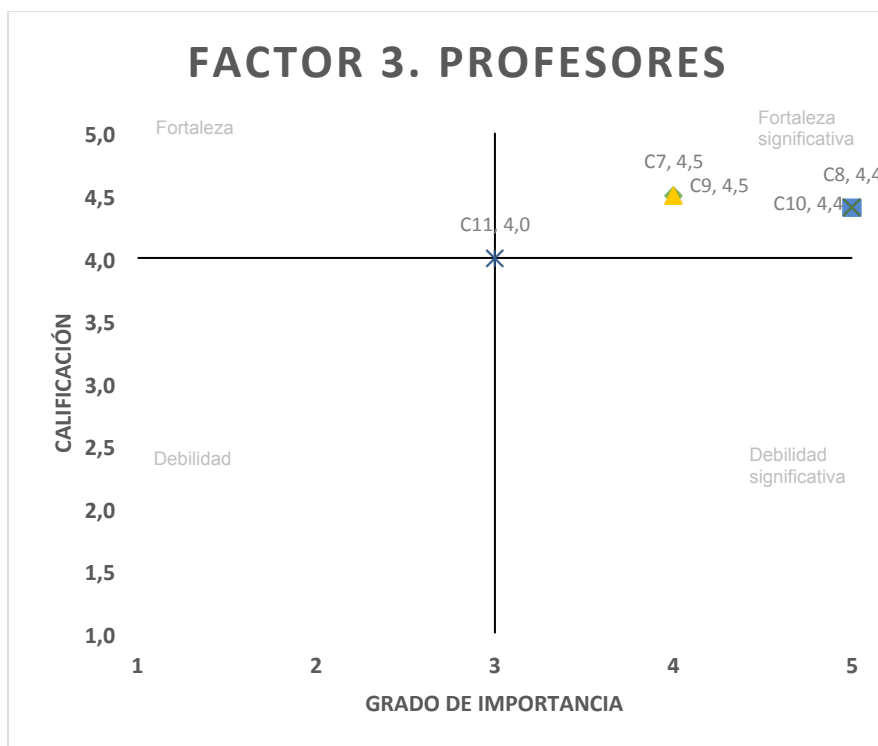


Figura 16. Características del factor 3 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,4** que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. Se evidencia que en términos generales los aspectos asociados a profesores son de alta calidad, presentando fortalezas significativas principalmente en los aspectos referidos al estatuto profesoral, los mecanismos que garantizan la carrera docente, la cantidad y calidad de los docentes y el

apoyo al desarrollo profesoral. Los aspectos que presentan más oportunidades de mejora son los relacionados a la interacción académica de los profesores en redes nacionales e internacionales.

4.4. Factor 4. Procesos Académicos

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
PROCESOS ACADÉMICOS	4.00	4.10	4.30

4.4.1. Característica 12. Políticas académicas

Ponderación	Calificación características	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
31.78%	4.3	1.37%	Alto Grado	86.00%

Estructura de los Programas Académicos de formación

En concordancia con las políticas consignadas en el PEI, el quehacer de la Universidad establece como rasgos distintivos de los programas: (a) la flexibilidad curricular; (b) la alineación de los planes de estudio con perfiles profesionales que respondan a las necesidades del entorno nacional e internacional; (c) el énfasis en problemas, objetos y sujetos de estudio desde las cuales se fomenten actividades interdisciplinarias en la docencia, la investigación-creación y la proyección social. De la misma manera, consolida el régimen de créditos académicos como instrumento para cuantificar el tiempo de trabajo académico del estudiante, facilitar su movilidad en el sistema de educación superior, y balancear las distintas fundamentaciones constitutivas de los programas académicos entre sí, y entre éstas y las asignaturas electivas³⁹.

Atendiendo a las recomendaciones que se formularon en el primer proceso de acreditación institucional, referidas a *lograr una mejor comprensión de la articulación real entre los distintos componentes de los planes de estudio, su real aplicación en los diversos programas y los resultados de las competencias institucionales que ellos buscan generar*, la Universidad adelantó en 2015 una modificación de sus planes de estudios. La discusión y

³⁹ PEI, página 128.

los correspondientes procesos de formalización y aprobación se extendieron durante el 2016, e involucró a profesores, estudiantes y directivas académicas e impactó la totalidad de los planes de estudio de pregrado y las nuevas propuestas de programas de posgrado. Los nuevos programas, estructurados de acuerdo con los lineamientos del Acuerdo 21 de 2015⁴⁰, comenzaron a ofrecerse a los estudiantes nuevos el primer semestre de 2017 y a partir del segundo semestre a los estudiantes antiguos que voluntariamente se acojan a ellos.

La modificación de los planes de estudio se enmarca en la línea Tadeo Formativa del Plan Estratégico 2015-2020, concretamente en el proyecto *Innovación en el Currículo*. En su versión revisada, los planes de estudio mantienen la estructura de la formación tadeísta establecida en el PEI y adoptada en 2009 mediante el Acuerdo 35 del Consejo Directivo. La discusión tuvo como punto de partida al estudiante, con lo cual se buscó reforzar su proyecto individual de formación teniendo en cuenta la situación que trae del bachillerato, el paso por el pregrado y su salida al posgrado, balanceando así la carga académica y ampliando los espacios del trabajo autónomo.

Para esto, se evaluaron los programas en términos de carga académica por período, retención estudiantil, tiempo requerido para la finalización de estudios y se buscó normalizar la relación crédito/hora (1.3 en 2014) que se reflejaba en una carga académica de trabajo presencial desbalanceada en relación con la exigencia de trabajo autónomo (aproximadamente 23 horas de trabajo presencial a la semana). Las consecuencias de esto podían observarse en las cifras de retiro, cancelación de período académico, pérdidas por fallas y un número importante de estudiantes en prueba académica, en especial en los primeros semestres, con las conocidas consecuencias sobre la deserción. El resultado fue una carga propuesta ajustada a un máximo de 17 créditos por semestre, lo que reduce las horas de trabajo presencial e incrementa el tiempo para el trabajo autónomo.

Otras consideraciones se originaron en el análisis comparado de los planes de estudio de pregrado, los cuales arrojaron una gran disparidad en el número de créditos destinados a las asignaturas dedicadas a los distintos componentes del currículo, aun dentro de una misma facultad. Las comparaciones hicieron evidente la existencia de una gran cantidad de asignaturas similares, muchas de ellas con un número reducido de créditos, y algunas no muy pertinentes a la formación de los futuros profesionales. La flexibilidad que ofrece el sistema de créditos para la organización de los horarios no siempre conducía a elecciones adecuadas de los estudiantes en cuanto a la secuencia de las asignaturas y cumplimiento oportuno de prerrequisitos, especialmente en los primeros semestres, bien por

⁴⁰ Ver anexo Acuerdo 21 de 2015.

desconocimiento o por limitaciones de la oferta de asignaturas básicas en cuanto a disponibilidad de cupos, copados por estudiantes antiguos.

Igual de relevante fue el análisis de la pertinencia de la promesa de formación de cada programa académico, a partir de la revisión de tendencias internacionales y de la vinculación con el sector productivo. La necesidad de formar profesionales flexibles, capaces de enfrentar situaciones nuevas con herramientas de aprendizaje para toda la vida, motivó una reflexión sobre el sentido de los componentes esenciales comunes a los programas académicos de la universidad y de cada facultad. Ello se tradujo en la definición de bloques transversales de asignaturas que tienen entre sus propósitos el desarrollo de sólidas competencias genéricas, necesarias para la comprensión y resolución de los problemas propios de campos de estudio en contextos complejos. De allí la importancia de comprender el significado de los resultados de los egresados de la UTadeo en Saber Pro, y derivar de ellos aprendizajes para el mejoramiento de los planes de estudio y las estrategias pedagógicas.

Los análisis de los resultados en pruebas Saber Pro 2013-2015 mostraron las fortalezas y debilidades de los estudiantes tadeístas en los diferentes componentes de la prueba y fueron un insumo adicional para la formulación de los nuevos planes de estudio que se explicará en párrafos posteriores. Las siguientes tres tablas presentan la distribución de nuestros estudiantes agrupados por grupo de referencia, sede y componente de acuerdo al nivel de desempeño alcanzado en las pruebas de razonamiento cuantitativo, lectura crítica y comunicación escrita. Para tener un punto de referencia, las tablas también presentan el comportamiento de los grupos de referencia a nivel nacional.

Tabla 53. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Razonamiento Cuantitativo

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN TADEÍSTA POR NIVELES DE DESEMPEÑO EN LA PRUEBA SABER-PRO, 2013-2015*

GRUPO DE REFERENCIA	nivel	RAZONAMIENTO CUANTITATIVO								
		BOGOTÁ			CARTAGENA			NACIONAL		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ADMINISTRACION Y AFINES	bajo	56.4%	58.1%	47.8%				72.38%	75.93%	71.57%
	medio	26.5%	25.0%	35.4%				18.22%	16.10%	18.27%
	alto	17.2%	16.9%	16.9%				9.37%	7.97%	10.16%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				99.97%	100.00%	100.00%
ARQUITECTURA Y URBANISMO	bajo	60.6%	68.0%	44.2%	82.1%	71.4%	71.4%	59.68%	61.66%	56.42%
	medio	27.3%	20.0%	44.2%	15.4%	14.3%	28.6%	25.44%	23.05%	25.68%
	alto	12.1%	12.0%	11.5%	2.6%	14.3%	0.0%	14.88%	15.29%	17.90%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
BELLAS ARTES Y DISEÑO	bajo	67.3%	69.7%	61.3%	90.3%	90.0%	73.9%	67.29%	68.60%	63.13%
	medio	23.1%	20.7%	29.0%	3.2%	10.0%	13.0%	20.87%	20.10%	23.50%
	alto	9.6%	9.6%	9.7%	6.5%	0.0%	13.0%	11.84%	11.29%	13.37%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS AGROPECUARIAS	bajo	57.1%	62.5%	0.0%				66.03%	65.90%	58.07%
	medio	28.6%	0.0%	0.0%				22.27%	20.66%	25.90%
	alto	14.3%	37.5%	100.0%				11.70%	13.44%	16.03%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	bajo	55.3%	53.8%	28.0%				42.23%	41.58%	31.32%
	medio	26.3%	26.9%	40.0%				25.63%	26.05%	26.30%
	alto	18.4%	19.2%	32.0%				32.12%	32.37%	42.38%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				99.97%	100.00%	100.00%
CIENCIAS SOCIALES	bajo	81.0%	80.0%	71.0%				75.63%	76.41%	75.56%
	medio	10.3%	15.6%	19.4%				15.83%	15.10%	15.46%
	alto	8.6%	4.4%	9.7%				8.54%	8.48%	8.98%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
COMUNICACION, PERIODISMO Y PUBLICIDAD	bajo	63.5%	73.9%	70.2%	87.3%	89.8%	89.6%	76.62%	78.33%	73.19%
	medio	25.6%	20.1%	19.2%	11.3%	8.5%	6.3%	16.51%	15.59%	18.80%
	alto	10.9%	6.0%	10.6%	1.4%	1.7%	4.2%	6.85%	6.09%	8.00%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	99.99%	100.00%	100.00%
CONTADURIA Y AFINES	bajo	61.4%	59.3%	52.2%				73.23%	76.43%	72.15%
	medio	27.6%	29.6%	35.8%				19.18%	16.90%	18.80%
	alto	11.0%	11.1%	11.9%				7.58%	6.67%	9.04%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				99.99%	100.00%	99.99%
DERECHO	bajo	65.4%	69.6%	61.8%				75.36%	77.36%	72.59%
	medio	23.1%	18.8%	29.1%				16.65%	15.31%	17.83%
	alto	11.5%	11.6%	9.1%				7.99%	7.33%	9.58%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				99.99%	100.00%	100.00%
ECONOMIA	bajo	19.0%	14.3%	36.8%				39.67%	42.93%	33.89%
	medio	33.3%	38.1%	26.3%				26.77%	27.00%	27.67%
	alto	47.6%	47.6%	36.8%				33.56%	30.07%	38.44%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
INGENIERIA	bajo	35.7%	30.2%	18.9%				45.92%	47.39%	39.59%
	medio	39.3%	25.5%	39.4%				26.51%	25.45%	26.25%
	alto	25.0%	44.3%	41.7%				27.58%	27.16%	34.16%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%

*Fuente: ICFES. Resultados Agregados 2013-2015

Tabla 54. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Lectura Crítica

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN TADEÍSTA POR NIVELES DE DESEMPEÑO EN LA PRUEBA SABER-PRO, 2013-2015*

GRUPO DE REFERENCIA	nivel	LECTURA CRÍTICA								
		BOGOTÁ			CARTAGENA			NACIONAL		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ADMINISTRACION Y AFINES	bajo	37.5%	38.1%	28.1%				54.10%	57.81%	45.41%
	medio	48.3%	46.2%	48.3%				35.66%	31.90%	37.91%
	alto	14.2%	15.7%	23.6%				10.24%	10.29%	16.68%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
ARQUITECTURA Y URBANISMO	bajo	27.3%	36.0%	28.8%	51.3%	71.4%	57.1%	41.04%	44.12%	35.66%
	medio	42.4%	52.0%	44.2%	41.0%	28.6%	21.4%	40.87%	38.06%	38.81%
	alto	30.3%	12.0%	26.9%	7.7%	0.0%	21.4%	18.09%	17.82%	25.53%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
BELLAS ARTES Y DISEÑO	bajo	33.3%	38.4%	22.8%	64.5%	60.0%	26.1%	35.33%	41.13%	28.24%
	medio	43.9%	42.3%	43.5%	22.6%	35.0%	43.5%	42.33%	38.72%	38.38%
	alto	22.8%	19.3%	33.7%	12.9%	5.0%	30.4%	22.34%	20.15%	33.38%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS AGROPECUARIAS	bajo	50.0%	50.0%	0.0%				54.51%	56.51%	41.59%
	medio	35.7%	50.0%	0.0%				35.51%	32.25%	37.90%
	alto	14.3%	0.0%	100.0%				9.99%	11.24%	20.50%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	bajo	21.1%	7.7%	8.0%				30.44%	31.25%	19.85%
	medio	63.2%	46.2%	40.0%				43.00%	39.75%	34.76%
	alto	15.8%	46.2%	52.0%				26.56%	29.00%	45.38%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS SOCIALES	bajo	22.4%	33.3%	16.1%				35.72%	38.52%	32.16%
	medio	48.3%	33.3%	38.7%				38.42%	36.39%	35.06%
	alto	29.3%	33.3%	45.2%				25.86%	25.09%	32.78%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
COMUNICACION, PERIODISMO Y PUBLICIDAD	bajo	27.3%	36.0%	20.7%	47.9%	61.0%	43.8%	36.30%	39.84%	26.43%
	medio	46.3%	42.2%	46.6%	46.5%	32.2%	35.4%	42.54%	40.04%	41.17%
	alto	26.3%	21.8%	32.7%	5.6%	6.8%	20.8%	21.16%	20.12%	32.41%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
CONTADURIA Y AFINES	bajo	44.1%	49.4%	43.3%				59.17%	62.21%	49.13%
	medio	44.1%	43.2%	35.8%				33.45%	30.32%	38.25%
	alto	11.7%	7.4%	20.9%				7.38%	7.47%	12.62%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
DERECHO	bajo	17.3%	24.6%	20.0%				41.19%	44.47%	32.74%
	medio	55.8%	53.6%	36.4%				39.34%	36.16%	37.62%
	alto	26.9%	21.7%	43.6%				19.48%	19.37%	29.64%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
ECONOMIA	bajo	4.8%	14.3%	15.8%				26.23%	27.82%	18.01%
	medio	76.2%	66.7%	36.8%				44.16%	40.03%	33.60%
	alto	19.0%	19.0%	47.4%				29.61%	32.15%	48.39%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
INGENIERIA	bajo	39.3%	22.8%	15.9%				42.55%	45.01%	32.12%
	medio	35.7%	46.3%	48.5%				40.61%	37.18%	38.64%
	alto	25.0%	30.9%	35.6%				16.85%	17.81%	29.23%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%

*Fuente: ICFES. Resultados Agregados 2013-2015

Tabla 55. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Comunicación Escrita

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN TADEÍSTA POR NIVELES DE DESEMPEÑO EN LA PRUEBA SABER-PRO, 2013-2015

GRUPO DE REFERENCIA	nivel	COMUNICACIÓN ESCRITA*								
		BOGOTÁ			CARTAGENA			NACIONAL		
		2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ADMINISTRACION Y AFINES	bajo	12.6%	11.9%	9.0%				21.06%	18.74%	21.87%
	medio	84.5%	86.4%	86.4%				77.14%	80.26%	76.85%
	alto	2.9%	1.7%	4.5%				1.80%	1.00%	1.28%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
ARQUITECTURA Y URBANISMO	bajo	18.2%	22.0%	17.3%	41.0%	57.1%	14.3%	22.85%	20.16%	21.69%
	medio	78.8%	76.0%	76.9%	59.0%	42.9%	85.7%	73.86%	78.60%	76.50%
	alto	3.0%	2.0%	5.8%	0.0%	0.0%	0.0%	3.29%	1.23%	1.81%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
BELLAS ARTES Y DISEÑO	bajo	18.9%	18.8%	18.1%	38.7%	31.6%	21.7%	22.76%	22.65%	20.25%
	medio	77.5%	79.4%	80.0%	61.3%	68.4%	73.9%	73.23%	74.93%	77.48%
	alto	3.7%	1.7%	1.9%	0.0%	0.0%	4.3%	4.01%	2.42%	2.27%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS AGROPECUARIAS	bajo	21.4%	12.5%	0.0%				26.63%	22.14%	25.12%
	medio	78.6%	87.5%	100.0%				71.70%	77.23%	73.98%
	alto	0.0%	0.0%	0.0%				1.66%	0.63%	0.89%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS	bajo	15.8%	19.2%	0.0%				17.90%	16.10%	16.41%
	medio	78.9%	80.8%	100.0%				77.56%	82.24%	81.69%
	alto	5.3%	0.0%	0.0%				4.53%	1.66%	1.90%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
CIENCIAS SOCIALES	bajo	6.9%	8.9%	3.2%				14.83%	12.19%	13.97%
	medio	81.0%	84.4%	87.1%				76.59%	81.13%	80.92%
	alto	12.1%	6.7%	9.7%				8.58%	6.68%	5.11%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
COMUNICACION, PERIODISMO Y PUBLICIDAD	bajo	13.2%	15.6%	16.4%	41.2%	33.9%	29.2%	15.95%	15.33%	14.68%
	medio	81.2%	82.9%	80.2%	58.8%	64.4%	70.8%	78.69%	81.77%	82.06%
	alto	5.6%	1.4%	3.4%	0.0%	1.7%	0.0%	5.36%	2.90%	3.26%
	total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.00%	100.00%	100.00%
CONTADURIA Y AFINES	bajo	11.8%	9.9%	16.4%				22.41%	20.04%	22.42%
	medio	86.1%	87.7%	83.6%				76.36%	79.04%	76.79%
	alto	2.1%	2.5%	0.0%				1.24%	0.92%	0.79%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
DERECHO	bajo	9.6%	4.3%	1.8%				14.46%	14.20%	14.06%
	medio	84.6%	89.9%	96.4%				80.00%	81.94%	82.28%
	alto	5.8%	5.8%	1.8%				5.54%	3.86%	3.66%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
ECONOMIA	bajo	9.5%	9.5%	5.3%				10.20%	8.99%	9.52%
	medio	85.7%	90.5%	89.5%				82.64%	86.32%	86.61%
	alto	4.8%	0.0%	5.3%				7.16%	4.69%	3.87%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%
INGENIERIA	bajo	22.2%	18.8%	16.8%				21.60%	19.11%	20.00%
	medio	66.7%	80.5%	79.4%				76.29%	79.53%	78.47%
	alto	11.1%	0.7%	3.8%				2.11%	1.35%	1.53%
	total	100.0%	100.0%	100.0%				100.00%	100.00%	100.00%

* El componente de comunicación escrita tiene 8 niveles de desempeño que para esta presentación se agruparon así: nivel 1 conformado por los niveles 1,2,3; nivel 2 conformado por los niveles 4,5 y 6 y nivel 3 los niveles 7 y 8

Los resultados muestran tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora. Como aspecto positivo, se observa que el porcentaje de estudiantes tadeístas clasificados en el nivel bajo de cada componente es generalmente inferior al porcentaje de estudiantes nacional que se encuentra en cada categoría para la sede Bogotá, lo que implica una mayor proporción de estudiantes en los niveles medio y alto de cada componente de la prueba. Un resultado como éste significa que a pesar de las potenciales desventajas con las que la Universidad recibe a los estudiantes, logra que un porcentaje mayor de estudiantes desarrolle competencias genéricas en niveles deseables tras completar al menos el 75% de sus créditos académicos. Esto constituye un factor importante de reducción de las inequidades académicas presentes en los estudiantes entre el momento de ingreso y los momentos cercanos a su salida a la vida profesional respecto a sus pares de otras instituciones.

Estas diferencias observadas en la sede Bogotá respecto a los grupos de referencia nacionales son sistemáticas en las pruebas de lectura crítica y comunicación escrita. En la prueba de razonamiento cuantitativo se presentan mayores diferencias positivas en el comportamiento de los grupos de referencia de la Universidad. Los grupos de Economía, Ingeniería, Derecho, Administración y Contaduría y afines llevan ventaja en estos desarrollos. Esto apoya la idea de que es posible mejorar a los programas de grupos con menor desempeño si se aprovechan las experiencias exitosas internas, haciéndolas transversales para todos los programas, y se refleja en la fundamentación básica de los planes de estudio.

A diferencia de la sede Bogotá, la seccional Cartagena tiene un desempeño tanto en puntajes como en niveles de desempeño inferiores a los de la media nacional. Estos resultados pueden atribuirse solo en parte a las condiciones de ingreso de los estudiantes, y demandan atención especial en los planes de mejoramiento de los programas académicos. Se espera que la implementación de los nuevos planes de estudio a partir del primer semestre de 2018, sumado a las acciones de mejoramiento pedagógico que se emprendieron en los últimos dos años que se han intensificado en este año, sea posible lograr mejoras significativas en los resultados.⁴¹

Los planes de estudio de pregrado de la UTadeo se estructuran en tres grandes fundamentaciones –básica, específica y humanística– a los que se suman un componente flexible y los de enlace entre el bachillerato-universidad y pregrado-posgrado, y la formación en inglés u otra lengua cuando el estudiante demuestra que ha alcanzado el nivel exigido por la Universidad para la obtención del grado.

La **Fundamentación básica** tiene como propósito poner en contacto al estudiante con los conocimientos, métodos y problemas básicos de las áreas que sustentan la disciplina o profesión y que son comunes a los programas de una misma facultad. Esta fundamentación debe contribuir a la formación integral del estudiante, incrementar su competencia académica y ayudar a consolidar su vocación. La **Fundamentación específica**, por su parte, está diseñada para poner en contacto al estudiante con los conocimientos y competencias específicas de la disciplina o profesión, en concordancia con los referentes nacionales e internacionales propios de cada programa académico. Finalmente, la **Fundamentación humanística** se propone aportar a la formación integral del estudiante y estimular su interés y capacidad de reflexión y análisis que favorecen una indagación rigurosa sobre la manera como el ser humano se plantea e intenta resolver preguntas fundamentales sobre sí mismo y sobre las disciplinas.

⁴¹ Estas acciones incluyen las de apoyo pedagógico mencionadas en el factor 2, la designación de profesores en comisión para reforzar el equipo docente de la seccional, la dotación de recursos para los programas y la mejora de servicios de la Biblioteca, así como el programa de tutorías, entre otros.

Las asignaturas de enlace entre el bachillerato y la universidad, como se las denomina en la UTadeo, son de carácter obligatorio para quienes al momento del ingreso no cuentan con los niveles establecidos de competencia en matemáticas y lectoescritura requeridos para avanzar con éxito en la educación superior. A partir de la modificación de los programas, estas asignaturas no hacen parte del plan de estudios, pero sí de la carga académica de los estudiantes. A estas se sumó, a partir de 2017, un nivel básico de inglés.

El componente flexible permite a los estudiantes destinar una proporción de los créditos académicos de su plan de estudios (entre el 7% y el 15%) a asignaturas electivas, escogidas de acuerdo con su proyecto profesional. Bajo este enfoque, el estudiante puede optar por un grupo de asignaturas afines que complementen la fundamentación específica en cualquiera de los departamentos que las ofrecen, previo cumplimiento de los prerrequisitos cuando sea el caso. Puede optar alternativamente por una profundización en el campo de los idiomas o por asignaturas diversas de acuerdo con sus intereses.

Las rutas académicas propuestas se diseñaron de manera tal que las asignaturas de la fundamentación básica y humanística, así como las de segunda lengua, se avancen durante los primeros 4 períodos académicos, desplazando hacia la segunda parte de la carrera las asignaturas de la fundamentación específica y las electivas. El examen de seguimiento, incluido en la reforma de 2009 con el propósito de retroalimentar al programa sobre aspectos a mejorar, se mantuvo en los nuevos programas con el objetivo adicional de brindarle información que le sirva para evaluar sus avances, identificar falencias y tomar decisiones sobre opciones académicas para avanzar o remediar, según sea el caso. Los nuevos exámenes de seguimiento comenzarán a implementarse en el segundo semestre de 2018.

Adicionalmente, el estudiante tadeísta puede escoger entre las asignaturas de la fundamentación humanística las que mejor respondan a sus inquietudes o intereses. Cabe aclarar que el propósito formativo de las humanidades es común a todas las asignaturas que conforman la oferta, en especial en lo referente a la formación en pensamiento crítico a partir de procesos de lectura y escritura. El principal desafío a futuro es garantizar que la oferta de electivas sea suficiente y de buena calidad, y que los procedimientos propios de la administración académica faciliten la escogencia por parte de los estudiantes.

Otro aspecto de la flexibilidad son las opciones que la Universidad ofrece para el reconocimiento de asignaturas cursadas como parte de otros programas académicos dentro de la Universidad así como los de educación continuada y los que se cursen en programas de movilidad o en instituciones con las que exista convenio. Además, recientemente incluyó en el reglamento estudiantil la posibilidad de validar asignaturas como una forma

para reconocer el conocimiento adquirido previamente, bien en una institución académica o en el mundo laboral.

La electividad se extiende además a la opción de grado. De acuerdo con sus preferencias, el estudiante puede escoger entre la realizar un proyecto de grado, adelantar trabajos de formación para la investigación, realizar práctica empresarial o pasantías, o cursar el cotermino de posgrado, como alternativas para cumplir su requisito de grado.

En cuanto a los programas de posgrado, en 2016 se revisó el Acuerdo 19 de 2012, que regula la oferta de programas en este nivel, y se expidió el Reglamento Estudiantil de Posgrado. El Acuerdo 31 de 2016⁴² definió el alcance de los programas de especialización, maestría (en sus modalidades de profundización e investigación), y doctorado. Asimismo, reformuló los criterios para la estructura de los planes de estudio y precisó las exigencias en lengua extranjera. Por su parte, el reglamento estudiantil de posgrado desarrolla en detalle las exigencias de admisión, permanencia y obtención de los títulos académicos, razón por la cual se refiere a los requisitos de los trabajos de grado según el tipo de programas.

La oferta de posgrados en la UTadeo se caracteriza por contar con una estructura académica unificada por facultad pero flexible, que permite promover la convergencia interdisciplinaria con base en las líneas de investigación de las facultades, y en la actividad de los grupos de investigación y creación de la Universidad⁴³. La estructura del plan de estudios es común para cada nivel de formación posgradual, definida en tres componentes: disciplinar, investigativo y flexible. Las modalidades de los trabajos de grado y su correspondiente duración en créditos, según la exigencia académica de nivel del programa, están mediadas por asignaturas de enfoques transversales que le permitirán al estudiante abrir nuevas perspectivas para la investigación. De igual manera, se consideran las especificidades en cuanto al inglés como segundo idioma de acuerdo con los requerimientos de cada nivel de formación.

Los lineamientos actualizados sobre la estructura académica de los programas de posgrado comenzaron a aplicarse en 2016 con la creación de 2 nuevos programas de maestría (Maestrías en Creación y Dirección de Medios y la de Gestión y Producción Cultural). La revisión de los programas existentes para adecuarse a esta estructura se inició desde 2016.

Como se declara en el PEI y en el modelo pedagógico, la interdisciplinariedad es uno de los rasgos distintivos en la UTadeo. Por esta razón, se incentiva la participación de estudiantes de distintos programas en las asignaturas centrales en la formación de cualquier tadeísta (Humanidades, Pensamiento Ambiental, Ética, Ciudadanía y Paz, entre muchas otras),

⁴² Ver anexo Acuerdo 31 de 2016

⁴³ PEI- Políticas de programas de posgrado

cuyas actividades se enriquecen con los aportes de estudiantes de campos muy diversos. Este enfoque se ha fortalecido, desde 2013, con la creación de TadeoLAB, un espacio para propiciar el acercamiento interdisciplinario a la realidad mediante asignaturas diseñadas en torno a problemas de la vida real.

La base de TadeoLAB es la creación, y alrededor de sus proyectos se reúnen profesores y estudiantes con actores externos para la resolución de problemas mediante el trabajo colaborativo y la experimentación. El enfoque interdisciplinario también ha permeado la nueva oferta de posgrados: hoy es, junto con otros, uno de los criterios que se considera en el proceso de evaluación de las nuevas propuestas.

Como se verá con mayor detalle en el factor 5, la Universidad muestra avances en cuanto a la internacionalización de sus currículos, entendida ésta como la alineación de su oferta académica con las necesidades que surgen de la inserción en el mundo globalizado, sin perder de vista lo local. La misión de la Universidad destaca su papel en la preservación de los recursos naturales y esto pone al medio ambiente en el centro de su quehacer académico, expresado en asignaturas, proyectos de investigación y de impactos social. Al mismo tiempo, se avanza en el diseño de asignaturas sobre asuntos globales⁴⁴, así como en contactos con programas académicos internacionales para la realización de proyectos conjuntos, las dobles titulaciones, y la presencia permanente de académicos visitantes y conferencistas de diversas nacionalidades, lo cual enriquece significativamente la perspectiva global de los estudiantes. En los últimos 4 años, la Universidad ha recibido a 358 académicos internacionales en calidad de profesores invitados en las diferentes actividades académicas.

El 68% de la comunidad académica encuestada considera que existen ambientes propicios y oportunidades para la discusión crítica y la reflexión académica. La percepción positiva es más alta (73% de los encuestados) en cuanto a la pertinencia y oportunidad de los mecanismos para la actualización curricular de los planes de estudio.

El fortalecimiento de la discusión sobre los planes de estudio fue uno de los propósitos que motivó la expedición de la Resolución 18 del 24 de marzo de 2017, la cual amplió la participación de profesores en los comités curriculares, incluyó a la representación profesoral y estudiantil en los comités de facultad y creó los comités de departamento, los cuales cuentan con la participación de la totalidad del cuerpo profesoral. Es temprano aún para saber si estos mecanismos son suficientes para garantizar mayores espacios de discusión, por lo que hace necesario un seguimiento cercano de su implementación.

Políticas académicas sobre lenguas extranjeras. Logros y oportunidades de mejora

⁴⁴ Por ejemplo: Pensamiento Ambiental, Medio ambiente y Economía, Historia internacional contemporánea, Poder y Sociedad.

Las lenguas extranjeras son un vehículo indispensable para acceder a la cultura global, y entre ellas el inglés ocupa un lugar prioritario. Consciente de esto, la Universidad estableció en su normativa la suficiencia en inglés como requisito obligatorio para la obtención de títulos en los distintos niveles de la formación⁴⁵. Adicionalmente, se ofrecen cursos de francés en colaboración con la Alianza Francesa, de portugués con el Instituto Ibraco y Chino Mandarín con el Instituto Confucio de la Universidad. La presencia del Instituto Confucio en el campus y las oportunidades de movilidad con la China ha motivado el interés en el aprendizaje de esta lengua. La Tadeo es actualmente centro reconocido para certificar el nivel de competencia en esta lengua.

Con respecto al dominio del idioma inglés, la Universidad ha adelantado estrategias que permiten a los estudiantes alcanzar el nivel requerido de acuerdo con su nivel de formación, sin desconocer que los niveles de inglés al ingreso no son los más altos. Los efectos de estas estrategias se evidencian a través de los resultados de las pruebas SABER PRO, en los que los estudiantes de pregrado de la Tadeo se ubican por encima de la media nacional en los niveles de desempeño alineados con el Marco Común Europeo. En las pruebas Saber PRO 2016, el 60% de los estudiantes de la Universidad se clasificaron en los niveles B1 y B2 (43% y 17% respectivamente), superando por un amplio margen a la clasificación nacional en la cual sólo el 27% de los estudiantes del país quedaron clasificados en estos niveles, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 56. Porcentaje de estudiantes por niveles de desempeño en inglés – Pruebas Saber PRO 2016

Nivel de agregación	-A1	A1	A2	B1	B2
Colombia	20%	32%	22%	19%	8%
UTadeo	4%	13%	23%	43%	17%
Utadeo Bogotá	4%	12%	23%	44%	18%
Utadeo Cartagena	13%	26%	19%	31%	12%

Fuente: reporte de resultados por aplicación Examen SABER PRO 2016

Los análisis detallados revelan diferencias entre programas, así como entre Bogotá y Cartagena, lo cual evidencia la necesidad de hacer un acompañamiento más cercano a los estudiantes de la seccional: mientras el 62% de los estudiantes de Bogotá y Santa Marta cumplen o superan la meta establecida en la universidad, en Cartagena solamente el 43% de los estudiantes alcanzan niveles B1 y B2.

Las principales acciones emprendidas por la universidad para el mejoramiento del nivel de inglés de sus estudiantes se han enfocado hacia: (a) ofrecer oportunidades de nivelación

⁴⁵ El requisito para obtener el título de pregrado es B1; B2 en los programas de Relaciones Internacionales y en el nuevo plan de estudios de Contaduría Pública; en Maestría B2 y en Doctorado C1 en cualquier lengua, así como suficiencia para realizar un trabajo académico en inglés.

para quienes ingresan a la Universidad con bajo puntaje en Saber 11 y tutorías para quienes muestran mayor dificultad; (b) incluir tres cursos obligatorios de inglés en el plan de estudios de pregrado con el propósito de que los estudiantes logren el nivel de suficiencia exigido y puedan acceder a niveles superiores de formación en la lengua; (c) oferta diversificada de inglés según los intereses de los programas que los requieran (inglés de negocios, inglés para contadores); y (d) presencia creciente de inglés en los campus de la Universidad mediante la realización de eventos culturales, conferencias, actividades lúdicas, clubes de conversación. La Universidad debe profundizar estas acciones, direccionarlas a los estudiantes según sus niveles de ingreso y requerimientos académicos, intensificarlas en los campus de Cartagena y Santa Marta y evaluar sistemáticamente su impacto sobre los resultados.

El interés en alcanzar mejores niveles de competencia se ha incrementado entre los profesores en la medida en que crece su inserción en redes internacionales en las que el inglés es reconocido como el idioma principal de comunicación. Consciente de esta necesidad, el departamento de idiomas de la Universidad adelanta programas de capacitación para la escritura de artículos académicos en inglés, así como para la enseñanza de cursos regulares en inglés por parte de profesores de la Tadeo. También cuenta con un plan para lograr que en 2020 la totalidad de los profesores de tiempo completo hayan alcanzado el nivel B2, nivel requerido además para el ingreso de nuevos profesores a la planta de la universidad.

Se espera que esas acciones contribuyan al mejoramiento de los resultados de nuestros estudiantes, su inserción en el mercado laboral y en el entorno internacional. El 64.5 % de los estudiantes considera que el nivel de calidad de “las estrategias de formación en inglés para profesores y estudiantes” es alto o medio; por su parte, el 62 % de los estudiantes considera que el nivel de pertinencia de estas estrategias es alto o medio. El 67 % de los profesores de tiempo completo califican la calidad de estas estrategias en nivel alto o medio y el 65% califican la pertinencia de la misma manera.

Innovación pedagógica uso de tecnologías para la formación

En la Tadeo Formativa, la innovación pedagógica es una condición esencial para el éxito de los nuevos planes de estudio. Menos asignaturas, más centradas en el aprendizaje que en los contenidos, con un mejor balance entre el trabajo presencial y el autónomo, requieren un diseño cuidadoso, con sílabos que expresen en forma articulada los objetivos, estrategias pedagógicas y criterios de evaluación. Durante los pasados 4 años, la Universidad ha realizado periódicamente jornadas de formación dirigidas a profesores de planta y de cátedra con el objetivo de mejorar sus competencias pedagógicas y transferirlas en forma efectiva a sus cursos en forma de sílabos articulados, estrategias para el trabajo activo y colaborativo, evaluación formativa, evaluación con base en rúbricas, entre otros.

La Dirección de Innovación y Apoyo Pedagógicos ha liderado el diseño de nuevas asignaturas y la revisión de asignaturas ya existentes, seleccionadas según su impacto en la formación básica de los estudiantes. Este proyecto ha contribuido a dinamizar la conversación pedagógica en la Universidad, así como a la transformación de los espacios físicos dentro y fuera de las aulas y una mayor y mejor integración de los recursos que ofrecen las TIC para enriquecer los ambientes de aprendizaje. Entre 2014 a 2016 se rediseñaron 24 asignaturas, seleccionadas entre las de mayor impacto por el número de estudiantes involucrados, en un proceso que contó con la participación activa de profesores, directores de departamento, con el apoyo de la Vicerrectoría Académica, y que permitió llevar al aula los principios consignados en el modelo pedagógico.

Por su parte, el proyecto Implementación de herramientas tecnológicas para el aprendizaje muestra avances significativos en el uso de Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta (AVATA) como entorno formativo virtual oficial de la Universidad. AVATA facilita la interacción entre la comunidad y provee espacios de aprendizaje más flexibles que promueven la autonomía de los estudiantes en sus procesos de aprendizaje. Los cursos están soportados en la plataforma Moodle, que involucra múltiples herramientas educativas diseñadas para apoyar y fortalecer los ambientes de aprendizaje. En la plataforma se encuentran las aulas virtuales de las asignaturas de pregrado, posgrado y de los cursos que ofrece Educación Continuada.

El plan estratégico prevé que en 2020 el 100% de asignaturas hayan incorporado los recursos a la plataforma. En 2013, la Universidad contaba con 1 216 cursos diseñados en la plataforma en nivel intermedio y superior; esta cifra se elevó a 1 628 en 2016. Esto ha sido posible gracias a los esfuerzos de capacitación a la comunidad académica sobre los diferentes aspectos que involucran el desarrollo de los cursos. De 2013 a 2016 se capacitó al 76% de cátedra y al 68% de planta.

En 2016, el 79% de los profesores de tiempo completo y cátedra tanto en Bogotá y Santa Marta como en la seccional Cartagena hacían uso del ambiente como soporte al desarrollo de las asignaturas a su cargo, lo que significa un avance considerable en relación a 2013.

Tabla 57. Porcentaje de asignaturas que usan AVATA

Año (*)	% Cursos usan AVATA
2013	53,54%
2014	53,55%
2015	66,45%
2016	73,42%

AVATA es un apoyo importante a las innovaciones pedagógicas que están desarrollando los profesores participantes en las convocatorias realizadas por la Dirección de Innovación Educativa. Los temas que se están trabajando se orientan al desarrollo de cursos *blended*, aulas invertidas, aprendizaje basado en problemas y aprendizaje basado en proyectos. Su uso ha permitido además implementar la modalidad de *campus extendido*, el cual consiste en la simultaneidad de las clases entre Bogotá y Cartagena, contribuyendo así a la integración académica entre los dos campus. Apoya también los cursos que se imparten en los programas de extensión que la Universidad ofrece en convenios con universidades regionales. Adicionalmente, permite la integración de otros servicios de la Universidad a la comunidad académica.

La característica 12, *Políticas académicas*, tiene una alta ponderación y su evaluación registra un cumplimiento en alto grado con una calificación de 4.3. La Universidad cuenta con una oferta académica muy dinámica, resultado de la continua reflexión sobre la calidad y pertinencia de sus programas y el seguimiento permanente al desarrollo de las disciplinas, mediante la investigación y la vinculación a las redes de conocimiento. A los ambientes informales de discusión se suman espacios estructurados para la reflexión académica, como son los comités curriculares, de departamento y escuela, de facultad y el Comité Académico, entre otros, los cuales cuentan con la participación de profesores, estudiantes y directivas académicas y que deben convertirse en espacios por excelencia para una conversación académica que ejerza influencia en los distintos ámbitos de la vida universitaria.

Se consideran avances significativos la modificación de los programas académicos de pregrado y las nuevas propuestas de posgrados que se adelantaron durante este período, así como las mejoras pedagógicas y el aumento en el uso de TIC. Por otra parte, la Universidad muestra avances en cuanto a la internacionalización de sus currículos, entendida ésta como la vinculación de sus programas académicos y proyectos de investigación con contrapartes internacionales. Esta creciente internacionalización se expresa en nuevas asignaturas, dobles titulaciones con universidades extranjeras, así como en las recientes propuestas de programas de posgrado. Los avances son todavía insuficientes y es deseable que la internacionalización de los currículos se extienda a más programas y asignaturas, soportadas en el mejoramiento de las competencias de los estudiantes en segunda lengua, en particular el inglés.

4.4.2. *Característica 13. Pertinencia académica y relevancia social*

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
-------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------	-----------------------------

32.56%	4.3	1.40%	Alto grado	86.00%
--------	-----	-------	------------	--------

Los procesos de autoevaluación le han permitido a la Universidad hacer discusiones sistemáticas sobre las necesidades actuales del medio y las demandas de los diferentes sectores sociales, culturales y económicos. La reforma curricular de los programas de pregrado adelantada entre 2015 y 2016 y la creación de nuevos programas –especialmente a nivel de posgrado– significó una importante reflexión sobre la pertinencia de los programas a partir de los avances en cada disciplina, los aspectos pedagógicos y metodológicos, la enseñanza del idioma extranjero y la interdisciplinariedad, con el propósito de actualizar los programas a las exigencias del mundo actual. Este proceso involucró de manera integral a la Sede Santa Marta y a la Seccional Cartagena para que, a partir de las realidades regionales, puedan insertarse a las necesidades del contexto con el acompañamiento del entorno productivo y social.

Por su parte, procesos de aseguramiento con propósitos de acreditación o renovación de registros calificados obligan la consulta permanente del Observatorio Laboral para conocer sobre la situación laboral de los egresados y a través de contactos directos. Estos análisis se verán fortalecidos con la información de las encuestas que ha puesto a disposición el Ministerio de Educación Nacional, gracias a las cuales es posible conocer la opinión de los egresados sobre el programa académico que cursó y su impacto en el desempeño laboral.

Tradicionalmente, la oferta de la Universidad ha sido presencial. No obstante, dados los avances en las tecnologías y la necesidad creciente de llevar la educación superior a regiones y poblaciones con acceso limitado, se estableció una alianza con Edupol⁴⁶ para ofrecer inicialmente dos pregrados en metodología virtual o polimodal: Mercadeo y Administración de Empresas Agropecuarias. La experiencia con estos programas es incipiente y está proporcionando a la Universidad importantes aprendizajes sobre las exigencias académicas y de apoyo de estudiantes en modalidades virtuales o a distancia, la integración entre estos programas y la oferta principal de la Universidad, y los requisitos pedagógicos y técnicos para el diseño de material pedagógico para su utilización por fuera de aulas convencionales.

Investigación formativa y formación en investigación

La investigación es un componente fundamental en el proceso de formación de los estudiantes. En términos generales, se procura relacionar la docencia con la investigación a través de procesos de indagación, formulación de preguntas o problemas de investigación

⁴⁶ Empresa de servicios educativos de alta calidad, mediante el Sistema Polimodal®, con tecnología de punta en integración de estrategias didácticas.

por parte de los estudiantes y profesores. Dentro de los planes de estudio, las asignaturas promueven la elaboración de ensayos, y desarrollan las competencias para búsqueda y tratamiento crítico de la información. La opción de grado de investigación es una oportunidad para quienes muestran interés en una carrera académica, que pueden continuar en la UTadeo mediante la opción de coterminal de posgrado. El 74% de la comunidad académica encuestada considera que el grado de correspondencia entre los objetivos de formación de los programas y la actividad investigativa es alto o medio.

Como se profundizará en el factor 6, *los semilleros de investigación* constituyen el mecanismo por excelencia para acercar y familiarizar al estudiante con la labor investigativa, la producción de conocimiento, la formulación de problemas y el planteamiento de soluciones. Mediante la Resolución 002 de 2011, la Universidad organizó y reglamentó los semilleros de investigación como espacios académicos de aprendizaje para la formación integral de los estudiantes⁴⁷.

Además de los semilleros, la Dirección de Investigación, Creación y Extensión ha fomentado la participación de los estudiantes y profesores en los grupos de investigación. En la actualidad esta participación es una condición indispensable para la postulación de proyectos a las convocatorias internas.

En la misma línea, la Universidad ha fortalecido el Centro de Bio-Sistemas en la Sede de Chía, el Centro de Robótica e Informática, el Centro de Investigación en Procesos de Ingeniería, el Centro de Investigaciones Marino Costeros en la Sede Santa Marta, el Observatorio Asia Pacífico y el Observatorio de Paz como espacios académicos en los que convergen profesores y estudiantes en actividades de investigación y vinculación con el medio externo.

La característica , *Pertinencia académica y relevancia social* se pondera como importante y se cumple en alto grado, con una calificación de 4.3. La Universidad cuenta con una oferta de pregrado y posgrado consolidada, con pertinencia social y regional, en los campos de las artes, las ciencias sociales, las ciencias biológicas e ingenierías y las ciencias económicas y afines. Los procesos de autoevaluación y autorregulación permanentes le han permitido la actualización de los perfiles de formación, de acuerdo con los objetivos de los programas en relación con las dinámicas propias de las disciplinas en el mundo actual, aspecto que se evidencia con una planeación académica acorde con las necesidades de cambio. La articulación de los planes de estudio de Bogotá, Cartagena y Santa Marta con el medio permiten construir aportes significativos para el desarrollo de las regiones y contribuyen a una educación de alto nivel y a cumplir con los propósitos de formación nacional y regional.

⁴⁷ http://avalon.utadeo.edu.co/documentos/reglamentos/resolucion_002_2011_investigaciones.pdf

En el plano formativo y desde lo curricular, se promueve la formación para la investigación y la innovación mediante la incorporación de estrategias diferenciadas que permiten que los estudiantes desarrollen competencias para la investigación tanto en las asignaturas como en la experiencia directa de trabajos de investigación en semilleros y proyectos.

La comunidad académica encuentra un desempeño favorable de la pertinencia académica y relevancia social de los programas que ofrece. No obstante, la Universidad debe continuar con las acciones de mejoramiento permanente en la articulación de la investigación y su relación con los programas académicos.

4.4.3. Característica 14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
35.66%	4.3	1.53%	Alto grado	86.00%

Las iniciativas de nuevos programas académicos para sus sedes o en extensión pueden surgir de diferentes actores a partir de estudios institucionales, proyectos con otras instituciones de educación superior, experiencia en cursos y proyectos de extensión, iniciativas de profesores dedicados al estudio y a la evolución de un área del conocimiento, desarrollo investigativo, creativo o de innovación, entre otras. Estas iniciativas son avaladas por las instancias correspondientes que van desde el comité curricular de programa, comité de facultad, Comité de Vicerrectoría Académica, Comité Académico, Comité Financiero y finalmente la aprobación por parte del Consejo Directivo de la Universidad.

Las propuestas de creación de programas se soportan en el análisis de las necesidades de formación en las áreas o sectores de desarrollo estratégico del país, del entorno económico y social, del desarrollo científico y tecnológico y de la globalización, que permitan una argumentación consistente frente a los propósitos estratégicos definidos por la Universidad, partiendo de las capacidades y fortalezas existentes tanto en docencia como investigación. La Universidad propende para que las líneas de investigación sean la base de formulación de propuestas de posgrado, especialmente de maestrías y doctorados⁴⁸. Toda propuesta se acompaña de una investigación de mercado y un análisis financiero que permita referirse a la viabilidad económica frente a las necesidades para el funcionamiento de las actividades de docencia, investigación y extensión.

⁴⁸ Proyecto Educativo Institucional PEI, Políticas de investigación, creatividad e innovación. Pág. 133

En desarrollo de las metas definidas en el plan estratégico, de 2013 a 2016 se han creado un total de 38 programas nuevos: 5 de nivel profesional, 20 de especialización, 16 maestrías y 2 doctorados. Las propuestas académicas que respaldan a estos programas mantienen en su mayoría el rasgo que ha distinguido a la Universidad desde su creación en cuanto a titulaciones novedosas, que se aproximen a nuevos objetos de estudio, incorporando de manera creciente una perspectiva interdisciplinaria que combine la mirada y la capacidad de varias facultades, mediante asignaturas transversales y trabajo interfacultades en la dirección de proyectos de investigación.

Tabla 58. Crecimiento oferta académica

Nivel de formación	No. Programas existentes	No. Programas creados			Total general
	2013	2014	2015	2016	
Doctorado	1		1	1	3
Especialización	23	9	11		43
Maestría	8	5	7	4	24
Total general	32	14	19	5	70

Para la oferta de programas en extensión con otras instituciones de educación superior, se requiere la suscripción de un convenio en el que se definan los compromisos y responsabilidades de las partes. La Universidad considera que estos convenios deben contribuir al cumplimiento de la misión y del proyecto educativo institucional, en contextos locales y regionales diversos en los cuales la pertinencia, la relevancia académica y el impacto se dan en función de las necesidades reales de formación. En el periodo comprendido entre 2013 y 2016, se extendieron a las regiones 22 programas, de ellos 11 en la Seccional Cartagena (1 de nivel profesional, 8 especializaciones y 2 maestrías); 3 especializaciones y 1 maestría para la Sede Santa Marta; y 7 especializaciones en convenio con otras instituciones de educación superior del nivel regional.

En la Universidad se han definido dos tipos de actualizaciones curriculares: los ajustes y las modificaciones al plan de estudios. Se entiende por ajustes a los cambios menores efectuados al plan de estudios, como la denominación de las asignaturas, la definición de requisitos y de intensidades horarias, los momentos de evaluación y la tipología de la actividad de la asignatura. Las modificaciones consisten en la revisión y análisis de los proyectos educativos de los programas académicos y de los planes de estudio, para reflexionar sobre la intencionalidad formativa y la estructura curricular. Los procesos de ajuste son responsabilidad de los programas académicos con el aval del respectivo comité de facultad.

En el caso de las modificaciones, además del proceso anterior, es necesario contar con las aprobaciones del Comité de Vicerrectoría Académica, el Comité Académico y finalmente

del Consejo Directivo de la Universidad, necesarias para el trámite ante el Ministerio de Educación Nacional.

La última modificación a los planes de estudio de los programas de pregrado se realizó de manera institucional a partir de las reflexiones y consensos de las Facultades, los cuales están consignados en el Acuerdo 21 de 2015 y en los acuerdos específicos de cada uno de los programas académicos. Los programas de posgrado están reglamentados por el Acuerdo 31 de 2016 (que modifica parcialmente el Acuerdo 19 de 2012) y el reglamento de posgrados (Resolución 29 de 2016), en el cual se especifican los requisitos de trabajo de grado necesarios para la obtención de los títulos correspondientes.

Respecto a la apreciación de la comunidad académica consultada sobre el nivel de claridad y pertinencia de las directrices institucionales para la creación de programas propios, en extensión y en convenio, 78% de los directivos, 53% de los profesores de cátedra y 70% de los profesores de planta los califican en alto y medio. Respecto a la pertinencia de estas directrices, 79% de directivos, 54% de los profesores de cátedra y 72% de los profesores de planta la evalúan en los mismos niveles.

La Característica se considera importante y se evalúa en alto grado con una calificación de 4.3. Se evidencian políticas institucionales comprometidas en el fortalecimiento de la calidad y la innovación académica. La Universidad tiene criterios y procedimientos claros para la creación de programas en los distintos niveles de formación a fin de garantizar la pertinencia, coherencia y calidad de estos, bien sea para ofrecerse en sus sedes, seccionales o en convenios con otras IES. El proceso para un nuevo programa implica discusiones y retroalimentaciones que vinculan diferentes instancias, a lo largo de los procedimientos se garantiza una verificación de cumplimiento en requisitos, a la vez que se discute la pertinencia en el contexto. A su vez existen mecanismos de seguimiento adecuados para los programas existentes, en busca de una constante evolución que les permita estar vigentes y ser pertinentes para la sociedad.

Las diferentes instancias de seguimiento y aprobación dan cuenta de un proceso exigente y riguroso que involucra a toda la comunidad académica, egresados y miembros de los diversos sectores de la sociedad participan con el fin de cumplir con los requisitos impuestos por la Universidad para el ajuste o modificación de los programas. Los Comités de programas, de Facultad, de Vicerrectoría Académica, el Comité Académico, el Comité Financiero y el Consejo Directivo, son las instancias encargadas de afinar estas revisiones y las nuevas propuestas con el fin de garantizar la calidad de la oferta académica.

La creación y extensión de programas está en correspondencia con las líneas de acción del Plan Estratégico 2015-2020, donde se han definido las metas de crecimiento institucional y por lo tanto son coherentes con la definición y compromiso de los recursos humanos,

físicos y financieros necesarios para su implementación y desarrollo. Son claras la política institucional, la definición de procesos, las estructuras de apoyo e instancias para orientar la creación y revisión de programas en los diferentes niveles de formación, de modo que se garantiza la coherencia con el proyecto educativo institucional y su pertinencia con las necesidades de la región en donde se ofrece, demostrando un compromiso de directivos y comunidad, con una formación de calidad.

4.4.4. Juicio de calidad factor Procesos Académicos

Tabla 59. Calificación características del factor 4

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
12. Políticas académicas	5	38.50%	4.3	0.02
13. Pertinencia académica y relevancia social	4	30.80%	4.3	0.01
14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	4	30.80%	4.3	0.01
Ponderación calculada y nota del factor			4.3	0.04
Ponderación del factor	5	10.2	0.4	

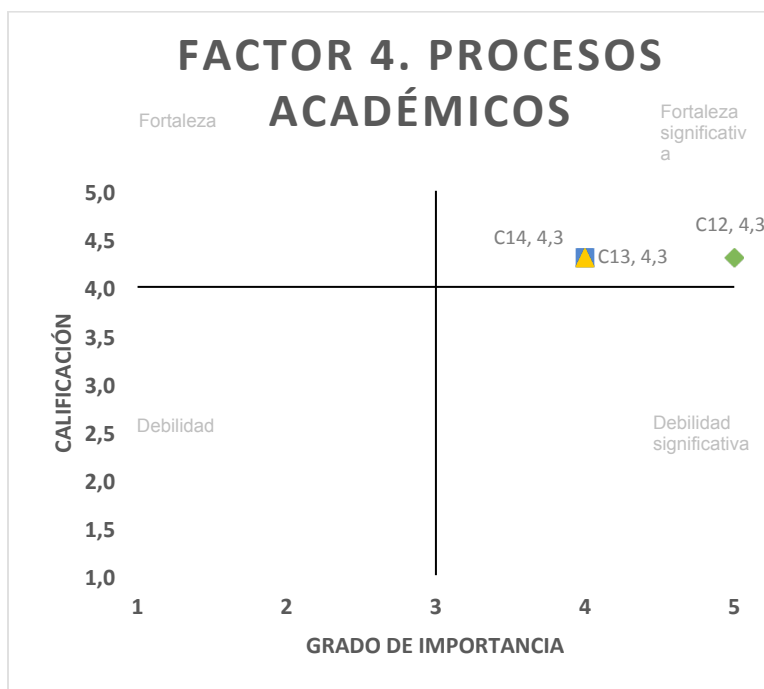


Figura 17. Características del factor 4 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4.3**, lo que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. Es importante destacar que la Universidad asumió en los últimos años un proceso de revisión de la estructura de los planes de estudio a nivel de pregrado y posgrado con dos propósitos fundamentales: por una parte, promover el desarrollo personal con el fortalecimiento de las competencias para la vida y fortalecer los discursos disciplinares como herramientas prácticas que permitan involucrarse en la solución de problemas del entorno profesional y personal. Estos propósitos formativos se traducen en lineamientos sobre la estructura curricular de los planes de estudio, organización académica, transversalidad y electividad, con un margen de flexibilidad que aumenta en la medida en que el estudiante avanza en su programa. Por otra parte, disminuir las posibilidades del fracaso escolar con lineamientos generales enfocados a racionalizar la carga en créditos académicos de los estudiantes, con el fin de lograr equilibrar el trabajo en actividades con acompañamiento del docente, así como en su trabajo independiente. Todo esto acompañado de la capacitación a los docentes y el desarrollo de apoyos tecnológicos para que pueda desempeñar su labor de manera alineada con el modelo pedagógico y las metas estratégicas 2015-2020 de la Universidad.

En términos generales, se puede concluir que los procesos académicos son coherentes con los principios y propósitos de la Universidad; la evaluación permanente ha generado un proceso de mejoramiento continuo que pasa por el estudio de la deserción y las situaciones de bajo rendimiento académico, lo que ha supuesto ajustes importantes en cuanto a los procesos de seguimiento, acompañamiento y revisión curricular bajo lineamientos institucionales.

4.5. Factor 5. Visibilidad Nacional e Internacional

FACTOR	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL	No Aplica	No aplica	4.1

4.5.1. Característica 15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
-------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------	-----------------------------

50.00%	4.2	2.10%	Alto Grado	84.00%
--------	-----	-------	------------	--------

Las políticas institucionales en materia de internacionalización se encuentran establecidas en el PEI. El objetivo es promover la Universidad mediante la internacionalización de los currículos, los intercambios académicos, la participación en redes nacionales e internacionales de investigación, creación y pedagogía y la movilidad de estudiantes y profesores. Los planes de desarrollo han incluido proyectos y acciones dirigidas al desarrollo de dichas políticas, y la institución cuenta con una Oficina de Cooperación que apoya a las facultades en el proceso de identificación de oportunidades, formalización y seguimiento de los acuerdos con universidades e instituciones nacionales extranjeras.

En respuesta a observaciones de los pares evaluadores en el proceso de acreditación sobre la necesidad de “...una real comprensión de los alcances de la internacionalización” así como “destinar personal especializado, recursos y energía a definir una política comprensiva de internacionalización”, la Universidad formuló en su plan de desarrollo 2015-2020 la línea estratégica Tadeo Internacional.

Durante el 2016, la Universidad elaboró un plan maestro para la internacionalización integral, con el fin de identificar los avances más significativos, las debilidades y plantear recomendaciones. Se hizo explícita una visión y una estrategia de internacional, y se identificó la estructura organizacional y funcional adecuada. Se centraron los objetivos en el desarrollo de alianzas y colaboraciones internacionales para enriquecer la investigación y la experiencia educativa, fomentar la movilidad de la comunidad académica, promover la internacionalización en casa, fortalecer la imagen la universidad en el exterior y el inglés como herramienta de inserción internacional.

La Tadeo tiene una red de convenios que le permiten contactos estables y regulares con diversas instituciones en el mundo. Actualmente, la Universidad cuenta con 116 convenios internacionales⁴⁹, que crecieron de manera importante en el último periodo. De estos, el 66% son de tipo marco para el fomento de una variedad de acciones académicas, de movilidad e investigación, mientras que el 22% son convenios de tipo específico, 4% de los convenios son de redes internacionales y el restante está relacionado a los procesos de doble titulación. En el 2013, el Instituto Confucio inició labores, lo cual ha permitido profundizar las relaciones con universidades Chinas.

Se han desarrollado **procesos de investigación** en conjunto con universidades extranjeras en la búsqueda de sinergias en investigación y actividades de extensión, lo cual ha permitido avanzar hacia una mayor movilidad internacional de los profesores tadeístas y a una mayor visibilidad de la UTadeo. Como puede apreciarse en la autoevaluación del factor 6, las facultades han intensificado su participación en convocatorias de investigación en colaboración con instituciones internacionales, universidades y centros de investigación.

⁴⁹ Ver anexo Visibilidad e Internacionalización.

Se pueden referenciar proyectos como la *Participación, Arquitectura, Comunidad y Desarrollo en Ciudades de América Latina, 1980-2015* (Universidad de Cambridge y Universidad de Texas); *Diseño de experiencias turísticas, patrimoniales, comunitarias y participativas en el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina* con North Caroline State University; *TransUrbanLab: estrategias de empoderamiento ciudadano creativo e innovación social en Belén -Bogotá, Colombia- y Roubaix -Lillé, Francia* con la Universidad de Lille, Francia; *el Estudio Comparativo de las Dinámicas de Cooperación Descentralizada en Colombia y México. Los casos de Bogotá, Cartagena, Ciudad de México y Puebla* con la Universidad Benemérita de Puebla; *Agro-ecosystems mapping by low cost photogrammetry, based on unmanned aerial vehicles (UAV): towards optimal implementation and data analysis*” con la Universidad de Lovaina, Bélgica; investigaciones con el Centro Leibniz de Ecología Marina Tropical, Alemania, entre otros.

En cuanto la **internacionalización del currículo**, la Universidad contempla en el proyecto educativo institucional que “(...) los programas que ofrece la Institución, en todos sus niveles, sedes y convenios regionales, deben ser evaluados en forma permanente en cuanto a su contenido, procesos pedagógicos, pertinencia, coherencia, vigencia y correspondencia, de acuerdo con los mecanismos e indicadores orientados a la acreditación nacional e internacional”. Como se explicó en el factor 4, en el ejercicio de autoevaluación de los programas se realizan comparaciones con pares universitarios regionales, nacionales o internacionales. Estas reflexiones se vieron reflejadas en la modificación de los programas de pregrado que se llevó a cabo entre 2015 y 2016 (ver factor 4), en aspectos tales como la reformulación de objetivos de la formación de acuerdo con tendencias recientes.

La reforma permitió la introducción de asignaturas dirigidas a amplios sectores de la comunidad estudiantil cuyo foco es el desarrollo de competencias globales. Se incorporó en los planes de estudios el idioma inglés (en los anteriores era un requisito de grado), se ampliaron las opciones para estudiar una tercera lengua para quienes demuestran la suficiencia en inglés , y se desarrollan nuevas asignaturas que permiten a los estudiantes entender el contexto y principales desafíos del mundo global, tales como Pensamiento Ambiental, Política Contemporánea, Historia Internacional Contemporánea.

Para promover **la movilidad estudiantil**, en la oferta académica se presentan 11 posibilidades de programas con doble titulación con universidades extranjeras. Los programas de Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Publicidad y Diseño y Gestión de la Moda tienen doble titulación con El *Istituto Europeo di Design* (sedes de Italia y España); Publicidad y Comunicación Social y Periodismo con la Universidad del Pacífico en Chile; Comercio Internacional, Contaduría y Administración de Empresas con la Universidad de Estudios Extranjeros de Tianjin. A nivel de posgrado, la maestría en Semiótica ofrece doble titulación con la universidad de *Limoges* (Francia) y el Doctorado en Modelado en Política y Gestión Pública con la Universidad de Palermo (Italia). En 2017, se están gestionando la doble titulación de los programas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

con la Universidad BPP (*Brierley Price and Prior*) y para Diseño Gráfico, Diseño y Gestión de la Moda con la Universidad del Pacífico en Chile. Asimismo, se firmará una opción coterminal del pregrado en economía con la *Aix Marseille School of Economics* de Francia.

La apertura del Instituto Confucio en la Universidad en el año 2013 potenció el desarrollo de actividades de acercamiento cultural y promoción del chino y los intercambios académicos. El instituto lidera la iniciativa de campamentos de inmersión en el idioma chino, en los que han participado 91 estudiantes de la Universidad que han tenido la oportunidad de estar en la China por tres semanas. Se realizan alrededor de 45 actividades académicas anuales para fomentar el intercambio cultural, una semana cultural china al año, lo que conlleva múltiples visitas de académicos chinos, actividades lúdicas, de promoción del idioma y de análisis de temas contemporáneos. El instituto gestiona becas del Ministerio de Educación Chino en diversas universidades de dicho país. En 2015, dos estudiantes obtuvieron becas por un año (Universidad de Estudios Extranjeros de Tianjin); para 2016, 8 estudiantes tuvieron beca (3 de 6 meses y 5 de un año), siete de ellos hacia la Universidad de Estudios Extranjeros de Tiajin y uno en la Universidad de Lanzhou. Para el 2017, se han gestionado 7 becas (2 de un año, 4 de seis meses y uno de Master de dos años). De estos estudiantes, 5 seleccionaron la Universidad de Estudios Extranjeros de Tianjin, uno en la Universidad Normal de Nanjing y uno en la Universidad de Qingdao. Para el 2017, se realizó la primera gira académica del Confucio Tadeo como enlace entre instituciones académicas colombianas y sus contrapartes chinas. Esta delegación contó con representantes de la Universidad de Caldas, Universidad de Boyacá, Los Laureles y Gimnasio Campestre.

La oferta académica de posgrados se ha fortalecido en este periodo con nuevas propuestas que garantizan vínculos con contrapartes internacionales y nacionales. El programa de Ingeniería de la Gestión tiene colaboración con Stevens Institute Technology de Nueva Jersey. En el doctorado de Modelado de Política y Gestión Pública participan profesores de la Universidad de Palermo, Italia; la Maestría en Ingeniería y Analítica de Datos tiene alianzas con empresas como Tableau software. De igual manera, dentro de la oferta académica que se encuentra en formulación se tienen nuevas propuestas, como la Maestría en Comunicación Política, diseñada en asocio con la Universidad de Alcalá de Henares; la Maestría en Ingeniería Gestión sostenible del Agua, con la colaboración de la Escuela del Agua de Barcelona-AQUALOGY (España) y la Universidad Politécnica de Catalunya.

Buscando una mayor **visibilidad internacional** se tomó la decisión de adelantar el proceso de acreditación internacional de los programas de Arquitectura y Administración de Empresas. El primero, con la *Royal Institute of British Architects* (RIBA), proceso que se inició en 2016 y se encuentra actualmente en la etapa de complementar información adicional solicitada por esta red. Por su parte, el programa de Administración de Empresas ha adelantado los contactos con *la Education Quality Accreditation Agency* (EQUAA)

desde el 2016 y se iniciará el proceso de autoevaluación en el mes de octubre 2017 con la finalidad de obtener la acreditación.

En **el contexto nacional** se desarrollan programas como el Doctorado de Ciencias del Mar en asocio con la Universidad Nacional de Colombia (Medellín), la Universidad de Antioquia, la Universidad del Magdalena, la Universidad del Valle y la Universidad del Norte; la Maestría en Comercio Internacional con la Universidad del Valle y la Maestría en Modelado y Simulación con la Universidad Central. En modalidad de extensión, se ofrecen 6 programas académicos: las especializaciones de Gerencia de Mercadeo en Pasto, Santa Marta, Valledupar; las especializaciones de Gerencia de Talento Humano y Gerencia financiera, y la de Gerencia logística comercial nacional e internacional en Santa Marta; la especialización de Gerencia y auditoría de la calidad en salud en Cúcuta, San Marta, Neiva y Pasto, y la especialización de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Cúcuta y Neiva. Se proyecta doble titulación con la Colegiatura de Medellín de los programas de Diseño y Gestión de la Moda, Publicidad y Diseño Gráfico. Este tipo de alianzas le han permitido a la Universidad crear espacios de interacción entre IES nacionales.

Se vienen desarrollando diferentes acciones buscando una mayor **visibilidad de la producción investigativa de la universidad**. Desde la línea estratégica Tadeo Visible, se estructuró un proyecto orientado a posicionar la producción editorial de la universidad cuyas acciones buscan el mejoramiento de la participación e interacción de los investigadores y profesores en redes académicas nacionales e internacionales. En la actualidad, cuenta con un catálogo de publicaciones en el cual es posible constatar los avances de la producción editorial, entre la que se destaca la que ha resultado de procesos rigurosos de investigación y evaluación de pares académicos. Para captar el interés de investigadores de otras instituciones, la Universidad ha emprendido el proceso de indexación de sus cuatro revistas especializadas, una por cada una de las facultades: Tiempo y Economía, Mutis, De Arte y Razón Crítica. Al mismo tiempo, fomenta activamente la publicación de investigadores tadeístas por fuera de la Tadeo. Otra iniciativa para dar visibilidad es la participación del sello editorial de la Universidad en ferias del libro. La presencia de la Tadeo en la Feria Internacional del Libro de Bogotá ha sido continua desde el año 2000. A ésta se suman la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, en la cual se participa desde el 2007, y la Fiesta del libro y la cultura de Medellín a partir del 2009. Nuestras publicaciones han estado disponibles para distribuidores, bibliotecólogos, profesores, con lo cual se busca contribuir a la inserción de la comunidad académica tadeísta en redes nacionales e internacionales.

Se lanzó recientemente el *Repositorio Institucional Expeditio*, actualmente indexado en tres iniciativas internacionales: (a) OpenDoar, directorio académico internacional de repositorios de acceso abierto; (b) Red Latinoamericana de Repositorios, iniciativa de la Universidad de Chile para indexación de repositorios latinoamericanos que contengan tesis y trabajos de grado; (c) *La Referencia*, buscador regional que incluye repositorios de ocho

países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú. El web ranking de Repositorios-CSIC, en su versión de julio de 2017, ingresará el *Repositorio Institucional Expeditio* en el lugar 48 para Colombia; 224 para Latinoamérica, y 2275 a nivel mundial.

El plan estratégico se fijó objetivos concretos de visibilidad nacional e internacional, como la posición en los rankings de *Webometrics* y QS, reflejando el compromiso de la Universidad con la comparación internacional y nacional de los estándares académicos y de investigación.

Con relación a la encuesta de percepción y frente a la pregunta “indique el grado en que se aplican referentes externos en procesos de revisión, modificación y actualización de los planes de estudio” el 73% de los profesores de planta lo evaluaron en un grado alto o medio, al igual que el 60% de los estudiantes. Por otro lado, al preguntar por “el grado de incidencia de las relaciones con comunidades académicas nacionales e internacionales en la calidad de los programas académicos de la universidad, el 57% de los profesores lo evaluaron en un grado alto o medio de la misma forma que el 61% de los estudiantes.

La característica 15, *Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales*, calificada con 4.2, se cumple en alto grado, pues se reconocen avances del proceso de visibilidad nacional e internacional de la UTadeo en los últimos cuatro años, el incremento de los programas favorecidos con convenios de doble titulación, y el inicio de los procesos de movilidad nacional e internacional, los cuales comienzan a consolidarse. También se reconocen los referentes de las tendencias nacionales e internacionales en el área de formación para realizar ajustes y modificaciones en las propuestas curriculares, la consolidación de proyectos mediante los vínculos con instituciones académicas, empresas y organizaciones externas y el interés de los docentes y directivos en participar en redes académicas dar visibilidad a la institución. Estas participaciones se concretan en conferencias, presentaciones, artículos, eventos y exhibiciones realizadas en cooperación interinstitucional.

Las estrategias para la formación en segunda lengua han sido importantes, si bien se recomienda dar continuidad a estos programas de formación que han mostrado ser de bastante interés para los profesores. Estas estrategias deben ampliar la oferta a dimensiones como la escritura académica y a las habilidades de presentaciones orales especializadas, competencias del manejo del idioma que resultan indispensables para la inserción académica en las redes mundiales del conocimiento.

Aunque se ha incrementado el número de convenios activos, hay una oportunidad para hacer más fácil y expedito el trámite administrativo, el cual a veces es considerado lento o sobre el cual hay desconocimiento. De igual manera, deben visibilizarse más los convenios suscritos ante la comunidad para que cada vez sean de mayor uso.

Avanzar sobre la definición de estímulos para la movilidad y por un mejor y mayor conocimiento del proceso y oportunidades de movilidad es una de las prioridades para el mejoramiento inmediato de esta dimensión en la Universidad. También es importante fortalecer los intercambios nacionales, teniendo como modelo experiencias muy significativas de diversos programas académicos.

4.5.2. Característica 16. Relaciones Externas de los profesores y estudiantes

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
50.00%	3.9	1.95%	Aceptablemente	78.00%

Entre los años 2013 y 2016, 361 estudiantes aprovecharon las oportunidades de los convenios de movilidad que la UTadeo tiene con instituciones nacionales y extranjeras (como se aprecia en la Tabla 20). Se ha presentado una evolución positiva en este aspecto: la población estudiantil que realizó movilidad internacional pasó de 47 en el 2011 a 108 en el 2016; en el periodo comprendido entre 2013 y 2016, la movilidad estudiantil creció un promedio de 15% anual. En este indicador se consideran los estudiantes en Intercambio, programas de doble titulación, cursos cortos, pasantías internacionales y maestrías internacionales. El indicador llega al 1% de la población estudiantil como beneficiaria de esta herramienta de internacionalización, siendo la meta del plan llegar a 1.5% en el 2020.

Siendo poca la proporción de estudiantes que tienen la posibilidad de realizar estadías en el exterior, la Universidad se ha propuesto promover activamente las oportunidades que ofrecen herramientas de acercamiento multicultural e internacional en el campus, mediante la estrategia de internacionalización en casa. Actividades como la participación de profesores extranjeros en actividades de docencia, el desarrollo de actividades para la promoción de otras culturas, el uso de las tecnologías para el contacto e interacción entre profesores y estudiantes de otras instituciones son parte de esta estrategia.

Se cuenta con la tecnología necesaria para que el público nacional e internacional pueda participar de las conferencias de mayor envergadura y tengan la posibilidad de diálogo e interacción con los conferencistas a través de su transmisión vía *streaming*. Las experiencias de internacionalización o visibilidad internacional de los miembros de la comunidad académica se difunden internamente y la página web se transformó y amplió sus contenidos de búsqueda general en inglés.

En el ámbito cultural, se ha buscado a través de exposiciones y exhibiciones acercar a la comunidad tadeísta a temáticas con connotaciones internacionales. Dentro de estas iniciativas se destaca la exhibición sobre la obra del italiano Angiolo Mazzoni, las muestras literarias, teatrales y gráficas realizadas a través del Instituto Confucio relacionados a

China, las exhibiciones fotográficas como *Tohoku: a través de los ojos de fotógrafos japonés*, la exposición *Sari: la magia de los tejidos indios*, entre otros.

El proceso de movilidad entrante es reducido. Sin embargo, en el periodo se han dado experiencias significativas que esperamos fortalecer. En el año 2013 y 2014 se presentaron dos movibilidades por año; para el 2015, se incrementaron a tres. Para el año 2016, cuatro estudiantes de universidades como la Universidad Autónoma de México, la Universidad Argentina de la Empresa de Argentina- UADE y de la Escuela Superior de Bellas Artes de Nantes en Francia realizaron intercambios académicos en programas académicos de la UTadeo.

Desde el 2015, con el Instituto Caro y Cuervo, la seccional Cartagena hace parte de la oferta nacional en programas de español como Lengua Extranjera (ELE). Tuvo en el primer semestre del 2016 la primera promoción del curso de español como lengua extranjera, con la participación de 10 estudiantes de Arkansas. Asimismo, la seccional fue sede de la XXI Escuela Complutense Latinoamericana, la cual atrajo a 26 extranjeros que participaron en el curso durante el verano. Este curso resultó de una alianza entre la UTadeo, la Universidad de Cartagena y la Universidad Complutense de Madrid. Se ofertaron 10 cursos con más de 200 estudiantes, de los cuales 87 son estudiantes internacionales provenientes mayoritariamente de toda Iberoamérica, pero también de países como Bielorusia o Suecia.

La participación de los profesores y directivos de la UTadeo como ponentes, expositores o conferencistas en eventos académicos ha permitido la inserción de la universidad en contextos internacionales y nacionales, una mayor visibilidad de sus productos de investigación y la posibilidad de realizar contactos para intercambio en diferentes sentidos. Más allá de eso, el diálogo con pares ha enriquecido las prácticas pedagógicas y aportado elementos para la revisión y actualización permanente de los planes de estudio (ver tabla 60).

Durante los últimos 4 años, el plan de capacitación profesoral ha buscado fomentar y apoyar a los profesores para adelantar sus estudios de posgrado en el exterior. 30 profesores han realizado estudios de doctorado o estancias de investigación posdoctoral de doctorado en el exterior.

Tabla 60. Movilidad Internacional Docentes

	2013	2014	2015	2016
Entrante	121	66	119	38
Saliente	72	72	136	95

Fuente: Oficina de Cooperación Nacional e Internacional

Una forma para garantizar las interacciones externas de profesores y estudiantes, coherentes con los objetivos y necesidades de la institución, son las visitas de expertos nacionales e internacionales a diferentes espacios académicos como eventos de socialización, paneles, exposiciones y foros, entre otros. Se destacan eventos con posicionamiento como *Alma de la Tierra*, la Bienal de Diseño industrial, los eventos de *Creación*, el Festival Universitario de Danza Contemporánea, el Congreso Internacional de Semiótica, eventos con larga trayectoria y reconocimiento en la comunidad académica nacional y regional. En esta dimensión, el apoyo del Icetex ha sido importante a través del programa de financiación de visitantes y conferencistas internacionales.

Se destaca un avance normativo con la Resolución 025 de 2013⁵⁰ de profesores visitantes extranjeros, a través de la cual se creó el procedimiento para vincular, con carácter especial, docentes internacionales que desarrollan actividades misionales, como docencia, investigación y extensión, durante periodos de uno a doce meses, y se estableció el procedimiento para el reconocimiento salarial de acuerdo con la clasificación profesoral. La facultad y el departamento tienen bajo su responsabilidad definir conjuntamente con el académico visitante el plan de actividades para el período correspondiente, y el departamento a cargo diseña, en conjunto con el profesor invitado, el plan de actividades para el período académico. En el periodo estuvieron en la Universidad en esta calidad 27 profesores extranjeros. La UTadeo es consciente de la importancia y ampliar sus vínculos con la comunidad nacional e internacional, y una forma de lograrlo es hacer visibles sus actividades y resultados. Las facultades y programas cuentan con recursos para pagos de membresías y afiliaciones, de acuerdo con las prioridades establecidas por las unidades académicas. Destacamos la afiliación a la IAA, *International Advertising Association*, el *International Council Societes of Industrial Design* (ICSID), Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), la red Red Académica de Diseño (RAD), redes a través de las cuales se trabajan proyectos comunes, talleres y eventos interinstitucionales. Asimismo, se han establecido membresías institucionales, con organizaciones como AIESEC para incentivar la movilidad, y la red Columbus quienes realizan capacitaciones en temas de internacionalización de la educación superior. La UTadeo hace parte del proyecto de campus sustentables ambientalmente en asocio con la Universidad de Góterburgo. Dicho proyecto ha incentivado a la universidad a postularse en el raking *Green Metric*, del cual hacen parte 10 universidades del país, para dar visibilidad a los planes ambientales. Se han generado espacios de visibilidad y trabajo de internacionalización como el *Colombia Challenge your knowledge*, el cual agrupa a las universidades acreditadas.

Con relación a la encuesta de percepción, el 62% de los estudiantes considera que “los estudiantes tienen oportunidad de participar en programas de intercambio nacionales e internacionales”. A su vez el 67% de los profesores de tiempo completo comparten esta

⁵⁰ Ver anexo Resolución 025 de 2013

apreciación sobre la oportunidad de los estudiantes de participar en intercambios. Frente a la pregunta “cree usted que los profesores tienen oportunidad de participar en (...) programas de intercambio, nacionales e internacionales”, el 52% de los estudiantes y el 55% de los profesores de planta considera que es así.

Sobre la característica 16, *Relaciones externas de profesores y estudiantes*, con una nota de 3.9 y cumplimiento aceptable, se destaca que en los últimos años la UTadeo ha trabajado por conectar sus discusiones con el país y el mundo a través de la participación activa en asociaciones y comunidades académicas, el incremento en la participación de profesores en eventos académicos, el número de profesores visitantes tanto nacionales como extranjeros y la existencia de los convenios nacionales e internacionales que hoy en día se encuentran vigentes y que empiezan a ser aprovechados por estudiantes y profesores. Se ha avanzado en el posicionamiento de la institución en escenarios académicos, culturales, investigativos y de temáticas ambientales, esfuerzos que deben ampliarse y tener continuidad.

Se recomienda aprovechar mejor estos espacios y la vinculación activa de la Universidad en eventos de internacionalización de la educación superior y ferias de promoción internacional como mecanismos de atracción y posicionamiento externo de la Universidad y su oferta académica, tanto nacional como internacional.

La dimensión del intercambio académico y de convenios ha privilegiado la visión internacional. Teniendo en cuenta el impacto de los vínculos nacionales que ofrecerían oportunidades y experiencias formadoras y significativas para nuestros estudiantes, se recomienda fortalecer las relaciones interinstitucionales a nivel nacional, no solo con convenios de extensión de programas académicos, sino también con aquellos de movilidad y doble titulación.

4.5.3. Juicio de calidad factor *Visibilidad nacional e internacional*

Tabla 61. Calificación características del Factor 5

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
15. Inserción de la institución en contextos académicos nacionales e internacionales	4	57.1%	4.2	0.02
16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	3	42.9%	3.9	0.02
Ponderación Calculada Y Nota Del Factor	7	1	4.1	0.04
Ponderación Del Factor	3	6.1	0.7	

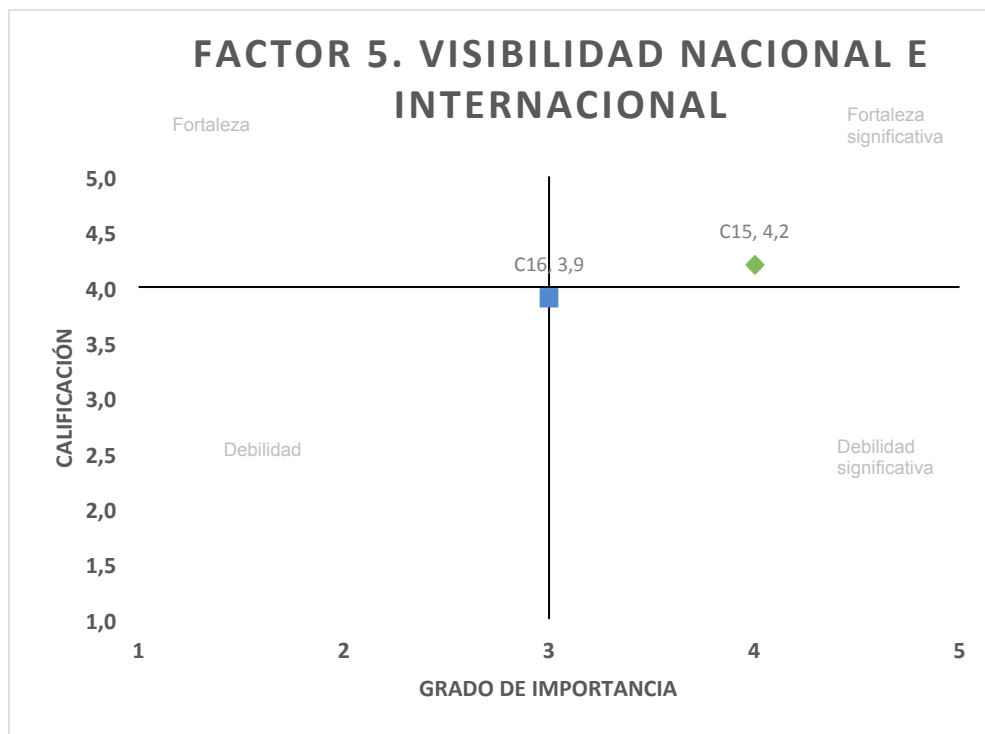


Figura 18. Características del factor 5 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,1: las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. En la evaluación de las características asociadas al factor, se destacan principalmente los siguientes indicadores de avance: proyectos de investigación con universidades del exterior; crecimiento de la movilidad saliente de estudiantes y entrante de profesores; incremento de dobles titulaciones en alianza con universidades extranjeras; reglamentación y estímulos para estancias de profesores extranjeros; aporte del Instituto Confucio en la relación con China; alianzas para procesos de investigación conjunta, publicaciones, eventos de socialización de carácter interinstitucional; promoción del inglés como segunda lengua y estrategias para la internacionalización en casa; desarrollo de exposiciones y eventos académicos con participación internacional; la definición de estrategias de visibilidad de la UTadeo en rankings nacionales e internacionales; transformaciones para aumentar la presencia institucional en la web y medios de comunicación.

El constante avance en estos aspectos es prioritario en el plan estratégico de la Universidad al 2020; sin embargo, es necesario adelantar propuestas de mejoramiento continuo que permitan alcanzar las metas que la Universidad se ha propuesto respecto a su visibilidad e internacionalización.

4.6. Factor 6. Investigación y Creación Artística

Factor	Evaluación 2012	Nota Pares Evaluadores 2012	Evaluación 2016
INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	3.70	3.85	4.1

4.6.1. Característica 17. Formación para la Investigación

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
66,67%	4	2,67%	Alto grado	80,00%

La línea estratégica *La Tadeo investigadora, innovadora y emprendedora*, contenida en el Plan Estratégico 2015-2020, renueva los ideales promovidos por el sabio español José Celestino Mutis en la Expedición Botánica y orienta sus esfuerzos a la formación de personas con proyección hacia la investigación en las diferentes áreas del conocimiento. De otro lado, uno de los principios orientadores contenidos en el Proyecto Educativo Institucional – PEI, expresa que “La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano promueve, entre los profesores y en los programas académicos, el desarrollo de investigación en sus modalidades básica, aplicada y desarrollo experimental, en temáticas relevantes para el ambiente y la sociedad, y asegura la existencia y fortalecimiento de espacios de formación de investigadores, consolidando semilleros de investigación”. Así mismo, las políticas académicas se han direccionado hacia el fomento de la cultura investigativa a través de la investigación como actividad básica de los procesos académicos, del fortalecimiento de los grupos de investigación, del apoyo a la investigación con la destinación anual de un capital semilla para la financiación de proyectos –cuyos recursos son asignados mediante convocatorias internas–, y de la gestión de recursos externos, entre otras estrategias que permiten el desarrollo de procesos de investigación pertinentes y de calidad.

La Universidad, acorde con su misión, ha orientado su compromiso con la investigación y, como consecuencia de ello, ha desplegado una serie de actividades y estrategias para que los estudiantes entren en contacto con los procesos propios de la formación del espíritu investigativo o creativo. Con el propósito de continuar fortaleciendo el desarrollo y fomento de la investigación, la segunda línea estratégica *La Tadeo investigadora, innovadora y emprendedora* del Plan Estratégico 2015 -2020 busca consolidar el sistema de investigación a través del fortalecimiento de grupos, líneas, proyectos y semilleros de investigación, y de la dinamización de la investigación aplicada. Dicho esfuerzo busca un mayor reconocimiento de estos equipos, en pro del aumento de la producción científica y

de creación, y de la participación activa de profesores y estudiantes en semilleros y proyectos de investigación⁵¹.

La política institucional de investigación se apoya en el Acuerdo 27 del 29 de septiembre de 2004 que definió el objetivo de la Dirección General de Investigaciones –actualmente Dirección de Investigación, Creación y Extensión, adscrita a la Rectoría (Resolución 026 del 26 de febrero de 2013) –, relacionado con la coordinación, análisis, aprobación y seguimiento de las actividades de investigación de la Universidad, así como con el fortalecimiento de la cultura investigativa a través del desarrollo de procesos de capacitación en metodologías de investigación básica y aplicada, entre otras funciones. En este sentido, se cuenta con directrices que regulan la disponibilidad presupuestal y su adecuada distribución para la financiación de los proyectos de investigación presentados por las facultades, a través de convocatorias internas donde se privilegia todo proyecto que esté enmarcado dentro de las áreas y grupos de investigación de las facultades, que cuente como mínimo con la participación de dos estudiantes –uno de ellos debe formar parte de un semillero de investigación– y cuyos resultados incluyan la producción de nuevo conocimiento y un artículo indexado en bases internacionales.

La Universidad, que ha definido al estudiante como foco de su acción, ha avanzado en los procesos formativos en investigación en todos los programas académicos, enmarcados en las definiciones del modelo pedagógico, con relación a que “La Universidad Jorge Tadeo Lozano no es una universidad de investigación en sentido estricto, pero realiza localmente investigación en sentido estricto y se compromete en todas las áreas con la investigación formativa”. En atención a lo anterior, los programas de pregrado y posgrado cuentan con asignaturas y espacios que permiten a los estudiantes su integración con procesos de formación en investigación, acordes con la naturaleza y nivel de formación, y que les brindan la posibilidad de participar en los proyectos de investigación que realizan los profesores y de vincularse a los grupos de investigación y/o a los semilleros. Esta dinámica lleva a que se realicen diversas actividades de apoyo para el aprendizaje y el desarrollo de competencias investigativas.

Mediante la Resolución 002 de 2011, la Universidad organiza y reglamenta los semilleros de investigación como espacios académicos de aprendizaje para la formación integral de los estudiantes⁵². Esta se está modificando con el objetivo de redefinir los lineamientos que orientan la creación, organización, funcionamiento, sostenimiento y proyección de los semilleros de investigación, de tal forma que permita una mayor participación de los estudiantes en los procesos de formación para la investigación.

⁵¹ Plan Estratégico 2015-2020. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

⁵² http://avalon.utadeo.edu.co/documentos/reglamentos/resolucion_002_2011_investigaciones.pdf

El número de semilleros muestra una variación anual, propia de la dinámica académica, en cuanto a la rotación de estudiantes en cada semestre, la unificación de semilleros, la naturaleza de los mismos, las nuevas posibilidades que adopta la Universidad como opción de grado, entre otras. La disminución del número de semilleros en 2016 se presenta por nuevas exigencias, tales como el número de profesores y estudiantes participantes en los semilleros, las condiciones para la creación y cierre de semilleros y la participación de estudiantes en la ejecución de proyectos de convocatorias internas y externas que, como se indicó, por su propia dinámica son cíclicas.

Tabla 62. Número de semilleros por facultad. Bogotá, Santa Marta y Cartagena

Facultad	2013	2014	2015	2016
Ciencias Sociales	24	25	27	19
Ciencias Naturales e Ingeniería	30	31	27	23
Artes y Diseño	24	27	27	29
Ciencias Económicas y Administrativas	12	13	19	14
TOTAL	90	96	100	85

Fuente: DICE

Entre los 85 semilleros de 2016, se encuentran cinco semilleros de la Seccional Cartagena en los que participan estudiantes de los diferentes programas académicos.

A partir de 2013 se han realizado tres encuentros de semilleros donde los estudiantes tienen la oportunidad de presentar los proyectos y resultados obtenidos:

- En el primer encuentro se presentaron 83 trabajos en modalidad de ponencia presencial, videoconferencia y posters. Se recogió el trabajo de varios años de experiencia en proyectos de investigación por parte de los estudiantes.
- En el segundo encuentro se presentaron 45 proyectos de las cuatro facultades en ponencia y poster.
- En el tercer encuentro de 2016 los estudiantes socializaron 40 proyectos en posters, videocartel y videos.

Se perciben avances significativos en las políticas institucionales, tanto en su estructura organizacional como en los procedimientos y estrategias para apoyar el trabajo investigativo en las facultades, –desde la participación de estudiantes en los semilleros de investigación hasta la vinculación con grupos donde se promueve la investigación–. Lo anterior se ha reforzado con el aumento de los profesores de tiempo completo y, asimismo, con una mayor cantidad de doctores en la planta docente –se cuenta con catorce profesores con doctorado que dirigen semilleros de investigación en las diferentes facultades–. Esta

dinámica ha permitido que sus resultados enriquezcan los contenidos de las asignaturas y, de esta manera, que se genere un impacto positivo en los diferentes planes de estudio, lo que contribuye también al fortalecimiento del compromiso de los profesores como responsables de los proyectos, bien sea en calidad de investigadores principales o como coinvestigadores.

En el proyecto educativo institucional se definen criterios y actividades de promoción de la investigación, se reconoce su importancia para la formación integral de los estudiantes y se hace explícita en algunas de las actividades académicas que tienen un carácter transversal en el proceso formativo –que se orienta con base en las directrices del modelo pedagógico y se confirma en los *syllabus* de las asignaturas; en la participación de estudiantes en semilleros de investigación y en los proyectos que realizan los profesores; así como en la vinculación de los estudiantes, especialmente de maestría y doctorado, a los grupos de investigación–.

En consecuencia, los procesos de formación en investigación contemplan diferentes estrategias para promover la participación de estudiantes, como son las modalidades definidas en el reglamento estudiantil. En los pregrados, para el desarrollo del trabajo de grado, se establece, entre otras, la realización de un proyecto de grado y la participación en trabajos de formación para la investigación. Asimismo, se definieron opciones de investigación para los programas de posgrados, dependiendo del nivel de formación y del área de conocimiento: para las especializaciones, un trabajo final que puede estar dirigido al estudio de caso o problema en particular y a su resolución o intervención; para las maestrías de profundización, el resultado del trabajo de grado puede ser un texto, una obra de creación artística o de diseño o un proyecto de gestión y emprendimiento (no necesariamente publicable); y en las maestrías de investigación la tesis de grado debe generar un artículo publicable que evidencie las competencias científicas, disciplinares o creativas del investigador, creador o intérprete artístico. Respecto a los doctorados, la tesis doctoral es el resultado de una investigación rigurosa que representa un aporte original y significativo al conocimiento en el campo o disciplina.

Las políticas para promover el desarrollo de las capacidades de investigación de los estudiantes, como parte de su proceso de formación (que tienen lugar en el salón de clase, bajo la guía de los docentes), buscan que los estudiantes aprendan a formular problemas, a definir estrategias para resolverlos y a exponer los resultados de forma apropiada. El interés generado en los estudiantes se refleja en el aumento del 61%, entre los periodos académicos comprendidos entre el 2014-2 y el 2016-1, del número de estudiantes de pregrado que optan por la modalidad de formación para la investigación para cumplir con el trabajo de grado.

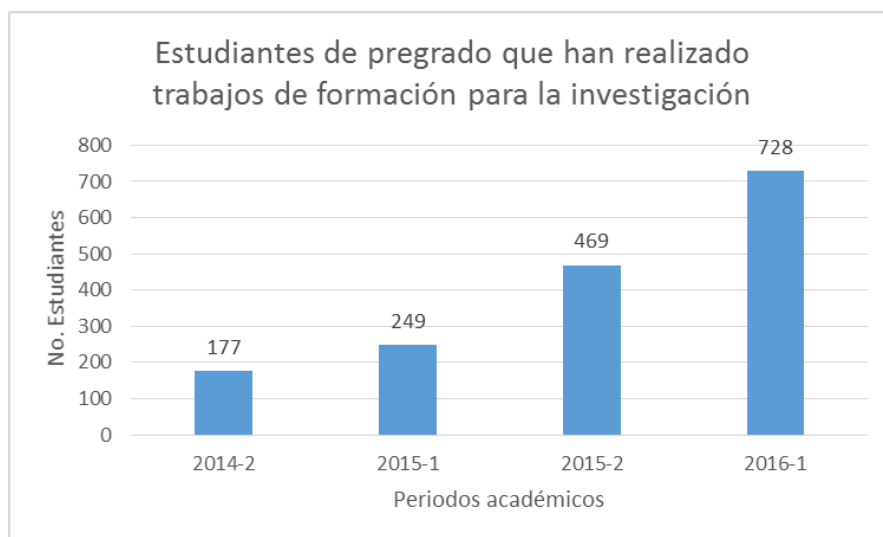


Figura 19. Evolución estudiantes que participan en formación para la investigación

Fuente: Sistema Académico Universitas XXI (Dirección de TICs)

Asimismo, con el aumento de los programas de posgrado en los niveles de doctorado y maestría, en la modalidad de investigación principalmente, se ha fortalecido la vinculación de estudiantes a los grupos de investigación.

Uno de los avances importantes en cuanto a la participación de los estudiantes en investigación tiene que ver con la promoción, desde el año 2013, de la investigación interdisciplinar a través de TadeoLAB, un laboratorio de innovación que opera bajo proyectos de aprendizaje y trabajo colectivo, en las áreas de arte y ciencia, tecnología, antropología del espacio y alfabetismos múltiples. Este se ha estructurado como un lugar dinámico de aprendizaje, investigación y experimentación al fusionar disciplinas. TadeoLAB tiene diseñados y en curso:

- 11 electivas interdisciplinarias en arte y ciencia: formación de estudiantes tadeístas en tecnologías análogas y digitales en esta nueva cultura de trabajo.
- 5 laboratorios para la resolución de problemas: MediaLAB, CiuLAB, MoviLAB, DanceTEK (Danza y Tecnología) y Espacios de Aprendizaje (Museos).
- Proyectos y diseño de talleres de pensamiento de problemáticas con el sector externo.
- Talleres de formación en diversas herramientas digitales y tecnológicas.

Para ello, TadeoLAB provee metodologías de trabajo y herramientas análogas y digitales para:

- Relacionarse entre ellos de manera empática y natural.
- Equivocarse para aprender.

- Darle énfasis a estar consciente de la importancia del proceso de creación.
- Pasar rápidamente a la acción.
- Buscar, reflexionar, iterar, cambiar.
- No tener miedo de preguntar, exponer ideas, proponer soluciones y resolver problemas.
- Investigar utilizando diversos medios.
- Utilizar plataformas de intercambio colaborativo.

TadeoLAB trabaja por medio de proyectos y se organizan los espacios para:

- Descubrir (entender el reto / preparar la investigación / recolectar inspiración)
- Interpretar (contar una historia / buscar un significado / enmarcar las posibilidades)
- Idear (generar ideas refinarlas)
- Experimentar (prototipar / obtener retroalimentación)
- Evolucionar (dejar huella de los aprendizajes / proponer algo más allá)

Los laboratorios son iniciativas de investigación-creación que surgen ya sea en el salón de clase con los estudiantes o por problemáticas que necesitan ser abordadas desde una perspectiva interdisciplinar. Ante dicha oportunidad, se logra impactar en la sociedad y, así, vincular a profesores, administrativos, funcionarios y personas del sector externo que buscan espacios de experimentación para resolver problemas y para probar una manera diferente de acercarse a un tema común con el fin de innovar. Los resultados de los laboratorios le apuntan a abordar la investigación desde otro punto de vista.

Estos laboratorios vivientes o *living labs* están conformados por el equipo de TadeoLAB, profesores investigadores de la Universidad, el Grupo Interdisciplinar para la Resolución de Problemas —que más allá de cumplir con su formación en las electivas, elige continuar su proceso en grupos que buscan soluciones a problemas en temáticas específicas—, y miembros del sector externo.

La Sede Santa Marta es muy activa en los procesos investigativos; la labor de los semilleros de investigación, que cuentan con la participación de profesores de planta y de cátedra, así como de los estudiantes, es elevada. Los semilleros se han consolidado como un espacio donde se reconocen las oportunidades que se han generado para el fortalecimiento de los estudiantes, como la realización a mediano plazo de proyectos de tesis, cuando eligen realizar un trabajo de grado bajo la modalidad de proyecto para el fomento de la investigación. En esta línea, los grupos de investigación en el campo de las ciencias marinas se han fortalecido con una adecuada producción científica y varios proyectos de investigación consolidados y activos. Además de la actividad de los profesores con los estudiantes en los procesos de investigación, cabe resaltar la participación de los egresados

y los espacios con que cuenta la sede para su vinculación. Es importante destacar que la Universidad adelanta procesos de capacitación a los profesores y directores de grupos de investigación en el uso de plataformas virtuales, como GrupLac y CvLac.

Por su parte, en la Seccional de Cartagena se ha llevado a cabo un ejercicio riguroso para fortalecer los semilleros de investigación. En este momento existen cinco semilleros activos, con una participación de 27 estudiantes, cuya dirección está a cargo de los profesores de planta. Estos semilleros han obtenido mención de honor en algunos de los eventos en los que han participado. Asimismo, han participado en convocatorias que les han generado recursos.

Frente a la afirmación sobre que la universidad cuenta con políticas institucionales adecuadas que favorecen el desarrollo de la investigación, el 71% de los directivos, el 60% de los profesores de cátedra, el 58% de profesores de tiempo completo, 57% de los estudiantes, y el 69% de los administrativos están totalmente de acuerdo o de acuerdo.

En cuanto al “nivel de participación de los estudiantes en los grupos y semilleros de investigación”, el 55% de los directivos, el 42% de los profesores de cátedra, el 48% de los profesores de tiempo completo y 52% de los estudiantes lo evalúan en un nivel alto o medio. Respecto a la pregunta sobre qué tan efectivas son las estrategias pedagógicas para la formación en investigación?, el 56% de los profesores de cátedra, el 56% de los profesores de tiempo completo y el 52% de los estudiantes consideran que son efectivas.

En la característica 17, *Formación para la investigación* –con una nota de 4.0, lo que significa un cumplimiento en alto grado–, se reconocen los cambios institucionales orientados al tránsito de pregrado y posgrado, así como la apertura de ciertos espacios, como la oficina de innovación pedagógica en donde se puede trabajar la formación para la investigación. Los aspectos que más se destacaron como avances significativos en esta característica fueron: la actualización del Manual de Propiedad Intelectual, en el cual hay claridad sobre los derechos de los estudiantes; la definición de políticas institucionales para la participación de estudiantes como monitores de investigación; la implementación del proyecto de TadeloLAB como espacio que favorece las estrategias para la formación investigativa desde una perspectiva interdisciplinar; la participación de estudiantes como criterio para la selección de proyectos de investigación en las convocatorias internas.

La evaluación permite identificar que es necesario seguir fortaleciendo los eventos que dan visibilidad a las actividades de investigación que provienen de los grupos o semilleros, como por ejemplo los encuentros de semilleros. También es recomendable fomentar una mayor participación de los profesores de cátedra en la formulación conjunta de proyectos con profesores de tiempo completo. Asimismo, es importante avanzar en la implementación de aspectos que favorezcan la participación de estudiantes de pregrado en procesos

investigativos y en los proyectos de convocatorias internas y externas. Puntualmente se recomienda tener en cuenta las siguientes acciones de mejoramiento:

- El establecimiento de políticas relacionadas con la definición de estímulos (pagos) a estudiantes por su participación en investigación que permita atraer a los estudiantes de pregrado, así como a los mejores de maestría y doctorado en proyectos de investigación.
- Definición de políticas para apoyar la participación en eventos académicos para estudiantes, principalmente de estudiantes de maestría y doctorado, pero que también cobije a pregrados.
- Diseño de incentivos curriculares cuando el estudiante participa en proyectos de investigación.
- Revisar los tiempos de dedicación de los profesores a los trabajos de grado y cómo ha sido el incremento del porcentaje de tesis de grado recibidas por la biblioteca respecto al número de graduados.
- La formulación de una política que regule y fomente la movilidad internacional de estudiantes para grupos de investigación, particularmente como apoyo a la formación de maestrías y doctorados.
- Si bien existe algún apoyo a la participación de estudiantes en eventos (pago de participación), no hay una política alrededor de este tema y no está en el presupuesto de las facultades. Debería considerarse como un aspecto a trabajar, teniendo en cuenta que los seminarios están abriendo campo para la participación de estudiantes en estos eventos.

4.6.2. Característica 18. Investigación

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
33,33%	4,1	1,37%	Alto grado	82.00%

El proceso de investigación se apoya en un marco de referencia conformado por las políticas de investigación y la aplicación y consolidación de estrategias procedimentales, metodológicas y de capacitación. Su desarrollo está debidamente planificado con base en las directrices del proyecto educativo institucional y las estrategias del modelo pedagógico. En el Plan Estratégico 2015 - 2020, la investigación está inmersa en la línea estratégica misional *La Tadeo investigadora, Innovadora y Emprendedora* que busca desarrollar estrategias que fortalezcan la investigación, la innovación, la consultoría, el emprendimiento y la prestación de servicios tecnológicos al sector productivo⁵³ y que le apuntan al fortalecimiento de su capacidad académica mediante la consolidación de los

⁵³ Plan Estratégico 2015 -2020.

procesos con inclusión participativa de todos los programas de formación de pregrado y posgrado.

La Universidad cuenta con la infraestructura y recursos apropiados para adelantar procesos de investigación de alto nivel para el desarrollo de la investigación; además de la disposición presupuestal, se cuenta con recursos de nivel y calidad, como la biblioteca, los laboratorios y talleres debidamente dotados con implementos, equipos y TIC (tecnologías de la información y de la comunicación) de última generación. Durante el tiempo que ha transcurrido desde el 2012, se ha mejorado en cuanto al aumento de las inversiones en infraestructura física y tecnológica, en la dotación de los talleres y laboratorios, en la certificación de servicios de laboratorios, en el incremento de los recursos bibliográficos (como Izproxy y el Discovery Service-Ebsco), así como en el mantenimiento de las bases de datos, la sala Bloomberg, los convenios activos para préstamos interbibliotecarios y en la compra permanente de libros y colecciones.⁵⁴

A la capacidad institucional en infraestructura y recursos, se suma una planta profesoral que ha crecido de manera importante en número de profesores de tiempo completo con alto nivel de formación y experiencia académica e investigativa, que destinan a esta función un promedio del 26% de su tiempo. De manera complementaria, se cuenta con la participación de profesores de cátedra que se vinculan a los proyectos de investigación según las características y necesidades de los de los grupos de investigación.

En la convocatoria de medición de grupos del año 2015, fueron clasificados por Colciencias el 31% de los profesores de tiempo completo, el 2% de los profesores de cátedra de la Sede Bogotá y los administrativos que cumplen funciones de docencia e investigación.

Tabla 63. Categorización investigadores (TC) por Facultad 2016

Facultad	Total	Investigador sénior (IS)	Investigador asociado (I)	Investigador junior (IJ)
Artes y Diseño	23		7	16
Ciencias Económicas y Administrativas	18	1	2	15
Ciencias Naturales e Ingeniería	26	2	10	14
Ciencias Sociales	18		8	10
Hora Cátedra	3		1	2
Total	88	3	38	57

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión.
Información actualizada a diciembre de 2016

⁵⁴ Ver Anexo Investigación.

Tabla 64. Categorización investigadores (administrativos) 2016

Clasificación	Bogotá
Investigador Sénior (IS)	2
Investigador Asociado (I)	5
Investigador Junior (IJ)	5
Total	12

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión.
Información actualizada a diciembre de 2016

Por su parte, los centros de investigación se han ido fortaleciendo por la disponibilidad de recursos, por la capacidad de atracción de fuentes de financiación externas para el desarrollo de proyectos y por la calidad de los servicios que prestan, entre los que se cuentan el Centro de Bio-Sistemas ubicado en el municipio de Chía (Cundinamarca); Cetamar, en Santa Marta; el Centro de Informática y Robótica – CERI y el Centro de Investigaciones en Procesos Industriales – Cipi, en la Sede Bogotá; y el Observatorio Asia-Pacífico.

En los últimos años es evidente el avance de la política institucional para el apoyo a los procesos de producción académica y de investigación de los docentes gracias a estrategias de estímulo a los profesores, que contribuyen a mejorar la visibilidad de la Universidad en materia de investigación, creación artística e innovación mediante productos como publicaciones académicas de alta calidad, patentes y registro de productos tecnológicos, entre otros. Los estímulos se ven representados en apoyos económicos y/o en tiempo que concede la Universidad, según definiciones previstas en el Estatuto Profesorial y en las resoluciones reglamentarias.

Estos mecanismos de apoyo a los procesos de producción académica y de investigación de los docentes también se han visto reflejados en el impacto a nivel regional, lo que ha servido, a su vez, para establecer vínculos entre los profesores y otras comunidades académicas, estudiantes, investigadores y grupos de diferentes instituciones.

Para garantizar la calidad de la producción académica se cuenta con el Manual de Propiedad Intelectual, actualizado mediante Acuerdo 19 de 2 de septiembre de 2015, que regula el manejo interno en la Universidad de la propiedad intelectual en el marco de la protección constitucional y legal existente y establece, entre otros aspectos, la titularidad de la Universidad de los derechos patrimoniales sobre las obras que realicen los directivos, investigadores, profesores, personal administrativo o terceros, con ocasión de una relación contractual y el respeto por los derechos morales de los autores.

Como resultado de los procesos de investigación, la producción académica, entre los años 2013 y 2016, ha tenido la variación que muestran las tablas 14 a 17, de la cual la Dirección de Investigación, Creación y Extensión hace el respectivo seguimiento con el fin de fortalecer los grupos de investigación registrados ante Colciencias.

La visibilidad de la producción académica en bases de datos internacionales se aprecia en la siguiente tabla, donde se toma como referencia la publicada en Scopus (Figura 10. Publicaciones registradas en Scopus por cuartil), en la cual se evidencia un promedio de 36 publicaciones por año:

Tabla 65. Visibilidad de la Producción (Scopus)

Categoría	2013	2014	2015	2016	Total
CL	1	3			4
CP	1	1	1	3	5
LB			7		7
Q1	7	10	7	12	34
Q2	6	11	8	9	35
Q3	10	6	5	12	34
Q4	6	13	5	7	24
Total	31	44	33	43	143

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión.

La clasificación de los artículos en revistas no indexadas e indexadas, nacionales e internacionales, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 66. Clasificación de los artículos

Tipo de indexación	2013	2014	2015	2016	Total
RII (Revista internacional indexada)	71	97	85	81	334
RINI (Revista internacional no indexada)	5	3	2	1	11
RNI (Revista nacional indexada)	51	32	18	7	108
RNNI (Revista nacional no indexada)	8	4	2		14
Total general	135	136	107	89	467

Fuente: Dirección de Investigación, Creación y Extensión.

Mediante la Resolución 34 de 1 de abril de 2013⁵⁵, la Universidad definió los criterios para la asignación de estímulos económicos por producción académica según lo previsto en el Estatuto Profesor. En los últimos cuatro años (2013 a 2016), se han reconocido más de 460 estímulos por un valor cercano a los 580 millones de pesos.

⁵⁵ Ver Anexo Resolución 34 de 2013.

La Universidad realiza convocatorias internas de investigación anuales para financiar proyectos de investigación y creación. Estas convocatorias han tenido cambios en busca de la calidad en la presentación y evaluación de los proyectos, como se enuncia a continuación:

- En los años 2012, 2013 y 2014 se establecen criterios para dar prioridad a algunos proyectos, basados en las áreas temáticas objeto de estudio (año 2012) y en la promoción de alianzas con otras instituciones (años 2013 y 2014).
- En los años 2013, 2014, 2015 y 2016 se incluyen criterios de evaluación de las propuestas de investigación.
- En el año 2015 se especifican criterios de evaluación para los proyectos de creación (calidad de la formulación del proyecto, financiación, participación de estudiantes y resultados e impacto).
- A partir de 2014 se incluye evaluación de los proyectos por pares externos; en 2016 se realiza la evaluación de dos pares externos por cada proyecto, y se priorizan proyectos interdisciplinarios, proyectos con otras entidades y con financiación externa.
- A partir de 2015 se priorizan los proyectos que se ejecutan en varias fases, teniendo preaprobación si los resultados y avances de la fase en ejecución se están dando de acuerdo a lo formulado.
- En 2016 se realizan dos convocatorias: la convocatoria 13 para proyectos de investigación y la convocatoria 14 para proyectos de creación, cuya diferencia reside en la forma de presentación de los proyectos, así como en los resultados exigidos y la evaluación.

Con base en la política para el manejo presupuestal, se ha fortalecido el desarrollo de los procesos de investigación, innovación y transferencia del conocimiento, lo que ha permitido el aprovechamiento de las capacidades institucionales y, así, una mejora en la vinculación con las necesidades del entorno. Esto ha generado, además, esquemas de financiamiento y captación de recursos. De esta manera, se ha fomentado un alto nivel de calidad, especialmente en el posicionamiento nacional e internacional de la investigación.

En la sección Investigación, en la primera parte de este documento, se presentan los proyectos desarrollados desde el 2013 hasta el 2016 con su respectiva fuente de financiación, interna y externa. Dentro de los recursos externos, es importante mencionar la participación en proyectos de regalías, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 67. Proyectos de regalías

Facultad	Año	Proyecto	Entidades	Estado	Valor Total
----------	-----	----------	-----------	--------	-------------

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	Firmado 2013 - Inicio ejecución 2014	Proyecto formación en ciencia tecnología e innovación en la comunidad educativa de las instituciones educativas oficiales de los municipios no certificados del departamento y fortalecimiento del programa Ondas	Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - Gobernación de Cundinamarca	Finalizado	\$1 608 705,000
Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería	2015	Fortalecimiento de la competitividad del sector floricultor colombiano mediante el uso de ciencia, tecnología e innovación aplicadas en Cundinamarca	Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - Asocoflores - Ceniflores - Universidad Nacional De Colombia - Corpoica - Universidad de la Salle - Gobernación de Cundinamarca	En ejecución	\$7 204 002, 875
Seccional Cartagena	2015	Implementación de una estrategia para el uso y apropiación de la cultura como generadora de conocimiento e innovación social, a través de laboratorios sociales de investigación y creación en el departamento de Bolívar	Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano - Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar - Gobernación de Bolívar	En ejecución	\$6 219 848, 451

Las fuentes de financiación para el desarrollo de proyectos de investigación se han ido diversificando. En los últimos años se han obtenido recursos de fuentes externas, tales como entidades gubernamentales, Colciencias, empresas comerciales, universidades extranjeras, centros de investigación y otras instituciones del nivel nacional, departamental, distrital o municipal.

La evaluación de la producción académica de los profesores está a cargo de las diferentes facultades, y se basa en lo registrado por el profesor en el plan anual de actividades. La verificación y evaluación de la calidad también está regulada en las políticas de la Dirección de Investigación, Creación y Extensión.

Hasta el año 2016, la Universidad cuenta con una oferta de 24 maestrías y tres doctorados; el número de graduados asciende a cincuenta en los programas de maestría. En el doctorado de Ciencias del Mar se tienen cinco graduados de la Universidad de Antioquia, Universidad del Norte y Universidad Nacional de Colombia. En los dos programas de doctorado de Modelado en Política y Gestión Pública y Ciencias Ambientales y Sostenibilidad no hay graduados por su reciente creación.

Al solicitar la valoración de la infraestructura física para el desarrollo de investigación, el 72% de los estudiantes, el 71% de los profesores de tiempo completo y el 72% de los profesores de cátedra consideran que es muy suficiente o suficiente. Con respecto a la infraestructura tecnológica (apoyos) para el desarrollo de investigación, el 70% de los estudiantes, el 69% de los profesores de cátedra y el 66% de los profesores de planta tienen la misma valoración. Frente a los recursos para el desarrollo de investigación, el 61% de los estudiantes, el 61% de los profesores de cátedra y el 44% de los profesores de tiempo completo también consideran que son suficientes o muy suficientes.

Al preguntar por el apoyo administrativo para el desarrollo de investigaciones, el 48% de los directivos, 30% de los profesores de tiempo completo, 37% de los profesores de cátedra, y el 48% de los administrativos considera que es suficiente o muy suficiente. En relación con la pregunta sobre qué tan pertinentes son los criterios establecidos por la Tadeo en materia de propiedad intelectual, el 62% de los directivos, 55% de los profesores de cátedra y el 62% de los profesores de tiempo completo están de acuerdo en que son pertinentes. Con respecto a la afirmación “Los reconocimientos que ofrece la universidad a la producción investigativa en sus diversas formas” son considerados como suficientes por el 68% de los directivos, el 47% de los profesores de tiempo completo, 39% de los profesores de cátedra, el 56% de los estudiantes, el 45% de los administrativos y el 36% de los egresados-

La evaluación de los aspectos asociados a la característica 18, *Investigación* –con calificación de 4.1., cumplimiento en alto grado–, permite afirmar que ha habido avances respecto a la situación de 2012, en el aumento en inversiones físicas para laboratorios y talleres, especialmente para las facultades de Ciencias Naturales e Ingeniería y de Artes y Diseño, y en la certificación de procesos y servicios de laboratorios del Centro de Bio-Sistemas. Se resalta la mejora en la clasificación de los grupos de investigación de la Universidad. De acuerdo a las dos últimas mediciones de grupos de investigación de Colciencias, ahora hay más grupos en A y en B que en 2012. Así mismo, han subido de categoría grupos que antes se encontraban en C y D.

En la misma línea, ha aumentado la cantidad y número de artículos publicados en revistas indexadas Scopus, así como la cantidad de capítulos de libro, registro de cuatro patentes y el registro de tres *software*. Dichas mejoras están asociadas a la claridad y transparencia de

asignación de recursos. Se destaca el cambio en las políticas internas para la creación artística en la Universidad. Hay clara conciencia de la necesidad de una evaluación diferenciada de proyectos de investigación con aquellos de creación-investigación; esta evaluación supone establecer otros indicadores de valoración. En ese sentido, la Universidad ha abanderado este trabajo con encuentros y publicaciones que tienden a afianzar estos desarrollos, incluso al interior de Colciencias, a través de la mesa de ACOFARTES.

Se evidencia registro e incremento de reconocimientos, tanto internos como externos, de los profesores por su producción intelectual, a partir del año 2010. En los internos están los que se otorgan a los profesores distinguidos en la premiación conocida como Los Premios UTadeo. Dicha celebración fue creada en 2012 para premiar y reconocer a sus mejores profesores y estudiantes por su labor dentro de la Universidad, por sus diferentes reconocimientos a nivel nacional e internacional y por su alta calidad académica e investigativa. Dentro de los externos, hay premios a mejor ponencia y mejor artículo de investigación en encuentros académicos.

En el aspecto de desarrollo y gestión de la investigación, se reconoce la creación de la Jefatura de Investigación, la designación de recursos para la investigación a través de las convocatorias internas y la focalización de la convocatoria interna hacia proyectos más grandes de los que se financiaban previamente. A partir de 2014 se financian proyectos superiores a 5 y hasta 25 millones, lo cual hace que el número de proyectos que se aprobaron se reduzca. Se buscan proyectos más robustos, de más largo plazo, con mayor potencial de publicaciones. Los proyectos más pequeños son financiados por las facultades.

Respecto a la situación de 2013, hay avances en relación al incremento en el valor gestionado de recursos externos, en el número de proyectos aprobados y en la participación exitosa en convocatorias de regalías. Para el plan de mejoramiento, es importante considerar nuevos mecanismos para fortalecer la participación efectiva de los profesores en convocatorias externas.

Se señala la necesidad de hacer seguimiento de la evolución de los productos presentados en congresos y seminarios académicos, así como la definición de una política de viajes que le ponga más atención al proceso de selección de conferencias y al seguimiento de los resultados de la participación de la ponencia.

Otro de los aspectos que se pueden mejorar es el proceso de gestión de los proyectos, que se dificulta por no contar con información actualizada sobre la ejecución de los mismos y la actualización del sistema de gestión de conocimiento AXONE, así como el mejoramiento del módulo de investigación en Universitas XXI. También, es importante definir la implementación de mecanismos que permitan la explotación comercial de los productos generados y su conocimiento entre los profesores.

4.6.3. Juicio de calidad. Factor investigación y creación artística

Tabla 68. Calificación características del Factor 6

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
17. Formación para la investigación	4	44,40%	4	0,02
18. Investigación	5	55,60%	4,1	0,02
Ponderación calculada y nota del factor	9	100	4	0,04
Ponderación del factor	4	8,2	0,3	

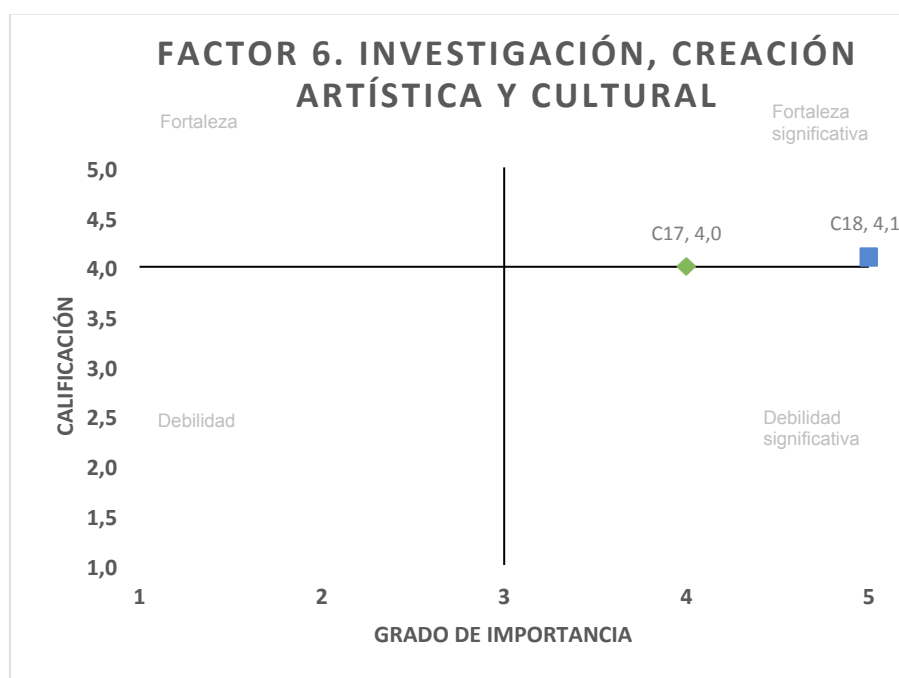


Figura 20. Características del Factor 6 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,0**, lo que que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. El análisis de las dos características asociadas al factor permite a la Universidad identificar que hay avances frente al proceso anterior, pero que aún hay oportunidades de mejora. Se observa claramente el paso que da la Universidad de una universidad de formación a una de

formación con investigación, mediante la ampliación de la planta docente y su cualificación, la estructuración de planes curriculares, la generación de políticas que fomentan la investigación y la creación y consolidación de maestrías y doctorados. Se destaca el progreso en los procesos de articulación entre los semilleros y los grupos de investigación, pero se debe avanzar en la implementación de aspectos que favorezcan la participación de estudiantes en procesos investigativos. Una mejor cualificación de los docentes impacta definitivamente en la producción y mejora en la clasificación de los grupos. Las cifras indican que hay un tiempo adecuado para el desarrollo de actividades de investigación y se han emitido resoluciones que promueven el reconocimiento a la producción. En general, se identifica mayor claridad en las actividades de docencia e investigación a través del estatuto docente, la existencia de un presupuesto asignado a las convocatorias internas que están diferenciadas para proyectos de investigación y los de creación cultural. Así mismo, se destaca la actualización del manual de producción intelectual y la creación de un sistema de incentivos a la misma. Se ha avanzado en la gestión de recursos externos para la investigación y en la consolidación de los grupos de investigación ya existentes.

4.7. Factor 7. Pertinencia e Impacto Social

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL	4,00	4,00	4,20

4.7.1. Característica 19. Institución y Entorno

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
43%	4,3	2%	Alto Grado	86%

Para la Universidad la proyección social o extensión universitaria es la función mediante la cual consolida su compromiso social con el desarrollo del país en lo humano, cultural, ambiental, científico, artístico y tecnológico a través de la interacción y el diálogo permanente con los diferentes actores y sectores que componen la sociedad. Las políticas del en esta materia privilegian la responsabilidad social como parte fundamental de los objetivos académicos, la participación de la institución en organizaciones y actividades de impacto sociales y la articulación con las regiones en acciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. También, propenden por la promoción de prácticas sociales, culturales, investigativas, empresariales y de procesos creativos, así como consultorías y asesorías que fortalezcan la relación de la Universidad

con el entorno y con otros actores e instituciones, así como de espacios de investigación, formación, participación y diálogo entre la comunidad Tadeísta y comunidades externas para la construcción conjunta de soluciones creativas, novedosas y viables a problemáticas socio-políticas, económicas y medioambientales. Por último, hace un llamado a aprovechar sus instalaciones para ofrecer un entorno cultural dinámico, incluyente, accesible y equitativo en sus áreas de influencia.

Los objetivos y proyectos que se orientan a incidir en la sociedad desde la Universidad pueden encontrarse en varias de las líneas del plan estratégico 2015-2020. En “La Tadeo y su impacto en la sociedad” la universidad expresa su compromiso con el entorno inmediato mediante proyectos de mejoramiento del entorno inmediato de la sede principal en colaboración con las universidades del centro de Bogotá, así como a las comunidades del vecindario. En “la Tadeo de alcance nacional” se plantean acciones formativas de impacto regional mediante la extensión de programas en convenio con universidades regionales. Por su parte, las investigaciones aplicadas buscan generar conocimiento que aporte soluciones concretas, mediante la consultoría, la formación (educación continuada) y/o la prestación de servicios de consultoría pertinentes a partir del conocimiento y experticia de los profesores. Desde “La Tadeo Visible” se impulsan acciones de promoción de la Tadeo como centro cultural.

Actualmente la universidad ha identificado 5 líneas de trabajo que actúan como marcos generales para agrupar proyectos y actividades de proyección social en los que tradicionalmente la institución ha inscrito sus intereses y que responden y se alinean con su Misión. Estas agrupan y dan cuenta de muchos de los esfuerzos y evidencias puntuales que desde las instancias académicas y administrativas imprimen el sello tadeísta a su compromiso con el país: Sostenibilidad y Medio Ambiente, Conflicto Armado, Construcción de Paz y Acción Humanitaria, Desarrollo Económico y Empresarial y Mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá⁵⁶, y se realizan mediante actividades de extensión, educación continuada y consultoría. A ellas se suman las que en los últimos 4 años emprendió la Universidad para el apoyo a colectivos.

1. Sostenibilidad y Medio Ambiente

La Universidad se ha destacado tradicionalmente por el impacto que ha tenido su liderazgo en los temas medio ambientales y de desarrollo sostenible. Desde su fundación y en el transcurrir de varias décadas, los aportes de la Universidad especialmente desde las áreas de las ciencias naturales al país en esta línea son significativos. En los últimos 4 años son destacables las investigaciones de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería sobre protección y conservación de especies y ecosistemas acuáticos que constituyen un aporte

⁵⁶ Ver Anexo Proyección Social

importante y reconocido en la solución de problemas regionales con un impacto global. El Museo del Mar de Bogotá y el Acuario Mundo Marino de Santa Marta continúan su labor permanente como 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.

Desde la investigación que realiza el Centro de Bio-sistemas en áreas relacionadas con las Ciencias Naturales e Ingeniería, se prestan servicios tecnológicos a la comunidad, cursos a productores o entidades y atención a visitas de estudiantes de los diferentes niveles de formación cumpliendo de esta manera con una importante labor pedagógica y de concientización con el cuidado del medio ambiente a través del agro. El Centro cuenta con una colección taxonómica de referencia con 10.822 especímenes de diferentes grupos insectiles, registrada ante el Instituto “Alexander Von Humboldt”* y tiene marca registrada de productos biológicos como Bioterra®: Encarfox® (*Encarsia formosa*) y Amifux® (*Amitus fuscipennis*) para la venta al público. Complementariamente y en convenio con el INVIMA, se realizan los cursos de Seguridad alimentaria e inocuidad en Bogotá, Cali y Medellín para los Inspectores de esta entidad, en la que han participado más de 600 funcionarios de esa entidad.

En Santa Marta se destaca el Programa de Conservación de Tortugas Marinas (ProCTM) del Grupo de investigación Dinámica y Manejo de Ecosistemas Marino-Costeros-DIMARCO de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería, que surge ante la necesidad de vincular a la academia a la problemática de estas especies. Este proyecto, ha dado importante visibilidad a la Universidad a nivel nacional e internacional. Además se adelantan investigaciones en busca de controlar a especies invasoras que afectan la biodiversidad de los ecosistemas colombianos, como es el caso del pez león. A ello se suman, la implementación de estrategias con los pescadores artesanales para fomentar la caza de este depredador invasor y fomentar alternativas de ingresos a través de su venta y consumo.

Desde la Facultades de Ciencias Sociales y Artes y Diseño también se realizan eventos que abordan temas relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad: Las Jornadas de Derecho ambiental con la participación de expositores nacionales y extranjeros y que derivó en la formulación de la Maestría en Derecho Ambiental y Sostenibilidad; Alma de la Tierra, evento que se realiza anualmente para reflexionar sobre temas medio ambientales desde una mirada interdisciplinar y que involucra campañas y programas en beneficio de la sostenibilidad del planeta, haciendo énfasis en diferentes regiones de Colombia, como la Sierra Nevada de Santa Marta, La Guajira o Chocó; en la Escuela de Publicidad se han realizado una serie de campañas y productos que promueven la preservación de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente en diferentes regiones del país. Con los Talleres de formación para docentes en Lectoescritura, innovación y Ciudadanía, Pensamiento

crítico y en metodologías lúdicas de lectura y escritura, se capacitó a un total de 121 profesores y más de 4.000 niños de cuatro regiones del Departamento de Antioquia, a través de la metodología PRETEXTOS, un método de enseñanza horizontal que recicla y utiliza los recursos locales disponibles.

2. *Conflicto Armado, Construcción de Paz y Acción Humanitaria*

Los programas de la Facultad de Ciencias Sociales han liderado, desde cada una de sus especificidades, las discusiones sobre los temas de construcción de paz, reconciliación y resolución de conflictos.

El Observatorio de Construcción de Paz, en alianza con el Fondo para la Sociedad Civil Colombiana por la Paz, los Derechos Humanos y la Democracia (FOS-Colombia), tiene como objetivo principal incidir desde la academia en los procesos de construcción de paz en el país. La Cátedra Von Humboldt que se realiza en asociación con la Organización de Estados Iberoamericanos OEI y hace parte de la oferta que tiene Reconciliación Colombia, ha abordado temas coyunturales y de relevancia para el país como: Seguridad Alimentaria y Crisis Humanitaria; Colombia VIH/Sida Siglo XXI; Conflicto Armado, Proceso de Paz y perspectivas de la Acción Humanitaria; Proceso de Paz actual y perspectiva humanitaria del Postconflicto; El papel de los asuntos humanitarios en el Postconflicto armado; Marco Jurídico y Construcción de Paz; La Paz en la vida cotidiana; La investigación por la Paz en Colombia. El Proyecto Narrativas de Paz “Cultura escrita, escuela y comunidad” hizo acompañamiento pedagógico a 30 docentes de cuatro regiones del Departamento de Bolívar que trabajan con población estudiantil víctima del conflicto; más de 700 niños fueron beneficiados por la implementación de la metodología. El Concurso Construyendo Ciudadanía pretende promover la interacción con comunidades académicas nacionales en temas de control constitucional. Cuenta con la participación de 14 universidades a nivel nacional y un jurado para la final compuesto por un grupo de personas de las más altas calidades profesionales y académicas en el mundo jurídico. El Modelo de Naciones Unidas, iniciativa desarrollada en asociación con la Asociación Educativa *Alianza* y en la que participan anualmente alrededor de 500 estudiantes de colegios privados y públicos.

En el marco de esta temática también se han desarrollado una serie de consultorías para diferentes entidades, entre las que se mencionan las siguientes:

- Consultoría para El Centro de Investigación y Educación Popular –CINEP con recursos de la Unión Europea “*sistematización de la estrategia de cooperación para la paz de la Comisión de la Unión Europea en Colombia*”. Agosto – Diciembre 2015.

- Proyecto de investigación y seguimiento en conjunto con la Procuraduría General de la Nación para emitir recomendaciones y generar programas desde la PGN para las entidades territoriales: “*Seguimiento a los procesos de cooperación internacional en las entidades públicas. Caso de estudio: Bogotá, DC*”. Enero – diciembre 2015.
- Consultoría para la Gobernación de Cundinamarca “*Construcción de un diagnóstico participativo de la cooperación internacional en el Departamento de Cundinamarca (2008-2013)*”. (2013). Concluida.
- Consultoría “*Evaluación de la Declaración de Paris en Colombia*”. Miembro del equipo nacional de evaluación. Coordinación punto focal Bogotá-Cundinamarca a cargo de la U. Jorge Tadeo Lozano. Alianza con las Universidades de Antioquia, ICECI, Tecnológica de Bolívar y CEPEI. Concluida. (2010).
- Proyecto de investigación “*Construcción de un modelo horizontal de cooperación descentralizada para municipios en Colombia*”. En alianza con la Alcaldía Municipal de Caldon, Cauca (2008-2011). 2010.

Se destaca especialmente la asesoría y representación a la comunidad indígena Wayúu, asumida directamente por la directora del Consultorio Jurídico, para que los derechos de esta comunidad no sean vulnerados de manera permanente y sistemática y dando origen a lo que la Defensoría del Pueblo denominó “Crisis humanitaria”. El 11 de diciembre de 2015 la CIDH concedió las medidas cautelares solicitadas y ordenó al Estado colombiano proteger la vida y la integridad personal de la niñez y adolescencia Wayúu. Se trata de una acción con amplio reconocimiento a nivel local e internacional y múltiples menciones en los medios de comunicación.

Los Programas de Arquitectura de Bogotá y de la Seccional Cartagena han trabajado en los últimos años con la comunidad de San Basilio de Palenque en Bolívar, desarrollando actividades como: 3 Talleres de Arquitectura con estudiantes de Bogotá y Cartagena e invitados internacionales, 8 proyectos de grado, 3 prácticas laborales, 7 ponencias y exposiciones.

Con el apoyo de fondos del Sistema de Regalías de Ciencia y Tecnología la Seccional está desarrollando el proyecto “Implementación de una estrategia para el uso y apropiación de la cultura como generadora de conocimiento e innovación social, a través de Laboratorios Sociales de Investigación y Creación en el Departamento de Bolívar”. Dicho proyecto surge como una iniciativa de la Gobernación de Bolívar, el Instituto de Cultura y Turismo de Bolívar-ICULTUR y la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano – Seccional del

Caribe. Este proyecto se está desarrollando en dos municipios ubicados en el norte del Departamento de Bolívar: Clemencia y María La Baja (más específicamente en sus Casas de la Cultura), que fueron seleccionados por su riqueza cultural, capacidad instalada en gestión cultural y potencialidades para la sostenibilidad de los laboratorios. El objetivo del proyecto es implementar una estrategia para la apropiación y uso de la cultura como productora de conocimiento y generadora de procesos de innovación social en los municipios a intervenir. Para ello, el proyecto consta de cuatro componentes: Formación, Investigación, Comunicación y Emprendimiento.

El programa de Ingeniería en Automatización desarrolló, en algunas instituciones educativas de la Localidad de Kennedy, el Programa La robótica y yo con el propósito de posibilitar el desarrollo de destrezas y habilidades sociales para el saber ser, saber hacer y saber convivir. Se beneficiaron 2000 estudiantes en el 2015. Por su parte, el departamento de Comunicación y Cinematografía viene realizando la investigación La radio comunitaria como agente de Paz, en los municipios de Rioblanco, Tolima; Nuquí, Chocó y Popayán, Cauca entre los años 2015 y 2016.

3. 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–.

Con el Programa “Desarrollo de operaciones logísticas en la cadena de abastecimiento de Ecopetrol”, (2010 hasta el 2015), se capacitó a 89 Mipymes proveedoras de bienes en regiones de Bolívar, Norte de Santander, Magdalena Medio, Antioquia, Valle del Cauca, Huila, Meta y Putumayo.

En el marco del convenio con la oficina de las Naciones Unidas para la prevención de la droga y el delito (UNDO), se trabajó el proyecto Valorización de productos de comunidades en zonas afectadas por cultivos ilícitos para el desarrollo de productos en zonas de Putumayo, Huila y Caquetá con 600 familias beneficiadas (2016).

El Programa de Derecho coordina, para Constructora Bolívar, un curso especializado en administración y gestión de propiedad horizontal para los clientes de la Constructora que adquieren su vivienda de interés social (VIS).

El Taller Vertical Cadena del Fique del Programa de Diseño Industrial tiene como propósito mejorar la calidad de vida de los asociados a La Federación Nacional de Cultivadores de Fique y Artesanos de la Cabuya (FENALFIQUE) mediante la transformación de la cultura productiva y organizacional de las comunidades de cultivadores y artesanos del Fique, a través de acciones económicamente rentables, ambientalmente responsables y socialmente favorecedoras de la equidad.

Desde el 2014, el Consultorio Contable realiza asesorías en temas contables, tributarias y de control a microempresarios de la localidad de Santa Fe y a microempresarios tadeístas.

El Observatorio Virtual Asia-Pacífico nace en el año 2005 y se encuentra adscrito al programa de Relaciones Internacionales. Se concibe como un centro de estudio y comunicación que recopila y analiza los acontecimientos más relevantes del Asia Pacífico principalmente a nivel económico, político y cultural. En el año 2014 la organización Iberglobal, portal para la internacionalización de la empresa y la economía, difundió una encuesta por internet para elegir a las mejores webs en español de información y análisis sobre China, este observatorio fue votado en primer lugar en Latinoamérica. Actualmente cuenta con más de 15.000 usuarios registrados, cientos de documentos de análisis por expertos del Asia-Pacífico.

4. Mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá

Como se ha descrito, la universidad ha impactado positivamente su entorno cercano tanto en Bogotá como en la costa Caribe desde sus diferentes líneas. Particularmente en Bogotá y como parte del hecho que el 90% de la operación de la institución se desarrolla en la capital, la universidad ha enmarcado su respaldo a los proyectos que impacten su entorno próximo. Para lograrlo, la línea de mejoramiento de la calidad de vida en Bogotá da cuenta de las acciones que propenden desde la Universidad por impactar el barrio de Las Nieves y la localidad de Santafé, con proyectos destacados en los últimos 4 años, como el inicio de la caracterización socioeconómica de la población barrio Las Nieves, la investigación de gestión pública en la localidad de Santafé, el trabajo con la Corporación de Universidades del Centro. Desde la Facultad de Ciencias Sociales, el Programa de Comunicación Social – Periodismo promueve “Abre los ojos, el centro de Bogotá tiene muchas historias por contarte” con la creación de 14 videos, alrededor de 800 fotografías, 14 contenidos sonoros y más de 100 publicaciones mixtas con texto y otros formatos, con los que se busca sensibilizar y contribuir a generar la identidad del Centro de Bogotá.

La Universidad a través del Acuerdo No. 1 del 1º de Febrero de 2000 expedido por el Consejo Directivo creó el Consultorio Jurídico, cuyo funcionamiento fue aprobado por el Tribunal Superior del Distrito Judicial de Bogotá el 8 de junio del 2000 y el 1º de agosto del mismo año entró en funcionamiento. Además de las actividades propias del

Consultorio, y con el fin de generar amplios espacios de aprendizaje y de proyección social, se han realizado los siguientes convenios y acuerdos para ampliar el espectro de práctica de los estudiantes, así como el impacto y servicio social: Defensoría del Pueblo, Unidad de Delitos Sexuales de la Fiscalía General de la Nación, Constructora Bolívar, CIREC (Centro Integral de Rehabilitación de Colombia), Campaña Colombiana contra Minas, Corporación Anne Frank y Fundación Colombia con Memoria.

Los programas “Creativamente en lo Social” y “Creativamente en lo Ambiental”, que se alinean al Plan Estratégico 2015-2020 en el marco de la línea estratégica “La Tadeo y su Impacto en la Sociedad”, buscan desarrollar la conciencia social y ambiental de la comunidad universitaria, a través del trabajo comunitario de los estudiantes. Entre 2013 y 2016 se realizaron prácticas de voluntariado con la comunidad de la Localidad Santa Fe, con una participación promedio de 100 líderes y voluntarios Tadeístas por año y una participación promedio de 570 personas de la comunidad. Estas prácticas, se han realizado con el apoyo de la Fundación Ponte en mi Lugar y de la Alcaldía Local de Santa Fe. Así mismo, se ha apoyado la Semana Ambiental Tadeísta y se ha impulsado la construcción de huertas urbanas.

5. *Arte y Cultura*

La Universidad ha sido consciente del papel de las artes y la cultura en el desarrollo de la nación colombiana y ha contribuido con la formación integral no solo de la comunidad universitaria, sino también de los ciudadanos, a través de la sensibilización a las diferentes manifestaciones del arte y de la cultura. En este sentido, como aporte a la ciudad es de resaltar el papel del Museo de Artes Visuales, el Auditorio Fabio Lozano, la Biblioteca principal, la Casa Museo Carlos Lleras Restrepo y el Festival de Danza. 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. Ha sido galardonada siete veces con el Premio Nacional de Periodismo Simón Bolívar, para “el mejor programa cultural” en radio.

Entre 2013 y 2016 se realizaron 30 exposiciones, alrededor de las cuales se desarrollaron actividades académicas en las que participaron estudiantes y profesores. Entre ellas se destacan las muestras de los maestros Santiago Cárdenas, Luis Caballero, Lorenzo Jaramillo, Juan Cárdenas, Rubén Afanador, Antonio Zamudio, entre otros. En el mismo lapso se han realizado 524 conciertos, en diferentes formatos: 212 conciertos sinfónicos, 67 conciertos de cámara, 115 conciertos universitarios, 32 conciertos didácticos y 98 varios. A estas se suman las actividades que se han llevado a cabo en 2017, entre las que se destacan la Exposición de Angiolo Mazzoni, el VII Encuentro Internacional de Fotografía, las Exposiciones “Diseño para una vida digna” y “AccesHabilidad”, la Exposición “Sari: la magia de los tejidos Indios”; actividades que se realizan en colaboración con las Embajadas

y centros culturales de diversos países y que fomentan el acercamiento de otras culturas a la comunidad académica tadeísta.

La Facultad de Artes y Diseño, genera una serie de actividades que a través de las expresiones artísticas propenden por el mejoramiento de la calidad de vida, el rescate de los valores, la tolerancia y el diálogo en diversas comunidades de la ciudad. Desde el Observatorio de Poéticas Sociales se viene trabajando en diferentes proyectos de importante impacto local: Los Trabajos de la Memoria entre el Arte y la Política surgen de un acuerdo entre el Observatorio y el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación de Bogotá. Es un espacio de interacción entre diversos actores culturales para fortalecer propuestas orientadas a poner en diálogo las prácticas de la memoria, el arte y la política. Los Talleres de Relatos de Vida y Fotografía realizados en diferentes localidades de la ciudad, abordan la relación entre procesos de escritura entroncados en los relatos orales y procesos de construcción e interpretación de imágenes fotográficas, considerándolos estrategias poéticas y políticas de representación personal y colectiva.

El Taller Territorio Emberó para 100 miembros de la Comunidad Emberá Katío y Chamí ubicados en las localidades de los Mártires, Santa Fe y la Candelaria, indagó sobre los conflictos entre el valor simbólico y el valor económico de las artesanías de las comunidades en su producción dentro de la situación de desplazamiento forzado que ha traído a sus familias al centro de Bogotá. Con el evento Hacer Algo, otra vez: Arte, Desobediencia y Espacio Público organizado con el Centro de Memoria, Paz y Reconciliación de Bogotá para líderes comunitarios, gestores culturales, miembros de organizaciones sociales, estudiantes universitarios, se trazaron las rutas de acción que posibilitan el trabajo desde el cuerpo, la generación de espacios de encuentro y cooperación, y el énfasis en el potencial de lo poético en las esferas sociales y políticas. Los Talleres "Casa de todas" en el marco del proyecto Conmemorar la vida: estéticas de la existencia y poéticas de lo común, dirigidos a las mujeres del Barrio Santa Fe que han sufrido directamente el impacto del conflicto armado y/o han sido víctimas de diferentes violencias.

El Festival Universitario de Danza Contemporánea, fomenta el movimiento universitario de la danza contemporánea en el país. Después de 19 versiones anuales, se ha logrado mantener la participación de cerca de 20 universidades del país e invitados internacionales de amplia trayectoria dancística, con el apoyo de entidades como el Ministerio de Cultura, IDARTES y ASCUN Cultura. Entre el 2013 y el 2016 se realizaron en promedio 40 actividades anuales con una participación estimada de 6.679 asistentes.

El Centro de Arte y Cultura hace parte de la Red Cultural UTADCO que cuenta con una oferta cultural permanente dirigida a la comunidad universitaria y a la ciudadanía en general, con la intención de formar públicos en arte y cultura. La Red está integrada por el

Museo de Artes Visuales donde se presentan exposiciones de destacados artistas a nivel nacional e internacional, el Auditorio Fabio Lozano con una oferta permanente de conciertos, la Emisora HJUT 106.9, la Emisora Estudiantil “Óyeme”, el Museo del Mar ubicado en Bogotá, la Biblioteca Museo Carlos Lleras Restrepo, la Biblioteca Principal de Bogotá y el Instituto Confucio. En el 2015 se registraron aproximadamente 40.028 asistencias a todos los eventos culturales de la Universidad.

A las anteriores líneas de acción se sumó en los últimos 4 años el apoyo de la Universidad a **colectivos de estudiantes**:

En el marco del cuarto principio del PEI, que declara que la Universidad: “Tiene un carácter pluralista fundamentado en una cultura favorable al diálogo y el intercambio crítico de razones, ideas y orientaciones epistemológicas”; el contexto de la política de proyección social que plantea la promoción, entre otros, de espacios de participación, diálogo y reflexión entre la comunidad Tadeista y comunidades externas para la construcción conjunta de soluciones creativas, novedosas y viables a problemáticas de diferente naturaleza entre las cuales se incluyen las de tipo socio-político; y con el horizonte trazado por la visión de lograr reconocimiento nacional o internacional por “la libertad de pensamiento, el respeto por la individualidad, la diversidad y el pluralismo”, la Tadeo reconoce, promueve y apoya la conformación de colectivos de diferente origen, naturaleza, pensamiento y composición.

Estos colectivos son agrupaciones conformadas espontáneamente por los estudiantes, no oficializadas ni pertenecientes a ninguna área, pero con un espacio propio de actuación en el que se viven en libertad la pluralidad, la diversidad y la diferencia con apoyos institucionales para actividades puntuales. En la Universidad hay colectivos afro, LGBTI, de diferentes culturas y tribus urbanas, de proyectos sociales y ambientales, de afinidades deportivas y de prácticas sociales comunes.

A partir del trabajo del colectivo Creativamente en lo Social, Premio Utadeo 2016 a las Expresiones artísticas y culturales, que se ha dedicado durante los últimos siete años con el apoyo del Centro de Arte y Cultura a “fomentar espacios de formación en voluntariado, intercambio de saberes y construcción colectiva”, surge en 2016 El Festival N.N, así denominado porque busca darles visibilidad a esas manifestaciones anónimas que son características de los colectivos, organizadas exclusivamente por estudiantes o egresados tadeístas o que desarrollan su actividad el barrio Las Nieves y la Localidad de Santa Fé, un escenario de construcción de cultura democrática y convivencia.

Durante este período se fortalecieron las unidades de consultoría y educación continuada, como canales institucionales para organizar los esfuerzos de proyección social que involucran transferencia de conocimientos propio de la Universidad en razón a su quehacer

académico y sus áreas de experticia. Paulatinamente, estas unidades han venido centralizando la gestión y la información sobre las acciones de extensión que se emprenden desde las distintas unidades académicas. Esta decisión de la Universidad obedece a las acciones de mejoramiento originadas en las recomendaciones del proceso anterior de acreditación institucional, en el sentido de “*fortalecer el seguimiento a las actividades de educación continuada y extensión*”, y “*mejorar articulación de la Oficina de Consultoría y Emprendimiento y la Oficina de Educación Continuada con las facultades*”.

Con respecto a educación continuada, se estandarizaron las actividades en los tres campus, en términos de los procesos para presentar propuestas, realizar la programación, pagos a los profesores, seguimiento en asistencia, políticas de certificación, evaluaciones, seguimiento a los programas. Se avanzó también en la estructuración de una oferta de diplomados y cursos de cada una de las facultades y se generó una oferta para satisfacer requerimientos de las personas en distintos momentos de su ciclo de vida: niños, jóvenes, actualización para profesionales y adultos. La oferta de educación continuada está disponible y se gestiona desde la plataforma Universitas XXI.

Entre 2013 y 2016 se ofrecieron 122 diplomados cursados por cerca de 2130 personas. En esta oferta se venido consolidado programas de diplomado ofrecidos a empresas con mayor auge en el año 2016. Se consolidaron muchas de las propuestas académicas de las Facultades de Artes y Ciencias Sociales y se incorporaron otras apuestas en programas empresariales de las Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias e Ingeniería que se apoyan en las fortalezas de todos los Departamentos de las diferentes Facultades. La mayor participación, 3200 personas en todo el período, se registró en la categoría cursos cortos, consistentes en conferencias, cursos de software y cursos para niños. La modalidad de conferencias se ha consolidado como una alternativa en la sede de la Casa Lleras y los cursos de software continúan posicionándose como una posibilidad de formación complementaria para los estudiantes de pregrado de fácil y económico acceso. En Cartagena, el énfasis ha estado en diplomados.

En el periodo 2013-2016, se realizaron 45 consultorías en Bogotá y Santa Marta y 13 en la Seccional Cartagena para diferentes sectores económicos y sociales, que generaron ingresos para la Universidad por un valor de \$13,779 millones de pesos. (ver anexo consultorías)

Existen diversas áreas de interés de consultoría por parte de empresas e instituciones que solicitan servicios a la universidad en las áreas en las que ésta muestra mayor experiencia y conocimiento, como son el medio ambiente, sostenibilidad y biología, agroindustria y nuevas tecnologías, diseño y publicidad, fortalecimiento empresarial y recientemente en los campos de salud y TIC, modelado y simulación.

En el fortalecimiento de la relación Universidad – Empresa, se destacan algunas de las instituciones a las cuales la Universidad Jorge Tadeo Lozano ha prestado su servicio de Consultoría en los últimos años: Contraloría de Bogotá, Alpina, Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Ecopetrol, Corporación Andina de Fomento, Incoder, Empresa de Acueducto y Alcantarillado y Aseo de Bogotá, Centro Latinoamericano para el desarrollo rural, Departamento de Cundinamarca-Secretaría de Educación, Codensa.

La reestructuración de las Facultades (Resolución 037 de 2015) asignó a los departamentos la responsabilidad de proponer los cursos de educación continuada y promover las consultorías. Con el fin de fortalecer esta función, se creó en cada facultad el cargo de Profesional de Relaciones con el Medio. Para estimular la participación de los profesores en iniciativas, se expidió Resolución No.005 de 2017 la cual estableció las condiciones de participación y remuneración en las actividades de educación continuada y consultoría.

Tabla 69. Oferta y Número de participantes Educación Continuada Bogotá (2013-2016)

Educación Continuada	2013		2014		2015		2016	
	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes
Cursos libres	0	27	N.A	27	N.A	48	N.A	15
Cursos cortos y talleres	49	1.068	46	973	35	620	29	528
Diplomados	33	504	27	479	24	311	38	839
Entrenamientos-cursos empresariales	4	155	4	175	5	230	1	23
Seminarios y Cursos intensivos empresariales	3	139	8	234	9	276	13	291
Ciclo conferencias	N.D	N.D	6	103	7	250	10	273
Total	89	1.893	85	1.888	80	1.735	91	1969

Tabla 70. Oferta Educación Continuada Seccional Cartagena (2013-2016)

Categoría	2013		2014		2015		2016	
	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes	Cursos	Participantes
Diplomados	1	17	0	0	4	36	2	21
Cursos y talleres	5	100	5	120	7	151	6	78
Total	6	117	5	120	11	187	8	99

Los resultados de la consulta de opinión con relación a la pregunta sobre si se conocen los programas de extensión (cursos, consultoría, proyectos especiales) de la Universidad indican que el 74% de los directivos, el 49% de los profesores de tiempo completo y el 30% de los estudiantes los conocen. Por otro lado, frente a la pertinencia y calidad de los programas de extensión, el 93% de los directivos, el 86.8% de los estudiantes y el 83% de

los profesores de planta consideran que la pertinencia es suficiente o muy suficiente. A su vez, el 83% de los directivos, el 90.1% y el 83% de los profesores de planta tienen la misma percepción sobre la calidad de estos programas.

En la característica 19, *Institución y entorno*, –calificada con 4,3, cumplimiento en alto grado–, se evidencia que la Universidad tiene una clara definición de acciones con el medio social, cultural y productivo, que impactan positivamente a las comunidades con las que se tiene interacción. La gran mayoría de proyectos, articulados con procesos de investigación, han generado impactos positivos en los sectores de influencia. Tanto en Bogotá, como en Cartagena y Santa Marta hay una clara influencia de la Universidad en el entorno, con acciones pertinentes a las problemáticas de las regiones y del país en general. Cabe destacar la vinculación de la Seccional Cartagena con su entorno a través del proyecto de Laboratorios Vivos. El reconocimiento de la labor desarrollada por la Universidad en temas medio ambientales es evidente y poco a poco ha ganado el terreno para ser el escenario principal de las discusiones en torno a los derechos humanos, la construcción de paz y la acción humanitaria.

La comunidad tadeísta y el entorno identifican a la Universidad como el espacio en el que se generan propuestas culturales y artísticas; los festivales de danza y jazz tienen alta convocatoria e importante reconocimiento; el Auditorio Fabio Lozano, el Museo de Artes Visuales, la Biblioteca y la Casa Lleras en Bogotá, así como la Casa de la Chichería en Cartagena, son espacios permanentes de expresiones culturales importantes; el trabajo que se viene haciendo desde diferentes frentes con el barrio Las Nieves ha mejorado la calidad de vida de los habitantes, aunado al impacto que la Universidad ha tenido en el mejoramiento arquitectónico y urbanístico del sector.

Es deseable que los trámites internos para poder participar en convocatorias sean más ágiles y que se diseñe un sistema que permita llevar un registro sistematizado de los proyectos y acciones que la Universidad lleva a cabo en todos los frentes, así como generar estrategias para dar a conocer la oferta de educación continuada y los servicios que tiene la Universidad para el sector empresarial.

4.7.2. *Característica 20. Egresados e institución*

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
57%	4	2%	Alto Grado	80%

La Universidad considera egresado a toda persona que haya obtenido un título de la institución. El programa de egresados inició actividades en el año 1997, con el objetivo de identificar y caracterizar a los egresados de la Universidad. La resolución No. 096 de 2007, en la que se establecen las funciones y objetivos de la Oficina de Egresados, hizo explícito el interés de la Universidad 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 y a 2016 es de 81.500.

En el anterior proceso de acreditación, se recomendó a la Universidad *“Promocionar una mayor participación de los egresados en la vida de la Universidad, de acuerdo con las políticas establecidas en el PEI y hacer un mejor seguimiento de los mismos: se deben mejorar las estadísticas de empleabilidad, las estrategias de comunicación y es necesaria la evaluación continua de los servicios que se les presta a los egresados”*. Para dar respuesta a estos requerimientos, en el año 2015 la Universidad definió la política de egresados y la articuló con el plan estratégico 2015-2020 en la línea “La Tadeo y su impacto en la Sociedad”, que tiene como uno de sus objetivos “Fortalecer la relación con los egresados y mejorar la cualificación de su empleo”.

La política para egresados definida en el 2015 redefine la Visión de la Oficina y plantea cuatro grandes objetivos, a saber:

1. Establecer relaciones de largo plazo con cada uno de los estudiantes para apoyarlos en el cumplimiento de sus metas personales y profesionales como egresados.
2. Facilitar la participación de los egresados en la vida universitaria según sus potencialidades e intereses.
3. Garantizar que la participación de los egresados contribuye a la concreción de la misión y visión institucionales.
4. Apoyar mediante la participación de los egresados a la consolidación de los procesos de docencia, investigación, extensión, internacionalización y la presencia de la Universidad en el país y en el exterior.

La oficina de egresados actualmente concentra su actividad en tres grandes áreas.

- a) **Consolidación de la Bolsa de empleo y seguimiento al desempeño laboral del egresado**, la cual se materializa a través de tres programas:

- **Programa fomento al empleo:** Con el programa Fomento de Empleo se apoya a los egresados en su proceso de incorporación al mercado laboral a través de distintas acciones como el portal de intermediación laboral donde encuentran ofertas laborales exclusivas para la comunidad tadeista, el acompañamiento en elaboración de hoja de vida, la preparación para presentar entrevistas y las jornadas de contactos laborales. Actualmente el portal de intermediación laboral de la Universidad lleva 6 meses de funcionamiento y permite a los egresados realizar las postulaciones a ofertas laborales y a la Universidad hacer seguimiento en cuanto a niveles de contratación. Otro beneficio es la posibilidad de retroalimentar con las empresas lo relacionado con procesos de selección y competencias de nuestros egresados. También se ofrecen servicios de aplicación de pruebas psicotécnicas y orientaciones socio-ocupacionales que buscan lograr una mejor y mayor inserción al mercado laboral.

Tabla 71. Servicios de Intermediación Laboral 2013-2016 – Consolidado

	2013	2014	2015	2016
Ofertas Publicadas Portal	672	641	716	683
No. de Empresas – publicaron	398	539	467	526
Consultas Portal Intermediación	16,892	9,215	17,945	35,160
Feria Contactos Laborales (asistentes)	105	170	391	76
Feria "Mi primer empleo" (asistentes)	0	0	179	76

Fuente: Oficina de Egresados

- **Programa de fomento al emprendimiento:** Apoyo al egresado en iniciativas de emprendimiento a través de asesorías técnicas y participación en la feria de creatividad e emprendimiento. Es importante resaltar el programa de acompañamiento en la creación de empresas que realiza la Unidad de Emprendimiento y que durante los últimos 3 años ha asesorado a 109 egresados. Igualmente, en la Feria de la Creatividad, la Innovación y el Emprendimiento que se realiza anualmente, los egresados cuentan con un espacio para participar con propuestas en diferentes categorías: Idea de negocio, empresa establecida y plan de negocio con el fin de poder mostrar ante la comunidad sus proyectos.
- **Seguimiento al desempeño laboral:** El Plan Estratégico de UTADDEO 2015-2020 contempla como uno de sus proyectos el seguimiento a los graduados, por tal razón la Universidad en alianza con el Observatorio Laboral para la Educación (OLE) del Ministerio de Educación Nacional, ha implementado desde julio de 2015 para Bogotá y 2016 para Cartagena, la aplicación de la Encuesta Momento de Grado, la cual tiene como fin conocer el desarrollo personal y laboral de los graduados. Esta encuesta representa para la Universidad la oportunidad para recolectar información valiosa para ajustar los planes de estudio y demás recursos educativos a

los nuevos requerimientos del entorno y se realiza en 4 momentos: “M0” al momento de grado, “M1” al año de grado, “M3” a los 3 años de grado y “M5” a los 5 años de grado.

Los resultados de esta encuesta se encuentran publicados en la página web de la Universidad para consulta de toda la comunidad Tadeísta y fue resaltada por el Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación como una “Buena Práctica” en el tema de seguimiento a egresados⁵⁷. Entre los resultados más significativos encontrados con su aplicación podemos destacar:

- Al ser consultados sobre “Si tuviera la oportunidad de cursar de nuevo sus estudios de pregrado ¿volvería nuevamente a estudiar en UTADDEO?” el 80% de nuestros egresados volverían a la Tadeo destacando la calidad de la formación recibida con el 52%, seguido de la calidad de los profesores con el 22%, el reconocimiento que tiene la institución con el 14% y los recursos de apoyo al proceso de formación con un 6%. Adicionalmente, el 87% de nuestros egresados recomendaría a los bachilleres seleccionar el programa que estudió en la Tadeo y al 62% le gustaría en el futuro cursar otros estudios en la Universidad.
- Es importante resaltar que aunque el 82% de los bachilleres que ingresaron a la Universidad provenían de instituciones educativas no bilingües, el 73% de nuestros graduados considera que la Tadeo influyó en la mejora de sus competencias en idiomas extranjeros.
- En cuanto al nivel de satisfacción al momento de graduarse de la Tadeo con relación a la formación recibida, las competencias mejor evaluadas fueron⁵⁸: 1. Asumir responsabilidades y tomar decisiones con un 97%, de los cuales un 56% se encuentra muy satisfecho; 2. Asumir una cultura de convivencia con un 95%, de los cuales el 50% se encuentra muy satisfecho; 3. Identificar, plantear y resolver problemas con un 95%, de los cuales el 45% se encuentra muy satisfecho y 4. Aceptar las diferencias y trabajar en contexto multiculturales con un 95%, de los cuales el 52% se encuentra muy satisfecho.

La Universidad, a través de la Oficina de Egresados, implementa las políticas y estrategias para el **seguimiento y actualización de las bases de datos**. Entre sus principales responsabilidades está la de recoger información que posibilite conocer datos demográficos (género, estado civil, número de hijos, lugar y fecha de nacimiento), datos personales de ubicación (dirección, teléfono, ciudad, correo

⁵⁷ Ver Anexo Encuesta al momento de grado Bogotá 2015-2017

⁵⁸ Dato promedio años 2015, 2016 y 2017

electrónico), datos laborales (empresa, cargo que ocupa, dirección, teléfono, ciudad, sector económico, tipo de empresa), historial académico (otros estudios superiores que haya realizado el egresado en cualquier parte del mundo) y las distinciones y premios recibidos por los egresados.

El seguimiento se realiza por medio de encuentros y reuniones con egresados y la aplicación de encuestas específicas que buscan identificar la pertinencia de los programas, así como el seguimiento a competencias adquiridas y a su desempeño laboral.

La actualización de datos de nuestros egresados se realiza a través de un formato de captura de datos (virtual y físico) a través de los diferentes eventos, carnetización, encuentros y convenios. La base de datos se encuentra actualizada en un 37% (tres últimos años). Durante los años 2013 y 2014 se realizó una importante campaña de actualización de información con los egresados bajo el lema “Tadeísta, estás en la lista”.

b) **Fortalecimiento del vínculo de los egresados con la Universidad** a través de:

- **Programa de fomento integración vida Universitaria**, que incluye los diferentes servicios institucionales que ofrece la universidad a sus egresados, y premios Utaдео para egresado destacado. Como estrategias de información y comunicación se cuenta con el boletín institucional en el que se informa sobre las actividades y eventos de la Universidad y se resaltan los logros, premios y menciones de los miembros de la comunidad; en el boletín de egresado y el microsítio se publican las actividades específicas con egresados, ofertas laborales y en educación y los programas que buscan la integración del egresado en la vida Universitaria como el uso de espacios (biblioteca, gimnasio, centro de cómputo), la participación en talleres del Centro de Arte, Olimpiadas Tadeístas y el Torneo Egresados grupo Cerros; también permite la difusión de los convenios con tarifas preferenciales para egresados, como descuentos en matrículas y en los conciertos que se realizan en el Auditorio. A través de estos boletines y de los programas académicos se realizan esfuerzos que lograron que los egresados participen activamente en los comités convocados y en diferentes convocatorias, encuestas y encuentros con egresados.

Otra actividad que busca generar vínculos de los egresados con la Universidad son los Premios UTADEO que resaltan logros de la comunidad Tadeísta y que a través de la Categoría Construcción País - “Egresado Destacado” otorga una distinción a quien haya realizado contribuciones reconocidas en su campo de actividad a nivel nacional e internacional.

El 14 de septiembre del 2016 se realizó la Asamblea constitutiva de Unitadeístas, la Asociación de Egresados Tadeístas, proyecto que se venía gestando desde hace unos años y que ya es una realidad.

- **Programas destinados a los egresados y sus familias**, los cuales incluyen descuentos en matrículas para egresados cónyuges e hijos, convenios empresariales y descuentos en estudios en el exterior.
- **Vinculación de los egresados en los procesos académicos**. Busca la participación de los egresados en los comités curriculares, procesos de acreditación, y registros calificados. Los egresados de la Universidad gozan de un alto reconocimiento. Los programas académicos los consultan con miras a llevar a cabo reformas académicas y su participación ha sido importante en los procesos de autoevaluación de los programas y en las reformas curriculares. Se propician encuentros de actualización, así como invitaciones periódicas a las distintas actividades académicas que se realizan, a la vez que promueve la vinculación de egresados en el área docente y de investigación.

Frente a la pregunta de la encuesta de percepción sobre qué calificación se le daría a la calidad de formación de los egresados, el 82% de la comunidad universitaria (directivos, egresados, empleadores y estudiantes) considera que la calidad es excelente o buena. Por otro lado, al preguntar a los egresados sobre su “participación en la evaluación y actualización curricular”, el 45% la califica como suficiente o muy suficiente. Con relación a la pregunta sobre “su participación en la vida institucional”, los egresados la evaluaron en un 49% como suficiente o muy suficiente. Finalmente, al preguntar sobre por el apoyo por parte de la Universidad para facilitar la vinculación laboral de los egresados, el 24% considero que es muy suficiente o suficiente.

De la característica 20, *Graduados e institución* –evaluada con 4.0, cumplimiento en alto grado–, se destaca el fortalecimiento de las actividades enfocadas a la comunidad de egresados (seguimiento, servicios, procesos de inserción laboral, participación de egresados en la vida universitaria) y la definición de políticas de egresados articuladas con el plan de acción de la Universidad; lo anterior, atendiendo las recomendaciones efectuadas por los pares en el proceso del 2012, enfocadas en realizar un mejor seguimiento y contacto permanente con los egresados, a partir de la consolidación de la organización y la definición de políticas expresas que promuevan la vinculación y participación de los egresados en la vida universitaria. Sin embargo, es un proceso que aún debe continuar fortaleciéndose y consolidándose, y que debe ser expansivo, ya que se observa que muchas de las actividades están centradas en los egresados de Bogotá y es muy importante extender las actividades a los egresados de la Seccional Cartagena y a la Sede Santa Marta. Debe anotarse también la necesidad e importancia de mantener actualizada la base de datos de los egresados, de manera tal que puedan acercarse de una manera más rápida y efectiva a la

actualidad de la Universidad. Asimismo, el seguimiento de egresados puede ayudar a facilitar indicadores sobre vida laboral, impacto de los mismos en las comunidades, e imagen de la institución fuera del ambiente académico.

La Oficina de Egresados se ha limitado hasta ahora a la consulta del Observatorio Laboral y a 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.

4.7.3. *Juicio de calidad factor pertinencia e impacto social*

Tabla 72. Calificación características del Factor 7

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
19. Institución y entorno	5	62,5%	4,3	0,03
20. Graduados e institución	3	37,5%	4,0	0,02
Ponderación calculada y nota del factor	8	100	4,2	0,04
Ponderación Del Factor	4	8,2	0,5	0,00

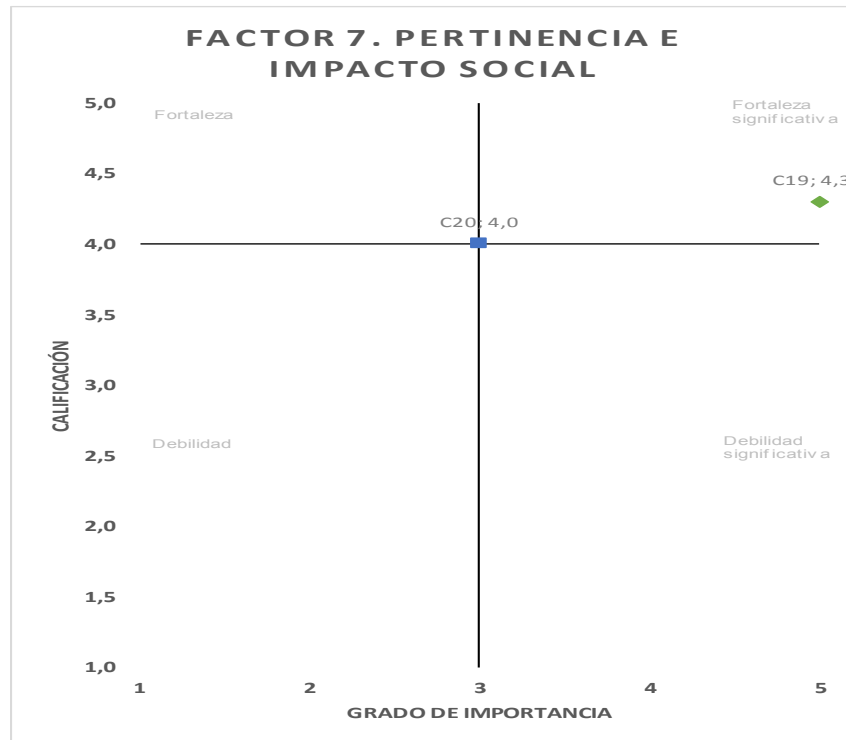


Figura 21. Características del Factor 7 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,2** que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. La Universidad tiene fortalezas principalmente en los aspectos relacionados con la consolidación de las políticas referidas a su proyección social e impacto en la sociedad y a la presencia en el país, principalmente en la región Caribe (Cartagena y Santa Marta), así como en otras regiones con programas en extensión y, recientemente, con oferta académica en metodología virtual. El seguimiento y la relación con los egresados, si bien ha mejorado considerablemente respecto al proceso anterior, por ejemplo, con la creación de la Asociación de Egresados Tadeístas, aún presenta oportunidades de mejora.

4.8. Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN	3,97	4,20	4,20

4.8.1. Característica 21. Sistemas de autoevaluación

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
31%	4,3	1%	Alto Grado	86%

En la Tadeo, los procesos de autoevaluación y los de planeación se conciben como procesos permanentes e interdependientes que se reflejan en los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización. En este sentido, en el ámbito institucional existen instancias encargadas de los procesos de planeación, seguimiento y actualización del Plan Estratégico y articulación con los procesos de autoevaluación institucional.

El Plan Estratégico 2015-2010 define las líneas estratégicas y de apoyo, los objetivos y las metas institucionales y, al mismo tiempo, identifica los responsables y los tiempos de ejecución de cada uno de los proyectos. Este plan estratégico contempla dos mecanismos de evaluación: a) el seguimiento continuo de los proyectos específicos que guían la toma de decisiones estratégicas y la construcción de un cuadro de indicadores y de mando integral que permiten evaluar de manera constante los resultados del plan y b) la evaluación que se realiza a través del informe anual del rector y de los informes de las facultades y unidades académicas y administrativas.

La unidad encargada de la planeación, ejecución y seguimiento del plan estratégico 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.

Tanto la sede Santa Marta como la seccional Cartagena participan de manera activa y permanente en estos procesos de autoevaluación y seguimiento al plan de desarrollo, dado que sus actividades se relacionan de manera directa con las líneas estratégicas misionales y de apoyo. Con la misma lógica de la sede Bogotá, la sede Santa Marta y la seccional Cartagena presentan de manera periódica informes de avance de los proyectos del plan de desarrollo a la Dirección de Planeación y Finanzas de la Universidad para su análisis e incorporación al seguimiento institucional.

El Comité Directivo –en el que participan la Rectora, quien lo preside, la Vicerrectora Académica, la Vicerrectora Administrativa, el Director de Investigaciones, Creación y Extensión, el Director de Planeación y Finanzas, el Director de Admisiones Mercadeo, el Secretario General, los decanos de facultad, así como el Director de la sede de Santa Marta y la Directora de la Seccional Cartagena– se reúne semanalmente con el fin de hacer seguimiento a la gestión y a las distintas metas del plan estratégico y tomar decisiones

sobre la actividad académica de la institución. Este mismo comité, con la participación mensual de los directores de departamento/escuela y los directores de programa, se denomina Comité Directivo Ampliado; dicho comité facilita la toma de decisiones y la comunicación entre las distintas instancias de la institución.

Cada una de las facultades que conforman la Universidad cuenta con un comité de facultad encargado de realizar el seguimiento permanente de los asuntos propios de cada una, de acuerdo con las responsabilidades institucionales y las metas del plan. En este comité se socializan las temáticas discutidas en los comités directivos para asegurar un adecuado flujo de la comunicación de los proyectos institucionales. En particular, se presentan temas como la planeación estratégica, para que tanto el nivel táctico como el funcional y de apoyo trabajen de forma articulada, al tiempo que se realiza la medición continua de los avances, lo cual permite el seguimiento y la valoración de las acciones desarrolladas. A partir de la Resolución N° 018 de 24 de marzo de 2017, se reglamentaron los comités de la facultad y los Comités Curriculares de Programas Académicos, se establecieron los Comités de Departamentos o Escuelas, y se formalizó la participación de las representaciones profesoral y estudiantil en estos comités.

En los programas académicos, los procesos de autoevaluación y autorregulación están a cargo de los comités curriculares, los cuales tienen como función velar por la calidad del programa y su mejoramiento continuo, actuando en concordancia con las políticas institucionales. En estos comités, además de los directivos del programa, participan con voz y voto representantes de profesores y estudiantes del programa.

Cabe anotar que, aun cuando la Universidad ha promovido de manera permanente la participación estudiantil y profesoral y el establecimiento de sistemas democráticos y participativos de selección de representantes profesorales y estudiantiles, la participación no ha logrado niveles superiores durante los últimos años.

La dinámica de la sede Bogotá se refleja en la sede de Santa Marta y en la seccional Cartagena. En ambas se realiza de manera permanente el proceso de planeación y autoevaluación y sus directivas participan en los comités directivos para hacer seguimiento a la gestión y a las metas del plan de desarrollo, así como para tomar las decisiones pertinentes con miras al mejoramiento continuo. En la sede de Santa Marta, el seguimiento a las actividades académicas está estrechamente vinculado con la gestión del Departamento de Ciencias Biológicas y Ambientales y de la dirección del programa de Biología Marina y del Doctorado en Ciencias del Mar.

Algo similar ocurre en la seccional Cartagena, cuyos procesos de seguimiento y autoevaluación de los programas están bajo el liderazgo de las facultades (especialmente Artes y Diseño y Ciencias Sociales), con una coordinación permanente entre los

departamentos y programas en Bogotá y los profesores y programas de la seccional. Esta creciente integración académica y administrativa motivó la reforma, en 2016, de la estructura de la seccional, de manera que reflejara más claramente las responsabilidades y facilitara el flujo de información y la toma de decisiones.

Autoevaluación de los programas

Los procesos de autoevaluación de los programas, se realizan a partir de la información contenida en los documentos académicos, legales, administrativos y de planeación, en los datos estadísticos reportados por los sistemas de información internos y externos, en el análisis de los resultados obtenidos en el examen de mitad de carrera y en las pruebas de Saber Pro, entre otros. En estos procesos se consulta la población estudiantil, el personal docente, administrativo, directivo, egresados y organizaciones mediante la aplicación de encuestas que permiten conocer la percepción sobre el logro de los objetivos institucionales determinados en el Plan Estratégico. Esta información le permite a los programas implementar mejoras y revisar procedimientos que garanticen la alta calidad de los servicios.

Los procesos de evaluación, incluidos los de la sede Santa Marta y los de la seccional de Cartagena, son responsabilidad de los directores de programa. Se efectúan a partir del análisis de los resultados obtenidos a través de la evaluación periódica de información y de las acciones de mejoramiento implementadas en las diferentes cohortes. En estos procesos de autoevaluación se evalúan los factores y características propuestas por el Ministerio de Educación y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), y se hace seguimiento al avance en los planes de mejoramiento resultantes de cada proceso de evaluación. Estos procesos están bajo la responsabilidad de los programas académicos, de acuerdo con las orientaciones de la Dirección Académica y Aseguramiento de la Calidad, a quien corresponde, además, la coordinación externa con el Ministerio de Educación y el CNA, según el caso.

En lo relacionado con el seguimiento de los procesos curriculares, se efectúan en forma permanente reuniones de los profesores de tiempo completo y los de hora cátedra para coordinar el proceso de revisión de los contenidos curriculares de las asignaturas, de acuerdo con los lineamientos académicos de la universidad, la facultad y el programa. En estas reuniones se actualizan los contenidos, se identifican las necesidades bibliográficas y se busca una mejor articulación y seguimiento entre el sílabo y el programa de cada asignatura. Esta dinámica ha permitido que desde el 2015 se actualicen de manera permanente los sílabos de las asignaturas de todos los planes de estudios. En este mismo período, la Dirección de Innovación y Apoyo Pedagógico ha acompañado los procesos de mejoramiento del diseño de las asignaturas y elaboración de sílabos.

La Universidad ha fortalecido los procesos de mejoramiento continuo, que involucran entre otros aspectos los análisis de la deserción, el seguimiento al progreso académico de los estudiantes, el seguimiento a los resultados de Saber Pro y del Observatorio Laboral, y la revisión de planes de estudio teniendo en cuenta los lineamientos institucionales. En esta perspectiva, como se presentó en el factor 4, durante el año 2015 todos los programas de pregrado realizaron procesos de revisión y ajuste curricular orientados a fortalecer la flexibilidad, la interdisciplinariedad y la internacionalización de los planes de estudio.

Con el fin de asegurar una relación permanente entre los procesos de autoevaluación y los procesos de planeación estratégica, en la formulación del Plan Estratégico 2015-2020 se incorporaron los seis planes de mejoramiento diseñados en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación realizado en el 2012.

Como resultado de los procesos de autoevaluación de los programas, a la fecha de cierre de este documento, quince (15) programas se encuentran acreditados (de los cuales estos tres (3) se encuentran en proceso de renovación de la acreditación) y dos se encuentran en proceso de autoevaluación para ser acreditados por primera vez. Los aprendizajes de cada uno de los procesos de aseguramiento, así como las recomendaciones del Ministerio de Educación y el CNA han resultado particularmente valiosos para mejorar el proceso global de aseguramiento de calidad académica de la Universidad.

La sistematización de estos aprendizajes y su transferencia a los programas y las distintas dependencias de la institución es responsabilidad de la Dirección Académica y de Aseguramiento de la Calidad. Aunque durante el período de análisis se ha avanzado en esta actividad, aún no se cuenta con un sistema de información que permita realizar esta retroalimentación de manera sistemática y permanente.

Seguimiento a los resultados de las pruebas de estado

Como se mencionó en el factor 2, la Universidad incorporó en este período el análisis de los resultados de Saber 11 como un insumo principal para la toma de decisiones sobre la ruta apropiada de los estudiantes al ingreso a la Universidad, con el fin de compensar sus condiciones iniciales mediante procesos de nivelación.

El seguimiento a los resultados de Saber Pro es responsabilidad directa de los programas, bajo la orientación de la Vicerrectoría Académica. Como parte de este proceso, se desarrolló una aplicación que facilita a los directores de programa el acceso a la información, el análisis de resultados y la comparación con los obtenidos por el resto de programas en el país. La información de esta aplicación contiene la información de los resultados de las pruebas presentadas entre 2012 y 2015. A pesar de esto, el uso de estos resultados por parte de los programas es desigual, razón por la cual se han llevado a cabo

talleres de socialización y explicación de resultados, así como capacitación para la lectura de los reportes generados en esta aplicación y los presentados en la página del ICFES.

Los resultados de aporte han enriquecido estos análisis, en particular la comparación de los resultados de los estudiantes de Tadeo con los de instituciones de la vecindad. Es claro que los promedios y puntajes tomados en forma aislada no proporcionan una visión completa del esfuerzo de la universidad para agregar valor. Este reporte es indicativo de la efectividad de las acciones de nivelación, tutoría y seguimiento al progreso académico de los estudiantes, y debe servir como insumo principal para los planes de mejoramiento.

Como se dijo en el factor 4, desde 2009 la Universidad incluyó en los planes de estudio un examen de seguimiento, que deben tomar los estudiantes hacia la mitad de sus estudios, con el fin de retroalimentar al programa para su mejoramiento. Este examen se mantuvo en la reforma del 2015, con el propósito adicional de retroalimentar a los estudiantes y orientarlos sobre acciones correctivas (refuerzos académicos necesarios) o relacionadas con su proyecto profesional (por ejemplo sobre asignaturas electivas, preparación para opción de grado, posibilidades e movilidad, entre otras), en la segunda mitad de la carrera. Las modificaciones, que se implementarán en 2018, incluyen además un foco en las competencias genéricas, común para toda la Universidad, con módulos específicos acordados al interior de cada facultad.

Respeto a la característica 21, *Sistemas de autoevaluación* –calificada con 4,3, cumplimiento en alto grado–, la Universidad cuenta con un sistema de gestión que permite integrar de manera sistemática los procesos de autoevaluación y los de planeación. En este sentido, el plan estratégico orienta los proyectos y acciones que desarrolla la Institución para el cumplimiento de su misión; su seguimiento permanente permite medir los avances y orientar las acciones de mejoramiento continuo de cada una de las unidades académicas y administrativas. Los mecanismos de planeación permanente de la Universidad se han reforzado como consecuencia del proceso de acreditación, de manera que la planeación estratégica y la acreditación se coordinan y refuerzan mutuamente. Hay mejoramiento del proceso de planeación para la evaluación del plan de desarrollo que va en concordancia de lo macro a lo micro (metaevaluación).

La autoevaluación se ha fortalecido en los últimos años como resultado del anterior proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación. Hay articulación entre el anterior proceso y los planes de mejoramiento, la definición de Plan de Desarrollo 2015-2020 y la autoevaluación de los programas académicos. Así mismo, durante este período se evidencia una mayor integración de la Seccional Cartagena y de la Sede Santa Marta al proceso de autoevaluación y a la rendición de cuentas transparente y oportuna que se adelanta en la Institución.

Se ha afianzado la cultura activa y participativa de autoevaluación y mejoramiento continuo, desarrollada en los comités directivos, curriculares, de facultad y de Vicerrectoría Administrativa. Esta misma dinámica se presenta en la gestión de los programas académicos, donde se desarrollan de manera continua procesos de evaluación y autorregulación con miras a la acreditación de alta calidad que, a su vez, se ven reflejados en la actualización curricular permanente.

Los distintos órganos de gobierno fomentan una cultura de toma de decisiones que promueve la participación activa y responsable de los distintos estamentos de la comunidad universitaria. Se socializan los procesos de autoevaluación y la evaluación permanente de los planes y proyectos. Se evidencia mayor cobertura en la participación de toda la comunidad universitaria en los procesos de autoevaluación y planeación.

Es necesario sistematizar las evidencias de los procesos de autoevaluación: se debe establecer un proceso de información y comunicación permanente para la comunidad académica y administrativa sobre los alcances y resultados de los procesos de evaluación y seguimiento al plan estratégico. Asimismo, es importante generar acciones que mejoren el conocimiento y la percepción de los estudiantes respecto a su participación y la de sus profesores en órganos colegiados, que les ayuden a comprender el papel que juegan los representantes de estudiantes en los comités curriculares y de autoevaluación. Desde esta perspectiva, es necesario robustecer la participación de estudiantes y profesores en los procesos electorales y fortalecer los mecanismos de comunicación con estos estamentos. En la Seccional Cartagena se deben fortalecer los recursos para la ejecución de planes de mejoramiento resultantes de los procesos de evaluación.

4.8.2. Característica 22. Sistemas de información

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
39%	4,3	2%	Alto Grado	86%

La Institución cuenta con sistemas de información que le permiten lograr un servicio eficiente en los procesos académicos y administrativos, mantener actualizada su información y generar distintos tipos de reportes tanto internos como externos.⁵⁹

Hasta 2014, la información académica se registraba en el Sistema Integrado de Información Académica (SIIA). A partir del segundo período de 2014, y en atención a la recomendación de los pares en el proceso anterior –referida a la *necesidad de integrar los distintos sistemas, implementando un nuevo sistema acompañado de tableros de mando. Identificación de indicadores de gestión e indicadores funcionales de los sistemas de*

⁵⁹ Ver anexo Sistemas de Información.

información –, se implementó la versión internacional del Universitas XXI que proporciona información sobre los estudiantes y que permite realizar una gestión eficaz y coordinada entre todos los servicios y áreas de la Universidad. Esta soporta los procesos de inscripción, admisión y matrícula, así como la administración y asignación académica, la gestión de egresados, la internacionalización, la movilidad de la comunidad universitaria, el acceso a servicios desde el canal virtual a los estudiantes, la consulta de planes de estudio, de horarios de clase y espacios físicos, así como de las calificaciones del periodo e históricas, y permite realizar la evaluación de profesores de cada asignatura.

Por otra parte, el sistema Oracle E-Business Suite soporta la gestión financiera y administrativa de la Universidad. Este sistema integra los procesos de inscripción, admisión y matrícula con el de gestión financiera estudiantil, por medio de una plataforma adaptable y flexible a las necesidades de la Universidad y a sus partes interesadas. El sistema permite el seguimiento integral de los procesos de cada estudiante. Este sistema cuenta con las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y con interconexión con el sistema académico Universitas XXI.

El sistema Docuware contribuye a la ejecución del proceso de gestión documental de la Universidad, proporcionando trazabilidad, seguimiento y control de los diferentes documentos producidos y tramitados por la Institución, sirviendo de archivo institucional. Además, permite mejorar los acuerdos de nivel de servicio (ANS) con los grupos de interés, y su relacionamiento con el medio.

En relación con los procesos académicos, la Universidad cuenta con el sistema Avata (Ambiente Virtual de Aprendizaje Tadeísta) que es el entorno oficial para la creación de aulas virtuales como apoyo a la presencialidad. El sistema Ax-One apoya los procesos de investigación, incluyendo convocatorias, recursos asignados y productos generados. El sistema E-Actividades facilita el seguimiento y la evaluación integral de los profesores, mediante el análisis de indicadores que establecen el grado de cumplimiento del desempeño profesoral. Así mismo, vale la pena mencionar que la Institución cuenta con un sistema integrado de biblioteca (Symphony) que permite el acceso y consulta remota de los distintos servicios que presta esta unidad.

El *software* Consejerías es una herramienta que facilita a la comunidad universitaria (funcionarios, profesores y directores) registrar las acciones adelantadas durante el proceso de acompañamiento a los estudiantes mediante el programa de consejerías, que permite brindar apoyo y seguimiento académico y administrativo, con el fin de facilitar su proceso de adaptación a la vida universitaria y mejorar su desempeño académico.

Para la evaluación del personal administrativo se cuenta con la plataforma E-cert (evaluación del desempeño) que permite que cada funcionario, en acuerdo con su jefe

inmediato, planea los objetivos para el cumplimiento de las metas que desarrollará durante el año, en relación con los objetivos estratégicos definidos en el plan de desarrollo de la Institución. Asimismo, este software facilita el control y seguimiento del desempeño de cada uno de los funcionarios administrativos.

El proceso de gestión de personas se soporta en el sistema Queryx. Este sistema integra de forma armónica la gestión del recurso humano, facilitando la toma de decisiones y los trámites de personal.

La Universidad ha mejorado la intranet con el desarrollo del portal ENTRA, que permite el acceso a los diferentes sistemas de información descritos anteriormente y, a su vez, se convierte en una herramienta de comunicación para funcionarios y profesores de la Universidad.

Con el fin de facilitar la oportunidad de la información y de la comunicación, en la Universidad se cuenta con la Oficina de Comunicaciones, unidad encargada de la información oficial de la Institución. Esta oficina produce el Boletín UJTL de emisión semanal, distribuido por la web y por correo electrónico; la oficina produce también la revista *La Brújula*, con información de interés para toda la Universidad.

Además de la página web institucional, las distintas unidades académicas y administrativas cuentan con su propio micrositio. En estos se mantiene actualizada la información académica de cada programa y se fomentan distintas actividades académicas, investigativas, administrativas, deportivas y culturales.

Todos los funcionarios, estudiantes y profesores de la Universidad tienen correo electrónico institucional, medio a través del cual se transmite la información entre la comunidad universitaria y permite el acceso a los diferentes sistemas de información de la Universidad. Así mismo, los profesores e investigadores mantienen actualizada su información no sólo en los canales institucionales, sino también en sistemas de información nacional (CvLac) y en plataformas que permiten visibilizar su actividad de docencia e investigación, como es el caso de Google Scholar. Cabe resaltar también que tanto los profesores como los funcionarios de la Universidad cuentan con equipos de cómputo y con el *software* necesario para el ejercicio de sus funciones, de igual manera se cuenta con los *software* académicos especializados, requeridos por cada uno de los programas académicos.

La Universidad ha creado su perfil en la red social de Facebook que cuenta con estudiantes, egresados, administrativos, docentes y público en general. Este mecanismo ha sido muy útil al momento de comunicar actividades, lograr una interacción más fluida entre los miembros de la comunidad y generar un espacio alternativo de comunicación.

El personal administrativo reconoce la integralidad de los sistemas de información, que permiten la articulación de la información de diferentes dependencias (presupuesto, contabilidad, tesorería, compras, recursos humanos).

Sobre la percepción de los distintos estamentos en relación con los sistemas de información de la Universidad, cabe resaltar que estos sistemas son útiles, eficientes y cumplen con la finalidad de integrar los distintos datos (académicos y administrativos) para facilitar la gestión de la Institución. Sin embargo, de acuerdo a la percepción de los integrantes de la mesa, en los últimos años se han dado cambios en el sistema de información académica (de SIIA a Universitas XXI) que han traído inconvenientes en el manejo de la información, dada la poca planeación en el cambio de los sistemas y en la adecuación de mecanismos de transición. Esta última situación se presenta también en la Seccional Cartagena, donde se percibe cierto desconocimiento de algunos procesos y potencialidades del sistema Universitas XXI.

Administrativos, directivos y profesores tienen una buena percepción respecto a los sistemas de comunicación institucional. Su utilidad para consolidar la información es valorada positivamente por el 69%; el 72% los encuentra apropiados como mecanismos de difusión; y el 70% por el uso que la comunidad académica hace de ellos.

En la característica 22, *Sistemas de información*, evaluada con 4,1 y con cumplimiento en alto grado, se detecta que la Universidad ha venido consolidando en los últimos años sistemas de información robustos que, con tecnología de vanguardia, permiten manejar en tiempo real la información de los diferentes procesos académicos y administrativos, y facilitan la toma de decisiones informada y la evaluación de las actividades desarrolladas. La inversión económica y el trabajo realizado para hacer los desarrollos con tecnología de vanguardia para la integración de los diferentes sistemas son significativos. Además, para garantizar su eficacia y eficiencia se cuenta con un plan de mejoramiento permanente tanto en lo académico como en lo administrativo. Se destaca el alto uso de las redes sociales como medio de difusión de la información a la comunidad tadeísta. Se recomienda adelantar la revisión y actualización de la plataforma Universitas XXI en relación con la migración completa de la información académica de tal manera que se asegure la disponibilidad de datos fiables y oportunos, y que se mejore la capacitación para el manejo de los reportes del UXXI en la Seccional Cartagena. La Universidad ha trabajado incansablemente en la adaptación del sistema Universitas XXI a las necesidades y requerimientos de los diferentes procesos académicos como administrativos. Ha sido un trabajo que ha requerido de inversión en tiempo y recurso humano. Se reconoce que esta implementación ha generado en algunos momentos inconvenientes, principalmente a los estudiantes, en el proceso de inscripción de asignaturas y selección de horarios. Se espera que en poco tiempo, y con la adquisición de nuevos módulos y la parametrización adecuada, se minimicen estos problemas.

4.8.3. Característica 23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
39%	4,1	2%	Alto Grado	82%

El Sistema de Evaluación del Desempeño es el mecanismo que utiliza la Universidad para la planeación, el control y la evaluación de las actividades que realiza el personal administrativo en consonancia con el plan de desarrollo de la Institución.

En la Sede Bogotá se inició la aplicación de la evaluación de desempeño desde el año 2011. Desde ese momento se ha incrementado de manera permanente la cobertura en el número de funcionarios evaluados. Igualmente, se han realizado procesos de mejoramiento permanente que tienden a diferenciar la evaluación del personal de planta y temporal, a generar capacitación para el uso de la plataforma, y mejorar la cobertura de la evaluación permitiendo tanto la autoevaluación como la evaluación de jefes inmediatos y pares.

En el año 2015, se parametrizó la plataforma con base en el Plan Estratégico 2015-2020, de tal forma que el proceso de evaluación garantice la articulación de los objetivos individuales con las metas institucionales del plan de desarrollo; así mismo se definió un modelo de evaluación por competencias bajo la metodología 360 grados. En la implementación de este subproceso se identificaron las cinco competencias organizacionales (foco en el estudiante/cliente, colaboración y trabajo en equipo, comunicación, planeación y toma de decisiones, mejoramiento continuo y desarrollo del talento) que caracterizarán a los trabajadores tadeístas. Adicionalmente, se definieron los comportamientos asociados a cada competencia en los niveles directivo, ejecutivo, asesor y profesional.

Para la evaluación del desempeño del personal temporal se utilizan plantillas en Excel que permiten evaluar el cumplimiento de funciones y competencias relacionadas con el cargo. Este proceso se lleva a cabo semestralmente y cada jefe debe diligenciar en compañía del evaluado la plantilla en la que el trabajador se autoevalúa y llega a un acuerdo en el grado de cumplimiento, a partir del cual se identifican las fortalezas y oportunidades de mejora del trabajador.

Por su parte, el sistema de evaluación de profesores tiene un carácter formativo, toda vez que busca generar el mejoramiento continuo de las actividades académicas (Estatuto Profesorado, capítulo XIII, artículo 35). Bajo esta premisa, la permanencia de los profesores de tiempo completo se encuentra determinada por los resultados de su labor en la Institución, la cual es evaluada de acuerdo con el cumplimiento de los compromisos

establecidos en el plan de actividades para cada período académico, que contempla los productos y resultados de sus funciones en docencia; investigación y creación; producción intelectual, científica, artística o técnica; extensión y proyección social; administración y otras actividades y actualización. Para ello, la Universidad diseñó la plataforma E-actividades en la que se registran los objetivos y productos correspondientes a cada uno de los tres periodos académicos del año. El sistema facilita la evaluación integral de los profesores por parte de los decanos, los directores de escuela y departamento y de otras instancias institucionales, a partir del análisis de indicadores concretos que establecen el grado de cumplimiento del desempeño profesoral y permiten aplicar correctivos y definir acciones de mejora.

Tanto en el caso de los profesores de tiempo completo, como en el de los profesores de cátedra de pregrado y posgrado, los estudiantes evalúan mediante un instrumento que se aplica en cada uno de los periodos académicos y en el que se miden los siguientes aspectos: calidad académica, pedagogía, cumplimiento y criterios de evaluación. Este instrumento le permite al programa hacer recomendaciones a los docentes y tomar las decisiones para el mejoramiento y/o continuidad.

El instrumento de evaluación de profesores ha sido objeto de revisión y mejoramiento por parte de la Dirección de Innovación Educativa y Apoyo Académico. En este sentido, desde el año 2014 se conformó un grupo *ad hoc* con participación de profesores y administrativos de las distintas unidades académicas, quienes, con el acompañamiento del Best Teachers Institute y de la Universidad de Purdue, han revisado los instrumentos con la metodología de evaluación basada en evidencias.

La evaluación de los profesores por parte de los estudiantes de pregrado se realiza en línea a través de la plataforma AVATA, lo cual facilita tanto el acceso de los estudiantes como la tabulación y análisis de resultados. Además de lo anterior, en la Seccional Cartagena se utiliza la matriz de seguimiento de la labor docente para los docentes de cátedra que facilita la toma de decisiones en relación con la continuidad de los mismos.

Los avances en los criterios, métodos y procedimientos de evaluación para profesores, funcionarios y directivos son respuesta a la observación de los pares evaluadores en el proceso anterior, quienes indicaron que era necesario *sistematizar el proceso de evaluación de directivos, docentes y administrativos*.

Las preguntas relacionadas con el conocimiento de los criterios y mecanismos de evaluación de los profesores, y con la pertinencia y eficacia de dichos mecanismos, obtienen altos porcentajes de calificación por parte de los directivos, los profesores de tiempo completo y de cátedra. En el caso de los estudiantes, el 89% afirman conocer los criterios y mecanismos de evaluación de los profesores. De este porcentaje, el 69%

considera que estos son pertinentes y el 64% que son eficaces. En el caso de los profesores de cátedra, el 55% considera que los criterios y mecanismos de evaluación de la producción académica de los profesores son pertinentes o muy pertinentes.

En referencia a los criterios y mecanismos de evaluación de la gestión y el desempeño de los administrativos la menor calificación (54%) es dada por los profesores de cátedra. Los demás estamentos califican estos criterios y mecanismos como pertinentes y muy pertinentes en porcentajes superiores al 64%.

La característica 23, *Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo*, fue calificada con 4.3., cumplimiento en alto grado, ya que la Universidad cuenta con políticas, instrumentos y plataformas tecnológicas que fomentan el sistema de méritos y la rendición permanente de cuentas en relación con los aportes de los distintos estamentos al plan estratégico de la Universidad y con el Proyecto Educativo Institucional, por lo que permea toda la estructura organizacional. Se cuenta con un plan de mejoramiento claro y con recursos suficientes para mejorar los procesos de evaluación del personal administrativo y académico. El instrumento de evaluación de profesores está muy bien consolidado y responde a estándares nacionales e internacionales. En la Seccional Cartagena se efectúa la evaluación integral de los profesores de cátedra a través de la matriz de seguimiento de la labor docente.

Se recomienda mejorar la comunicación en relación con la definición de funciones, responsabilidades y análisis de cargas, para facilitar la evaluación por objetivos a funcionarios y directivos, la difusión de los criterios y mecanismos de evaluación de los profesores con los estudiantes y profesores de cátedra, así como los tiempos de entrega de los resultados. Existe también una oportunidad de mejora a nivel de capacitación de los profesores para la interpretación adecuada de los resultados de la evaluación docente con miras a establecer planes de mejoramiento.

Es necesario consolidar la implementación de la estructura organizacional de la Seccional Cartagena y avanzar en todas las sedes en la realización de encuestas sobre el clima organizacional para establecer planes de mejoramiento del talento humano.

4.8.4. Juicio de calidad factor Procesos de autoevaluación y autorregulación

Tabla 73. Calificación características del Factor 8

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
21. Sistemas de autoevaluación	5	38,5%	4,3	0,02

22. Sistemas de información	4	30,8%	4,1	0,01
23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	4	30,8%	4,3	0,01
Ponderación calculada y nota del factor	13	1	4,2	0,04
Ponderación del factor	3	6,1	0,7	0,00

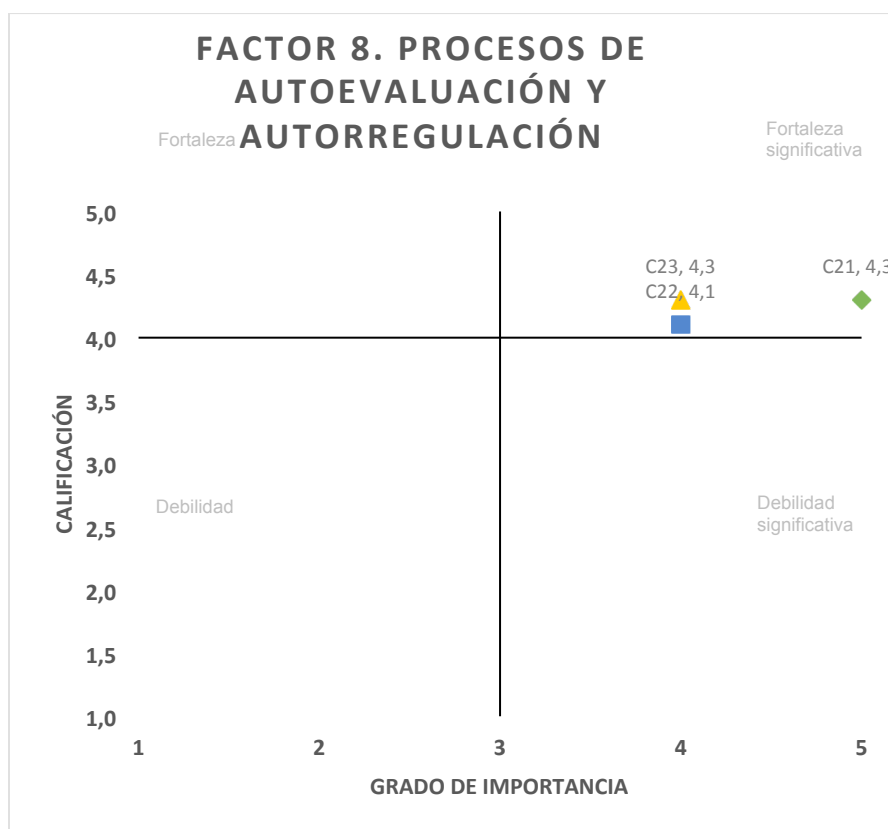


Figura 22. Características del Factor 8 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,2**, que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. Las características asociadas a este factor tienen un desarrollo homogéneo, indicando avances respecto al proceso anterior en los aspectos asociados, principalmente en el fortalecimiento de la cultura de la participación en los procesos de evaluación y mejoramiento, la adquisición, implementación y desarrollo de sistemas integrados de información, así como la existencia y aplicación de políticas y procedimientos de evaluación de los distintos miembros de la comunidad tadeísta.

4.9. Factor 9. Bienestar Institucional

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
BIENESTAR INSTITUCIONAL	4,20	4,20	4,40

4.9.1. Característica 24. Estructura y funcionamiento del Bienestar Institucional

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
100%	4,4	4%	Alto Grado	88%

De acuerdo con las políticas expresadas en el proyecto educativo de la Universidad, Bienestar Institucional orienta sus servicios y actividades al fortalecimiento de un clima institucional donde se generen espacios para el desarrollo humano e integral de la comunidad universitaria, mediante espacios de participación en actividades intelectuales, artísticas, culturales, recreativas y deportivas. Asimismo, busca el fortalecimiento de una cultura de prevención y autocuidado que se refleje en una mejor calidad de vida.

Organizacionalmente, existen dos dependencias encargadas de ejecutar las políticas institucionales a saber: la **Dirección de Bienestar Universitario** que atiende primordialmente los asuntos estudiantiles y la **Dirección de Gestión Humana** que responde directamente por el bienestar laboral de los empleados de la Universidad, de acuerdo con las disposiciones legales nacionales e institucionales vigentes. Las actividades de bienestar son extensivas a la Seccional Cartagena y la Sede Santa Marta, en función de sus necesidades particulares.

La Dirección de Bienestar Universitario, adscrita a la Vicerrectoría Académica, cuenta con tres jefaturas: el **Centro de Arte y Cultura** que desarrolla actividades culturales; **Deportes**, que atiende las actividades deportivas y recreativas; y **Servicios Asistenciales**, que se encarga de lo relacionado con la prevención y promoción de la salud en la comunidad tadeísta. Esta dirección, además, lidera el proyecto de Organización del Sistema de Atención Integral de Asuntos Estudiantiles de la línea estratégica *Tadeo Formativa*, administra directamente los programas de **apoyo a los estudiantes en condiciones vulnerables**, coordina el servicio de **consejería estudiantil** y **los programas de adaptación universitaria**.

Por su parte, la Dirección de Gestión Humana, adscrita a la Vicerrectoría Administrativa, tiene bajo su cargo el **Bienestar Laboral** y la Seguridad y Salud en el Trabajo para aportar

al mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y sus familias, en el marco de los valores y principios de la Universidad.

La divulgación de los servicios de Bienestar Universitario para estudiantes, trabajadores administrativos y docentes, se hace a través de los diferentes medios de comunicación que posee la Universidad, como carteleras, boletines virtuales, correos electrónicos, micrositiOS de Bienestar Universitario y de sus diferentes áreas, intranet, redes sociales, emisoras de la Universidad, entre otros, así como en la inducción que se realiza a estudiantes y trabajadores nuevos. Asimismo, se han definido los lineamientos para la divulgación de información en la Guía de Comunicación de Bienestar, Seguridad y Salud en el Trabajo.

*Bienestar Universitario*⁶⁰

Cada una de las áreas que apoyan el desarrollo de los programas de Bienestar Universitario contribuyen con sus objetivos para el logro de los resultados de la Dirección, con los siguientes programas y su cobertura:

1) Arte y Cultura

El Centro de Arte y Cultura incentiva la participación de la comunidad tadeísta a través de espacios complementarios a la formación profesional, con el fin de fomentar el pensamiento crítico, creativo y el desarrollo de habilidades sociales, a partir de las prácticas artísticas y culturales. Para este fin, la Universidad ha puesto en marcha una diversidad de programas, que atienden públicos con distintos intereses:

- El programa de Prácticas Artísticas y Culturales, que se desarrolla a través de clases abiertas, talleres, muestras culturales y conformación de grupos artísticos institucionales, participa en diferentes escenarios de la Universidad y de la ciudad. El promedio anual de participación entre 2013 y 2016 fue de 678 tadeístas, 13 grupos artísticos y 35 presentaciones; estos han obtenido, importantes reconocimientos⁶¹ por su calidad.

⁶⁰ Ver anexo Bienestar.

⁶¹ Primer lugar en el Festival Regional Universitario de Coros y EnsamblOS Vocales realizado por ASCUN Cultura en el 2014. Participación del coro de la UTADDO en el concierto inaugural de la iluminación navideña en Bogotá, realizado en la Plaza de Bolívar en el 2014. Primer lugar en el Festival de Rock Fraternity de la Unitec del 2013 con el grupo Quimera. Premio al mejor bailarín en la categoría femenino y masculino en el Encuentro Regional Universitario de Danza Urbana, Moderna y del Mundo realizado en el 2013 y 2014. En el 2016, la Universidad obtuvo el primer lugar en la categoría de mejor intérprete femenina de salsa en el Festival de Salsa y Tango, y tercer lugar en la categoría de mejor canción inédita en el Encuentro Nacional Universitario de la Canción.

- El ProgramaT está dirigido a la comunidad universitaria con el propósito de fomentar la formación de públicos y visibilizar el talento joven. De manera permanente, se realizan diálogos con invitados especiales, ciclos y conversatorios de cine, encuentros en música, danza y otras expresiones. Entre 2013 y 2016 se realizaron 224 actividades, con una asistencia estimada de 4 700 personas, en promedio, por año.

En las siguientes tablas se registra la participación de la comunidad de la Universidad en las diferentes actividades de Bienestar Universitario en los años 2013 a 2016.

Tabla 74. Comunidad académica beneficiada de actividades de bienestar- Bogotá

Año	Participantes	Servicios Asistenciales*	Actividades Deportivas**	Actividades Culturales	Participación actividades Bienestar (docentes y funcionarios) ***
2013	Estudiantes	3,131	2,229	532	N.A
	Profesores	13	70	17	170
	Funcionarios	137	589	18	882
	Egresados	0	88	70	N.A
2014	Estudiantes	2,445	2,896	642	N.A
	Profesores	50	104	18	369
	Funcionarios	231	550	29	840
	Egresados	0	117	91	N.A
2015	Estudiantes	2,147	2,971	494	N.A
	Profesores	70	104	16	455
	Funcionarios	191	454	22	1,833
	Egresados	0	145	95	N.A
2016	Estudiantes	2,872	2,848	675	N.A
	Profesores	66	83	20	805
	Funcionarios	504	406	7	1,434
	Egresados	0	129	69	N.A

Fuente: Dirección de Bienestar Universitario, Dirección de Gestión Humana

*Incluye consultas en campaña preventiva para salud oral, abdominales, nutrición, fisioterapia, valoración nutrición, selecciones deportivas, programas de prevención "La Tadeo te Cuida".

**Incluye participantes en torneos, seleccionados deportivos, cursos, entre otros.

*** Incluye participaciones en actividades de bienestar laboral, como la celebración del día del profesor y de la secretaria, entre otros eventos.

Tabla 75. Comunidad académica beneficiada de actividades de bienestar- Cartagena

Año	Participantes	Actividades culturales	Actividades deportivas	Servicios asistenciales	Total
2013	Estudiantes	711	1227	704	2642
	Profesores	N.D	N.D	46	46
	Funcionarios	N.D	N.D	491	491
2014	Estudiantes	531	540	707	1778
	Profesores	N.D	N.D	56	56

	Funcionarios	N.D	N.D	303	303
2015	Estudiantes	931	2334	911	4176
	Profesores	N.D	N.D	56	56
	Funcionarios	N.D	N.D	509	509
2016	Estudiantes	1039	860	56	1955
	Profesores	N.D	N.D	26	26
	Funcionarios	N.D	N.D	45	45

Fuente: Seccional Cartagena

Desde el Centro de Arte y Cultura también se apoya el fortalecimiento de competencias genéricas como la lectoescritura, el pensamiento matemático y las competencias en inglés, por medio de estrategias lúdicas y creativas. En la franja “Los Tadeístas Proponen” se apoyan iniciativas de la comunidad universitaria.

Respecto a su componente cultural, el campus universitario de Cartagena tiene una programación permanente dirigida a la comunidad tadeísta que incluye la formación y participación de grupos institucionales, eventos de recreación y participación en programas ocasionales en la comunidad. Entre otros, se participa en artes plásticas, cuerdas, danza folclórica, gaita y grupo fisión. La comunidad participa también en los festivales de cumbia y expresión cultural, REDBIUCAR, y de la tambora (Palenque).

2) Deportes

La Universidad ofrece la posibilidad de practicar diferentes modalidades competitivas y recreativas como parte de su vivencia y aprendizaje universitario, y promueve así el desarrollo físico y el hábito deportivo. A las actividades del programa se accede de manera libre y todas las acciones contribuyen al crecimiento y fortalecimiento humano y social de los participantes.

- Grupos deportivos que operan durante todo el año en las siguientes disciplinas: baloncesto, voleibol, fútbol, fútbol sala, *rugby* y *ultimate*, en equipos masculino y femenino y en los deportes de tenis de mesa, tenis de campo, *bridge*, ajedrez, taekwondo, y squash en equipos mixtos. La prestación de los servicios es oportuna, razón por la que se dispone de horarios amplios y flexibles
- Práctica deportiva masiva, promovida a través de tres torneos internos: **Torneo Interroscas**, que se desarrolla durante el primer semestre con una duración de dos meses, en el que los estudiantes conforman sus equipos por grupos de amigos, sin importar el programa académico al que pertenecen; **IntegraTadeo**, torneo intersemestral cuyo carácter es recreativo, se lleva a cabo en los meses de mayo a julio y está dirigido al personal administrativo y docente de la Universidad; **Olimpiadas**

Tadeístas, uno de los eventos más tradicionales de la cultura tadeísta que se lleva a cabo desde el año de 1970, se realizan en el segundo semestre del año y participan los estudiantes, administrativos, docentes y egresados, conformando equipos representativos de los diferentes programas académicos de la Universidad.

- Participación en torneos interuniversitarios como el “Torneo grupo deportivo universitario Los Cerros” –en la versión para estudiantes, administrativos, docentes y egresados–, y en los Juegos Distritales Universitarios.

Para apoyar la ejecución de estas actividades se ha conformado un Comité Deportivo, que conoce y atiende las necesidades deportivas de los estudiantes desde los programas académicos y facilita la comunicación y divulgación de las mismas. La Jefatura de Deportes hace uso de ciencias aplicadas al deporte, como medicina, nutrición y fisioterapia, para identificar, mejorar y/o mantener las condiciones físicas de los participantes. Por otra parte, los trabajadores administrativos y docentes, antes, durante y después de la práctica deportiva, cuentan con el acompañamiento de la Jefatura de Bienestar, Seguridad y Salud Laboral.

La participación de los estudiantes en las actividades deportivas en el campus de Bogotá se incrementó en 26% en los últimos 4 años , debido a la apertura de nuevas actividades de interés y de tendencia tales como porrismo, entrenamiento funcional, desafío de campeones y juegos de mesa entre otros.

La mayor participación en actividades deportivas es la de estudiantes; sin embargo se unen a ELLAS un número importante de funcionarios administrativos, docentes , y egresados que hacen uso de los espacios deportivos, disciplinas y torneos de integración.

Por otro lado, en la Sede Santa Marta se realizan semestralmente eventos deportivos y de integración para fomentar en los estudiantes el uso de su tiempo libre.

La Universidad cuenta con diferentes escenarios apropiados para el desarrollo de las actividades físicas⁶², las cuales son dirigidas por entrenadores profesionales con amplia experiencia. Mientras se inicia la construcción del centro deportivo, prevista en el plan de desarrollo, la Universidad se sirve de los espacios especializados mediante convenios con otras instituciones⁶³.

⁶² Un gimnasio de 304,90 m² de construcción de dos niveles, con las siguientes áreas: Recepción y préstamo de implementos, batería de baños masculinos y femeninos con duchas, lockers, sala equipada de máquinas y sala de clases grupales. Las canchas de squash donde se realiza práctica libre y entrenamientos, las canchas polifuncionales (3) en piso sintético, una zona verde para prácticas deportivas y un salón de juegos de mesa.

⁶³ Por ejemplo, con el Club Social de Agentes de la Policía, la Liga de Tenis de Bogotá y la Caja de Compensación Familiar CAFAM, para uso de sus espacios deportivos.

3) Servicios de salud

El área de Servicios Asistenciales tiene como objetivo fundamental fomentar en la comunidad tadeísta la promoción de estilo de vida saludable, buscando que las personas asuman de forma responsable su salud con acciones de autocuidado, para lograr una mejor calidad de vida. Esta área está compuesta por: **salud física**, para la atención básica en medicina, odontología, nutrición y fisioterapia; y **salud social**, con programas de promoción y prevención en salud.

De igual forma, las campañas de prevención están enfocadas en el manejo de los niveles de riesgo o atención, a saber: Red de Padres, examen de seno, dermatología, campañas osteomusculares, sexualidad, entre otros. Adicionalmente, los estudiantes cuentan con el beneficio de la póliza “Seguro de Accidentes Escolares”, la cual brinda cobertura para los gastos médicos, hospitalarios y quirúrgicos autorizados.

La Universidad ha adecuado la infraestructura física para cumplir con los requerimientos exigidos por la Secretaría Distrital de Salud, alcanzando así la habilitación del servicio. Sin embargo, recientemente se ha evaluado la necesidad de adaptar el servicio al Sistema Nacional de Aseguramiento de la Salud, orientando totalmente la dependencia a una labor de promoción y prevención, atención inicial y remisión, para quienes lo requieran, a los servicios de las EPS respectivas. Uno de los avances en este campo es el de haber reubicado los servicios de psicología en la unidad que presta el servicio de consejería a los estudiantes en riesgo de abandono académico. Se destaca también el reciente establecimiento de alianzas con prestadores de servicios de psicología clínica que, por sus características, deben recibir atención por parte de prestadores habilitados para ello.

Entre 2013 y 2016 son más de 15.000 consultas promedio las que se han atendido anualmente para toda la comunidad educativa, de las cuales el 60% estuvieron dirigidas a los estudiantes (en promedio 9.779 consultas), servicios en medicina general, odontología, fisioterapia y nutrición. Adicionalmente, la unidad atiende anualmente más de 1.200 eventos de servicios complementarios para toda la comunidad educativa como curaciones, inyectología, control de temperatura entre otros.

Durante los últimos cuatro años se han llevado a cabo programas de promoción y prevención denominados *La Tadeo te cuida* con una participación anual de más de 1300 estudiantes, en campañas de planificación familiar, seguridad, dermatología, cáncer de seno, donación de sangre, etc.

Con el fin de promover campañas que busquen de igual forma el autoconocimiento y el mejoramiento de competencias para la vida, se incluyen a partir del presente año talleres para fortalecer en el estudiante el desarrollo de habilidades de relacionamiento y de

afianzamiento en manejo de tiempo, asertividad, para su desarrollo personal, psíquico y emocional.

En el campus de Cartagena, se cuenta con el servicio de enfermería cuyo fin es brindar a toda la población universitaria (empleados, estudiantes y visitantes) una oportuna atención en Salud, a través de servicios como consultas privadas de apoyo, actividades en promoción de salud y prevención de la enfermedad y orientación sobre póliza estudiantil. En los programas de Promoción y prevención se realizan en alianza con otras entidades en convenio campañas de asesoría en planificación familiar, donación de sangre, electrocardiograma, jornadas de salud oral, jornadas de salud visual, entre otras. En Cartagena en los últimos tres años, se ha logrado atender un promedio de 980 consultas anuales para toda la comunidad en todos los servicios que presta actualmente el área de salud.

4) Apoyo a estudiantes en condición de vulnerabilidad

Dentro de las actividades desarrolladas por la Dirección de Bienestar Universitario, se encuentra la atención integral a estudiantes en riesgo de deserción, y a aquellos que se encuentran en condición de vulnerabilidad. Los estudiantes son identificados de acuerdo a la información proporcionada por ellos mismos cuando ingresan a la Universidad. Desde 2015, a partir del ingreso de los estudiantes de Ser Pilo Paga, se sumó una caracterización mediante entrevista con el fin de conocer a fondo las condiciones individuales y definir los apoyos adicionales requeridos, económicos o de carácter psicosocial; a este grupo se sumaron los estudiantes del programa Víctimas del Conflicto Armado. El propósito es profundizar en el conocimiento del estudiante y definir mejor el tipo de servicios requeridos por los estudiantes que por sus condiciones de vulnerabilidad presentan riesgo de deserción:

Tabla 76. Caracterización de estudiantes en condición de vulnerabilidad

Año	Entrevistados	Con apoyo	Cobertura
2015	659	235	36%
2016	620	331	53%
2017	305	227	74%

Los datos de 2017 corresponden al primer período del año.

Fuente: Dirección de Bienestar Universitario

En los últimos dos años se han venido priorizando los estudiantes con algún tipo de riesgo académico (prueba académica, bajo saber lenguaje-matemáticas, etc.) para recibir un permanente acompañamiento, y de acuerdo con su desempeño a lo largo del período académico, brindar orientación sobre las acciones de apoyo académico disponibles en los campus. Esta orientación desde el área de consejerías, cuyos procesos se han formalizado

en los últimos años y que entre 2015 y 2016 atendió un promedio anual de 900 estudiantes desde el 2015, con el fin de orientar, fortalecer y guiar sus resultados y logros académicos.

La Dirección de Bienestar Universitario se ocupa además de proporcionar los apoyos necesarios para atender a los estudiantes con discapacidad, que de acuerdo con sus políticas de inclusión reciben el soporte necesario para integrarse a la comunidad estudiantil y tener éxito en sus estudios. Dicha atención requiere la identificación de los apoyos específicos según el tipo de discapacidad, que se proporcionan de acuerdo con las condiciones de infraestructura y servicios de los que dispone la Universidad. La identificación de estos estudiantes se hace gracias a la información de los formularios de matrícula; los profesionales de las áreas de salud hacen un seguimiento cercano y evalúan su progreso en coordinación con las familias y los programas académicos. Actualmente se tiene identificada una población cercana a los dieciséis estudiantes con discapacidad física, auditiva, visual, debidamente validada por el área de servicios asistenciales, y con un seguimiento semestral, según cada condición y situación particular.

Más allá de los servicios que presta directamente, abiertos a todos los miembros de la comunidad interesados en participar, y de la satisfacción de los miembros de la comunidad, la Dirección de Bienestar Universitario debe continuar fortaleciéndose como unidad que articula información y servicios disponibles en toda la Universidad, de acuerdo con los requerimientos precisos de la población estudiantil, afectando las variables que impactan la vida de los estudiantes y que pueden convertirse en un obstáculo para su desarrollo y éxito académico. El principal reto es avanzar en la prestación de servicios cada vez más pertinentes dirigidos a necesidades de grupos específicos, a través de un mejor uso de la información disponible para la identificación de necesidades, de una mayor comunicación con los programas académicos en cuanto a la identificación y atención de riesgos no detectados, así como de una evaluación permanente del impacto sobre el progreso y desarrollo de los estudiantes. De igual forma se ha venido trabajando en el desarrollo de estrategias que peritan atender necesidades y determinantes de permanencia en los estudiantes desde lo académico (tutorías, monitorias), económico, psicosocial, individual e institucional. Es un reto cada día disponer de mayores herramientas que le permitan una adaptación al estudiante a la vida universitaria y garanticen por tanto su culminación en los procesos académicos.

La autoevaluación señaló debilidades en los mecanismos de resolución de conflictos que están al alcance de los estudiantes. Si bien el nuevo reglamento disciplinario avanzó en la creación de una instancia de conciliación, previa a la apertura de procesos originados en quejas sobre algún estudiante, se considera necesario formalizar los canales hoy existentes para tratar de forma más sistemática los conflictos entre estudiantes o entre ellos y sus profesores. A través de la Dirección de Bienestar universitario se viene consolidando un procedimiento para la atención y conciliación de acciones y comportamientos que puedan

estar vulnerando la estabilidad emocional y personal de los estudiantes, generada por miembros de la comunidad educativa. Se busca con ello contar con una instancia permanente, apartada de las áreas académicas y administrativas, pero que permita visualizar en conjunto con varias instancias participativas (representación estudiantil, docente y administrativa) posibles acciones de intervención, mediación, solución de diferencias y conciliación entre los afectados. Esta acción está encaminada en el presente año a lograr un procedimiento claro, estructurado para toda la comunidad estudiantil y debidamente socializado. Adicionalmente a partir del mismo procedimiento, se busca establecer estrategias, programas y campañas para promover la sana convivencia, autocuidado y relacionamiento con el entorno.

Bienestar laboral, seguridad y salud en el trabajo

Los trabajadores de la Universidad, en todos los campus, participan activamente en eventos culturales y deportivos organizadas por los servicios de Bienestar Universitario, además de los programas de bienestar dirigidos a ellos específicamente. Entre estos se destacan:

- Programa Calidad de Vida: Se construyó a partir del resultado de la encuesta de bienestar, la cual se aplicó en el 2014 a trabajadores administrativos y docentes con el propósito de realizar un diagnóstico de sus necesidades y preferencias en los aspectos personales, sociales y culturales en el ambiente laboral.

En este modelo se destacan los componentes Vivienda y Convenios, en los que se han creado alianzas con el sector financiero para lograr tasas preferenciales. La mayoría de los empleados están afiliados al Fondo de Empleados UTADEO y a la Cooperativa de Trabajadores –donde se benefician de préstamos para atender diferentes necesidades a muy buenas tasas de prestación– así como a la caja de compensación afiliada, CAFAM.

- Programa de Becas: Con el propósito de estimular a los trabajadores administrativos y docentes, la Universidad ha creado el programa de becas y auxilios educativos para que ellos y sus familias adelanten estudios en los programas de pregrado y posgrado que la Universidad ofrece.

Como se presenta a continuación, el desarrollo de este programa ha permitido la participación de un número importante de trabajadores y sus familias contribuyendo con ello al desarrollo personal y profesional.

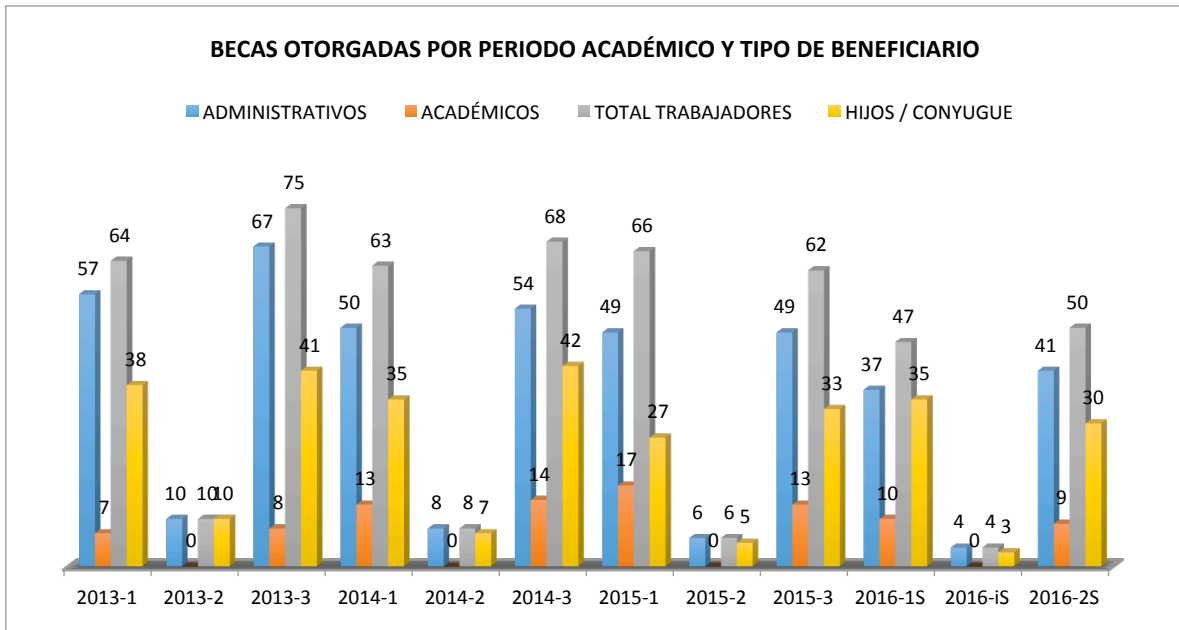


Figura 23. Distribución de becas otorgadas

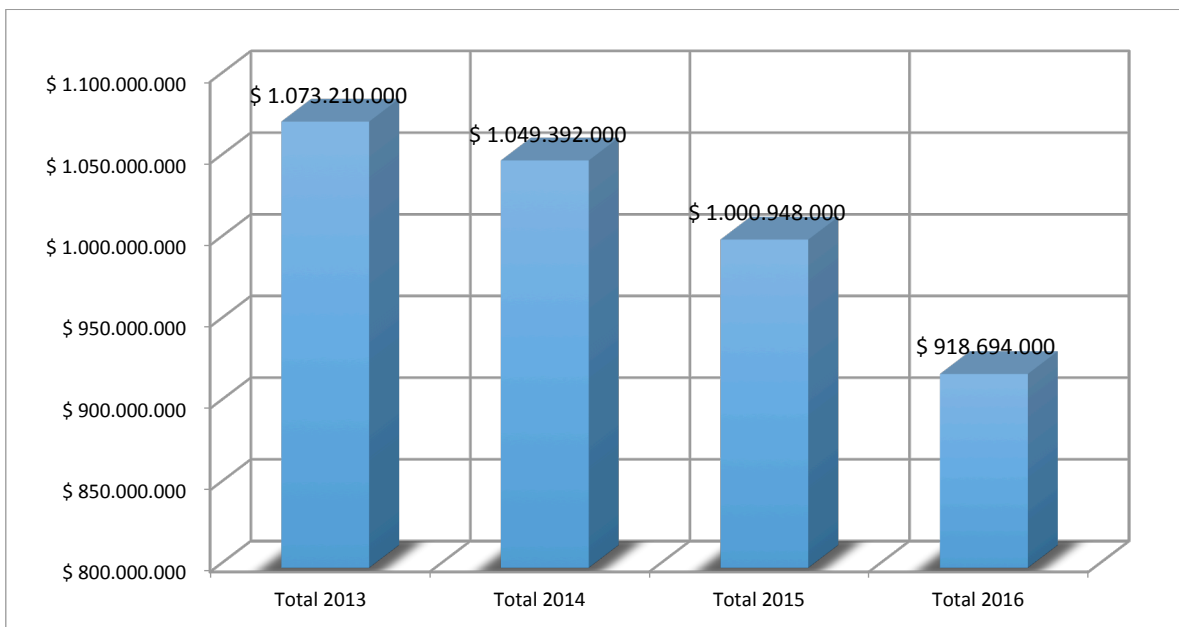


Figura 24. Monto becas otorgadas por año

Adicionalmente, la Universidad ofrece una serie de estímulos e incentivos que la ubican en condiciones de privilegio en el mercado laboral, gracias a beneficios extralegales como vacaciones adicionales, permiso para disfrutar la Semana Santa, beneficios pecuniarios y no pecuniarios, reconocimiento al empleado destacado en los Premios UTadeo, apoyo educativo (auxilios y becas para la educación formal y/o no formal) para el trabajador y su familia, lo cual se articula con el Proceso de Formación y Desarrollo Personal

Administrativo⁶⁴. La participación de la comunidad tadeísta en los programas de bienestar laboral se observa en la tabla 77.

La Universidad hace un reconocimiento anual y para ello convoca a estudiantes, profesores y administrativos de la comunidad, para que postulen sus candidatos a ser reconocidos con los Premios UTadeo por representar los méritos académicos, sociales, el espíritu participativo y el sentido de responsabilidad con la Institución.

Para la resolución de conflictos existe el Comité de Convivencia Laboral, definido y regulado por la ley. Sus integrantes han desarrollado en la Universidad acciones que dan cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes⁶⁵, atendiendo de manera oportuna los pocos casos de acoso laboral que se presentan (en promedio, dos por año). Este aspecto se articula con el proceso de formación y desarrollo en la línea *Cultura Tadeísta*, a través del cual se han desarrollado talleres para fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

En lo pertinente a la cultura organizacional, desde el año 2013 la Universidad ha trabajado en la construcción de la Carta de Valores y Compromisos Institucionales, cuyo lanzamiento se realizó en el mes de octubre de 2016. Se definieron mediante un proceso de construcción colectiva los siguientes valores institucionales: compromiso, respeto, responsabilidad, tolerancia y pluralismo, pertenencia e identidad y creatividad e interés por el conocimiento⁶⁶

Con el propósito de identificar la percepción organizacional de los trabajadores, se aplicó en el primer trimestre de 2017 una encuesta sobre el clima laboral de la Institución. Los ejes de medición fueron: estratégico, procesos y capital social. Como resultados generales se puede concluir que el 87% de los encuestados consideran favorable el ambiente laboral en los aspectos evaluados⁶⁷.

En el marco de los programas de bienestar, la Universidad realiza distintos eventos para celebrar fechas especiales y reconocer a sus empleados, en Bogotá y en sus demás sedes, como puede observarse a continuación:

⁶⁴ Informe Proceso Formación y Desarrollo Personal Administrativo. Dirección de Gestión Humana. 2016

⁶⁵ Documento “Mecanismos para la resolución armónica de conflictos en la comunidad tadeísta”. Dirección de Gestión Humana. 2016.

⁶⁶ Ver Anexo Declaración Carta de Valores.

⁶⁷ Ver Anexo Resultados encuesta Clima Organizacional 2017.

Tabla 77. Participación administrativos y profesores en actividades y programas de Bienestar Laboral: Bogotá-Cartagena y Santa Marta

Año / Actividad	N°. Participantes administrativos	N°. Participantes docentes	N°. Total de participantes
2013	882	170	1052
Bono regalo Navidad	803		803
Celebración Día de la Secretaria	79		79
Celebración Día del Profesor	0	170	170
2014	840	369	1209
Bono regalo Navidad	780		780
Celebración Día de la Secretaria	60		60
Celebración Día del Profesor	0	369	369
2015	1833	455	2288
Bono regalo Navidad	754		754
Celebración Día de la Secretaria	59		59
Celebración Día del Profesor		455	455
Encuesta diagnóstico de bienestar	443		443
Medición de riesgo psicosocial	577		577
2016	1434	805	2239
Bono regalo Navidad	734	230	964
Celebración Día de la Secretaria	73	0	73
Celebración Día del Profesor	0	455	455
Semana de la Salud	158	5	163
Actividad fin de año	469	115	584

Fuente: Dirección de Gestión Humana

Incluye Sede Bogotá, Seccional Cartagena y Sede Santa Marta

La Dirección de Gestión Humana también tiene a su cargo el programa de prevención de desastres, con brigadas conformadas con trabajadores de la Universidad. En Bogotá, la Universidad es parte del Comité de Ayuda Mutua de las Universidades del Centro de Bogotá, con las cuales desarrolla actividades en pro de la seguridad de la comunidad del sector. La campaña *No es puro cuento* para la sensibilización sobre las emergencias laborales, fue premiada con el reconocimiento Inspiradores de Tranquilidad 2016, organizado por la Administradora de Riesgos Laborales Seguros Bolívar, y seleccionada para participar en la modalidad de ponencia en el 49 Congreso de Seguridad, Salud y Ambiente, por petición del Consejo Colombiano de Seguridad. En las sedes de Cartagena y Santa Marta existen los correspondientes comités cumpliendo las obligaciones de ley y las políticas de la Universidad en la materia.

Recursos para bienestar institucional

En general, la Universidad asigna los recursos suficientes para ofrecer condiciones de bienestar a estudiantes y funcionarios. En los últimos 4 años ha destinado un promedio

anual de \$3 200 millones a las áreas de Bienestar Universitario (además de los que se asignan a la Dirección de Gestión Humana). Las dos direcciones cuentan con personal necesario, idóneo, competente y suficiente para llevar a cabo las responsabilidades del área, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 78. Recurso humano dedicado a las actividades de Bienestar

Dependencia	2013	2014	2015	2016
Dirección De Bienestar Laboral y Sst	3			
Bienestar Cartagena	3	14	12	4
Dirección De Bienestar Universitario	0	3	4	5
Centro De Arte Y Cultura	45	41	44	45
Deportes	28	26	28	28
Servicios Asistenciales	16	15	15	14
Salud Ocupacional	7	5		
Bienestar Seguridad Y Salud Laboral			4	3
Total	102	104	107	99

Fuente: Dirección de Gestión Humana

Al consultar a la comunidad académica sobre los servicios de bienestar de la universidad se observa que el 68% de la comunidad encuestada manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación sobre que los recursos humanos provistos para garantizar un óptimo desarrollo de los programas de bienestar universitario son muy adecuados, el 85% de los funcionarios, el 74% de los profesores de planta, y el 68% de estudiantes están de acuerdo con esta opinión. Por otro lado, el 60% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación: “los recursos financieros ejecutados por la universidad para garantizar un óptimo desarrollo de los programas de bienestar son suficientes”. Asimismo, el 91% de los directivos, el 73% de los estudiantes, el 91% de los profesores de planta, el 69% de los profesores de cátedra y el 91% de los administrativos conoce los servicios de bienestar institucional. Finalmente, el 64% de la comunidad académica manifiesta estar de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que los horarios en los que se ofrecen los servicios y actividades de bienestar favorecen el bienestar y la participación de la comunidad.

4.9.2. Juicio de calidad factor Bienestar institucional

Tabla 79. Calificación características del Factor 9

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
24. Estructura y funcionamiento del bienestar	4	100,0%	4,4	0,04

institucional				
Ponderación calculada y nota del factor	4	100	4,4	0,04
Ponderación del factor	4	8,2	0,5	

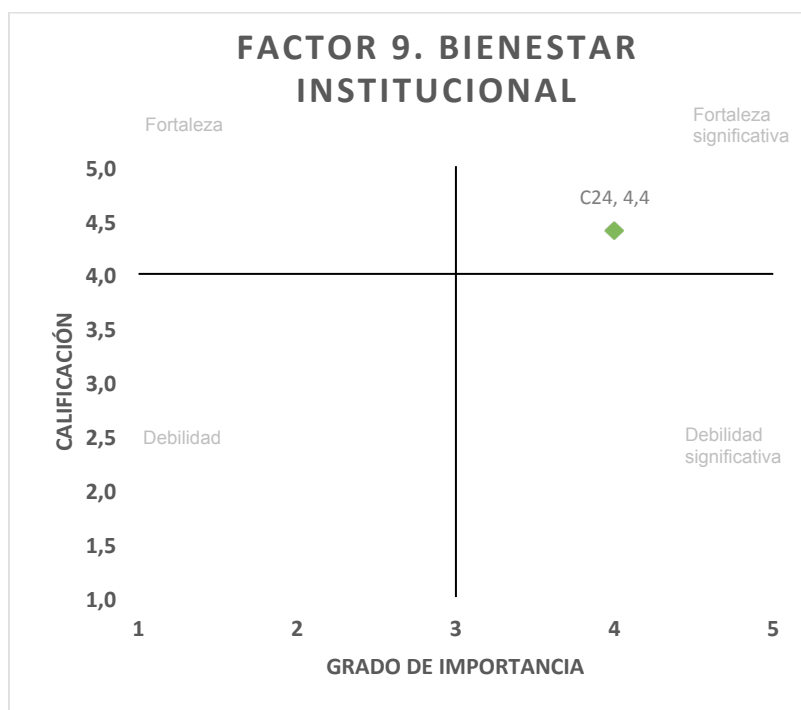


Figura 25. Características del Factor 9 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de la característica 24, *Estructura y funcionamiento del bienestar institucional*, y del factor, arroja **una calificación de 4,4**, lo que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. Es importante destacar que la calidad de los servicios de Bienestar Universitario en la UTadeo es ampliamente reconocida por la comunidad académica. Para dar cumplimiento a lo establecido en el PEI y en las demás políticas institucionales, se tienen definidos diferentes campos de acción de bienestar institucional al servicio de la comunidad universitaria. La Dirección de Bienestar Universitario, directamente o a través de sus jefaturas, ofrece diversos programas en arte, cultura, deportes, recreación y servicios de salud integral; estos se complementan con las actividades que surgen como iniciativa de los programas académicos y de los estudiantes, a quienes se les brinda apoyo y asesoría. La Universidad cuenta con una oferta variada de servicios y programas, así como con los recursos, la infraestructura física y los recursos humanos adecuados para realizarlas. Se destacan como avances las estrategias que se han implementado para garantizar la permanencia en la Universidad de los estudiantes del programa Ser Pilo Paga y en general para la población

en situación de vulnerabilidad. También, la calidad y pertinencia de las acciones que desde Gestión Humana se lideran para el bienestar laboral y la percepción de seguridad en el sector aledaño a la Universidad –el cual ha mejorado gracias al trabajo conjunto con las otras universidades de la zona–, así como las mejoras en los servicios de las cafeterías y la adecuación de espacios para el trabajo autónomo de los estudiantes en Bogotá y Cartagena.

Entre las oportunidades de mejoramiento, se señalan la necesidad de evaluar el impacto de las distintas acciones de bienestar en relación con el clima general de la organización y el desarrollo integral de los estudiantes, utilizando la información proveniente del seguimiento académico a los estudiantes y al comportamiento de la retención entre estudiantes en riesgo de desertar. Dicha información se obtiene de Universitas XXI y de las múltiples consultas que la Universidad realiza de manera permanente, con el fin de direccionar los servicios a las poblaciones que más los requieren. También, es necesario formalizar los canales para la resolución de conflictos entre estudiantes y entre ellos y sus profesores. Finalmente, se recomienda fortalecer las acciones de bienestar institucional en la Sede Santa Marta.

4.10. Factor 10. Organización, Administración y Gestión

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
10. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	4,10	3,90	4,20

4.10.1. Característica 25. Administración y gestión

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
33%	4,2	1%	Alto Grado	84%

La dirección y administración de la Universidad está conformada por el Consejo Directivo, Rectoría, Vicerrectoría Académica y Administrativa, Secretaría General, Seccional Cartagena y Decanaturas de las cuatro Facultades (Ciencias Económicas-Administrativas, Artes y Diseño, Ciencias Naturales e Ingeniería y Ciencias Sociales), en las cuales se agrupan por afinidad conceptual y disciplinar todos los programas académicos de pregrado. Por su origen como centro de investigación en el campo de las ciencias marinas, la sede de Santa Marta está bajo la coordinación de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería.

El gobierno corporativo de la Universidad se ha consolidado en este período y se han dinamizado tanto los comités del Consejo directivo (administrativo- financiero, de auditoría, de relaciones laborales, de recursos humanos, y de infraestructura física), como los relacionados directamente con la dirección (comité directivo, comité académico,

comités de facultad, de departamento, curriculares); los de la administración (comité de compras, comité de planta física, comité de consultoría), y el comité de Clasificación y Promoción Profesoral. Asimismo, y con el fin de fortalecer la participación de los docentes y los estudiantes en la gestión de la universidad se han institucionalizado reuniones mensuales de la alta dirección con representantes estudiantiles y profesoriales⁶⁸

En los últimos 6 años, la universidad ha venido modernizando su gestión. Como bien lo anotaban los pares evaluadores en el proceso de acreditación “...*La estructura funcional existente limita los procesos transversales y horizontales, dificultando la comunicación entre las áreas académicas y administrativas y generando duplicaciones en los procesos*”. En consecuencia, en el plan de mejoramiento quedaron plasmados los principales objetivos en cuanto a su transformación administrativa para pasar a una gestión por procesos, sistematizarlos y organizar la planta en consecuencia. El Plan Estratégico 2015-2020 integró las acciones de mejoramiento y en una línea estratégica dedicada a la Gestión Eficiente e Innovadora, de la cual hacen parte los proyectos que se orientan al mejoramiento y consolidación de la capacidad de la institución en función del apoyo a los procesos misionales.

Mediante las resoluciones 059 de 2013 y 037 de 2015 se ajustó la estructura organizacional (gráfico 1) y en 2017 se formalizó la de la seccional Cartagena. La nueva estructura ha organizado las áreas para cumplir con sus funciones esenciales: docencia, investigación y extensión; se alineó con el Plan Estratégico 2015-2020, y se ajustó a la definición de los procesos. La resolución 037 de 2015 reestructuró las facultades, fortaleciendo el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, relaciones con el medio, relación con los estudiantes y apoyo a los profesores. Se definió una estructura matricial con 14 direcciones de departamento/escuelas y 22 direcciones de programas académicos. Los departamentos/escuelas se encargan de administrar las funciones de docencia, investigación y extensión, oferta académica y están centrados en la administración de profesores, entre otras funciones. Los programas se organizaron por núcleo básico del conocimiento integrando los pregrados y los posgrados y mantienen la relación permanente y directa con los estudiantes⁶⁹.

⁶⁸ Ver anexo Gobierno Corporativo

⁶⁹ Ver anexo Estructuras de cada facultad.

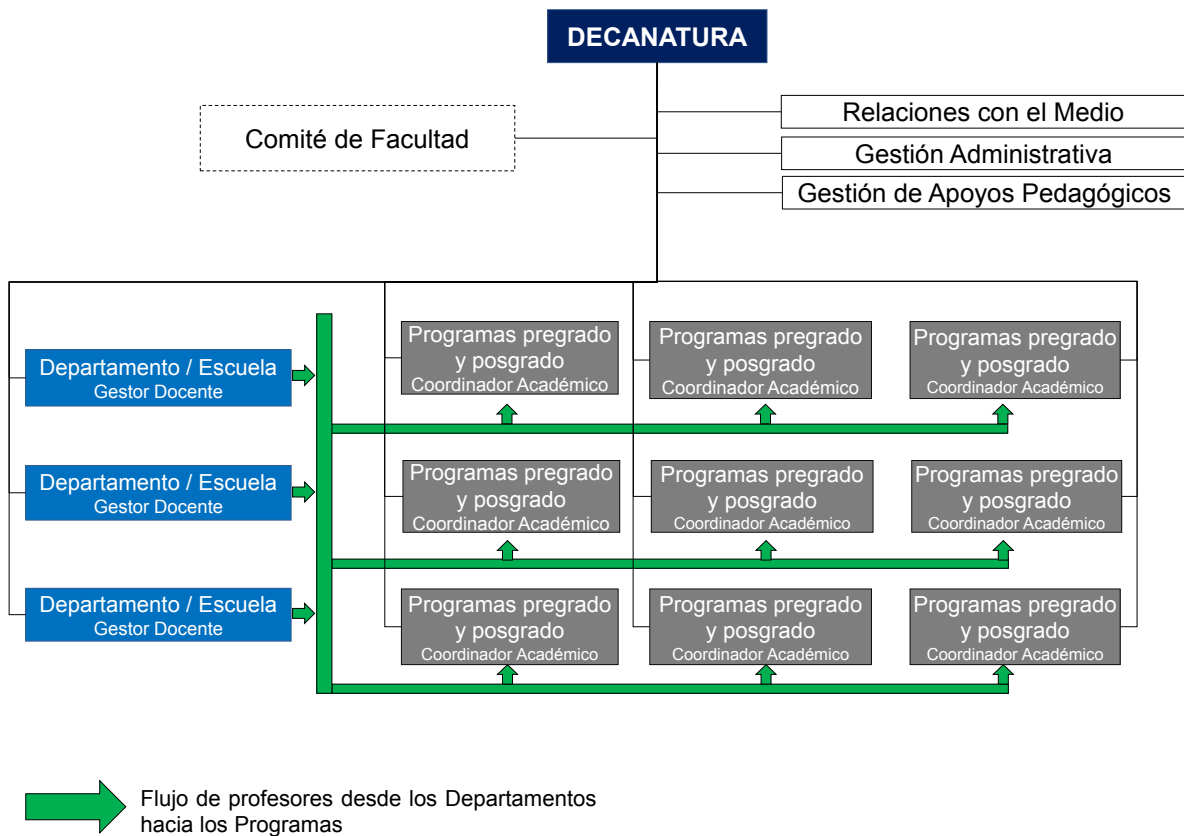


Figura 26. Estructura Matricial de Facultades

Desde el punto de vista de la gestión, la nueva estructura avanza hacia un modelo más eficiente para asignar los recursos académicos, antes dispersos en los distintos programas, bajo el cual los departamentos/escuelas organizan la actividad de los profesores de manera que se cumplan en forma balanceada las funciones de docencia e investigación y proyección social y los programas se enfocan principalmente en el seguimiento de la trayectoria del estudiante a lo largo de su formación. En la estructura matricial no existe subordinación entre un programa y un departamento en particular. Las relaciones entre ambas instancias se regulan desde la decanatura de la facultad.

La estructura organizacional de Cartagena, se ajustó formalmente mediante la resolución 014 de 2017 con el fin de reflejar mejor la evolución hacia un multicampus en el que los procesos académicos y administrativos de la seccional se apalancan, al igual que en la sede de Santa Marta, en las de fortalezas de la sede de Bogotá y son ejecutados por unidades “espejo” de gestión de acuerdo con lineamientos centrales. Así, los procesos propios de los

estudiantes tales como el seguimientos a los estudiantes, la aprobación de trámites académicos, la gestión de prácticas y pasantías, entre otros, se gestionan desde la Coordinación de Programas, en tanto que los propios de la función docente (oferta académica, aprobación de la carga académica de los profesores, desarrollo profesoral, novedades de personal) son responsabilidad de la Coordinación de Departamentos, de acuerdo con las directrices de las facultades.

La operación administrativa y académico-administrativa se organizó de acuerdo con el esquema de la cadena de valor, se definieron 10 Macroprocesos (5 misionales y 5 de apoyo), 49 procesos, 190 subprocesos y 255 procedimientos. De los 49 procesos, 19 se han Implementado en un 100%, 19 se encuentran en etapa de mejoramiento, 4 en etapa de diseño y 7 serán trabajados en el 2018. Cabe anotar que en cada rediseño participa el líder y los diferentes ejecutores. Toda la documentación se encuentra registrada en el sistema de información ISOLucion.⁷⁰ En su gran mayoría estos procesos están apoyados por sistemas de información que soportan la gestión del día a día, al tiempo que producen información para el seguimiento a los distintos proyectos del plan estratégico, como se describe en el factor 8.

El mejoramiento continuo de los procesos se asegura desde los COPAC (Comité de Plan de Acción Correctiva), conformados por el personal que tiene bajo su responsabilidad la ejecución de los mismos (líderes de proceso, y ejecutores: profesionales, técnicos y asistenciales), en su desarrollo participan diferentes áreas y facultades en todos los niveles jerárquicos de la organización. Allí se detectan las fallas en la ejecución de los procesos, y se incorporan las mejoras necesarias. Los COPAC se realizan cuando finaliza una temporada alta de matrícula, registro académico, oferta académica, atención financiera, atención estudiantil, adquisiciones y compras han involucrado un promedio de 180 trabajadores.

Uno de los propósitos fundamentales de la modernización administrativa ha sido la sistematización de los procesos para ejecutar actividades, generar trazabilidad, aplicar controles, garantizar reportes y consolidar sistemas transaccionales. Se realizó una importante inversión en sistemas integrados para brindar soluciones tecnológicas que soportan la ejecución y gestión de los procesos, y se vienen desarrollando las interfaces entre ellos. Algunos sistemas que apoyan los procesos misionales son: Universitas XXI, AX-ONE, AVATA. Los procesos de apoyo se apoyan en: ORACLE E-BUSSINES SUITE, DOCUWARE, QUERYX. También se han desarrollado algunos sistemas satélites que se nutren de estos principales. La descripción sobre cada uno de estos sistemas puede consultarse en el anexo *sistemas de información*.

⁷⁰ Ver anexo Procesos Implementados.

Un avance importante de este período fue la implementación de Docuware , la plataforma que se utiliza para la conservación de los documentos institucionales en sus diferentes etapas: Archivo de Gestión (Oficinas), Central e Histórico. Soporta la gestión de archivo y correspondencia y se integra con Universitas XXI. Gracias a este sistema se logró la conformación, organización, clasificación y digitalización aproximadamente de 47.500 expedientes académicos, 240.000 novedades incluidas a las Historias Laborales, 59.751 documentos de contratos y convenios activos, 4.000 expedientes de proveedores, entre otros. Cabe resaltar que toda esta documentación está disponible para consulta en línea.

Por su parte, el modelo de atención presencial, virtual y telefónica el cual busca satisfacer las necesidades de información de la comunidad educativa. Desde el año 2014 se implementó una herramienta informática denominada “mesa de ayuda”, la cual permite al estudiante acceder a realizar peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, de manera remota y permanente. Su esquema de operación involucra a los responsables de las áreas administrativas y académicas, permite la trazabilidad y el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio establecidos. Para la atención presencial se han instalado aplicativos que permiten especializar los servicios y gestionar los tiempos de espera para la atención.

El 66% de los encuestados encuentran que hay correspondencia *entre la estructura organizacional de la universidad y el proyecto institucional*; por su parte, el 68% de la comunidad considera, en un grado alto y medio, que los procesos administrativos soportan el cumplimiento de las funciones sustantivas (docencia, investigación y proyección social).

La característica 25, *Administración y gestión*, fue evaluada con 4,2, con cumplimiento en alto grado. La Universidad ha venido trabajando en el mejoramiento e implementación de las políticas administrativas para apoyar las funciones sustantivas, lo cual queda plasmado en los acuerdos y resoluciones que se han expedido. Los procesos facilitan la ejecución de las funciones de las áreas adscritas a la Rectoría, a las vicerrectorías, a la Secretaría General y a las facultades, para permitirles centrarse en el servicio a la comunidad educativa y facilitar el cumplimiento de las labores de docencia, investigación, extensión, proyección social, así como el acercamiento con los estudiantes. Los sistemas de información transaccionales que se han implementado permiten tener mayor agilidad en la autorización de trámites, a la vez que suministran información más confiable y oportuna.

La estructura organizacional está alineada con el plan estratégico, por lo que se especializan las áreas en su misión principal y se redefine la estructura en las facultades para afianzar las relaciones con los profesores y con los estudiantes. La cultura de la organización se ha visto influenciada por las capacitaciones realizadas a los trabajadores, la evaluación de desempeño, las actividades de bienestar laboral y por las sesiones de gestión del cambio. Por otra parte, las políticas encaminadas al manejo de personal han demostrado su

eficiencia y proactividad para vincular, promover, potenciar y mantener a los trabajadores motivados y enfocados en las funciones asignadas.

Como oportunidades de mejora, se identificaron la necesidad de fortalecer la coordinación de la gerencia media y entre dependencias para que los logros de las funciones operativas contribuyan en mayor grado al buen desempeño del personal docente y a los trámites administrativos de los estudiantes. Por otra parte, se espera que los sistemas de información se terminen de implementar y estabilizar con el fin de que los trabajadores utilicen rutinariamente la información para la toma de decisiones, y también de que se afiance la cultura del trabajo en equipo.

4.10.2. Característica 26. Procesos de comunicación

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
33%	4,1	1%	Alto Grado	82%

La Universidad le ha dado carácter estratégico a la comunicación, lo cual no solo le ha permitido promocionar e informar su actividad innovadora, investigadora, creadora y emprendedora, sino también movilizar a la comunidad académica. La política, estrategias y planes de divulgación se definen en un comité de comunicaciones, que está conformado por la Rectora, las vicerrectoras Académica y Administrativa, la Oficina de Comunicación, la Dirección de Promoción, Admisión y Matrícula, el Centro de Arte y Cultura, el Director del Departamento de Comunicación Social y el Jefe de Publicaciones, entre otros actores clave. Dicho comité, que se reúne semanalmente, se encarga de formular, aprobar y hacer seguimiento a las iniciativas y acciones de comunicación dirigidas a públicos de interés de Utadeo, con el propósito de impulsar la comunicación interna y externa. La comunicación interna va dirigida a los profesores y a los administrativos, mientras que la externa está dirigida a los estudiantes, aspirantes, egresados, padres de familia y a la comunidad en general.

Los pares evaluadores recomendaron a la Universidad “*mejorar los procesos de comunicación interna, así como el mercadeo hacia afuera*”. Para mejorar la comunicación interna se formuló, dentro de la Línea Tadeo Visible, del Plan Estratégico, un Proyecto de Comunicación Organizacional; entre las acciones llevadas a cabo se cuentan la conformación de un grupo de trabajo del que hacen parte las vicerrectorías Académica y Administrativa, Gestión Humana, Dirección de Desarrollo Organizacional y Oficina de Comunicación, entre otros actores clave. Dicho grupo no solo asumió la tarea de hacer un diagnóstico de la comunicación interna, sino que puso en marcha acciones para que ésta sea más asertiva, al tiempo que construye un plan de comunicación organizacional, que guiará las estrategias en esta materia para la Universidad. Para soportar este trabajo se han

desarrollado herramientas informáticas y de comunicación visual, que han sido calificadas como excelentes y buenas por los profesores y administrativos, en cuanto al cumplimiento de su fin informativo. El medio mejor calificado fue el boletín virtual, seguido de la Intranet (ENTRA), las carteleras, murales y pendones y por último los folletos, como se observa en la siguiente figura:

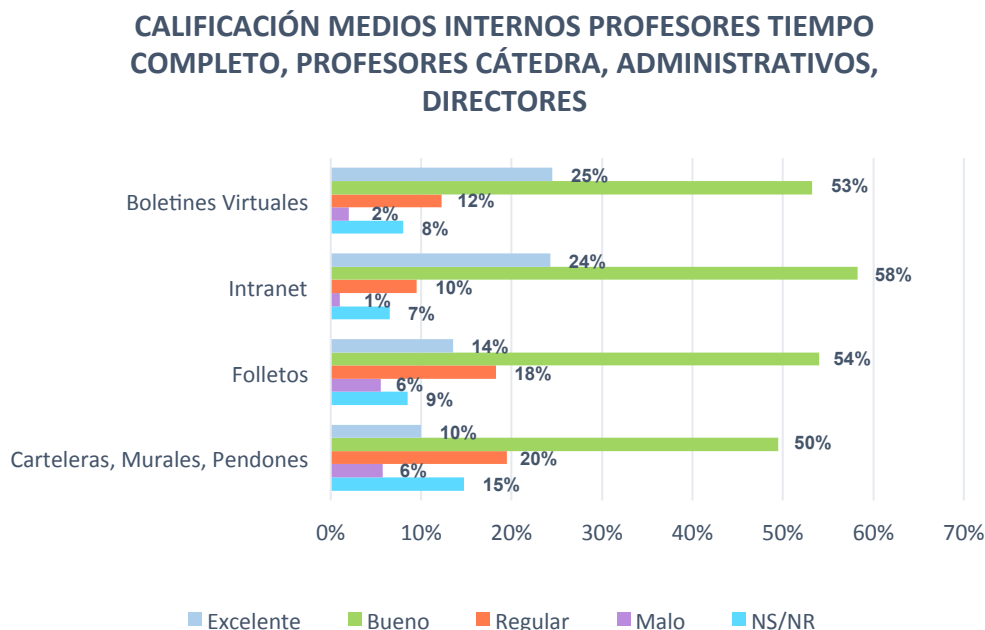


Figura 27. Calificación de los medios internos de comunicación

Vale anotar que ENTRA se puso a disposición de los administrativos y profesores, tras un cuidadoso proceso de diseño, el primero de marzo del 2016 (desde entonces hasta el 31 de agosto del 2017 este portal recibió cerca de 200 mil visitas); a través de esta intranet se divulga información institucional; se destacan perfiles, experiencias y logros de trabajadores y profesores; se hacen públicos los instructivos de los distintos procesos que se implementan; se accede a los servicios y trámites de carácter interno y se promueven las interacciones por grupos de interés (comunidades de práctica).

La comunicación externa se soporta en la divulgación a través de canales universitarios, entre los que se cuentan la página web www.utadeo.edu.co, un sistema de pantallas con siete franjas de programación, redes sociales (cuentas y perfiles en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn y Youtube, cuya administración está guiada por una estrategia de comunicación digital, que se adapta constantemente a los cambios impuestos por estas redes sociales) y seis boletines semanales (Utadeo en los Medios, Lo Más Destacado, Bienestar Universitario, Vida Laboral y Boletín de Suscriptores y el Boletín del Auditorio Fabio Lozano).

Mención aparte merece el Proyecto Multimedia de Periodismo Científico Expeditio, que tiene un micrositio dentro de la web de Utadeo -a través del cual se divulga permanentemente la actividad investigadora, innovadora, creadora y emprendedora de la Universidad- y dos ediciones impresas al año, que recogen los trabajos de investigadores y profesores, de mayor impacto social.

La página web es el medio por excelencia de información y comunicación. Tiene contenidos actualizados, dispone de información de interés y es de fácil acceso. Cuenta con micrositios especializados para los diversos públicos de interés, como aspirantes, estudiantes y egresados. También tiene micrositios sobre los diferentes servicios que ofrece la Universidad a través de dependencias como investigaciones, admisiones, facultades, publicaciones e internacionalización. Adicionalmente, la página contiene información detallada y actualizada de los planes de estudio, currículos e información del cuerpo docente. Durante los últimos dos años, la página web se ha ubicado en los 25 primeros lugares entre las instituciones colombianas. En enero de 2017 ocupó el puesto 20 entre 289 instituciones de educación superior colombianas en *el Ranking Web of Universities*.

Tabla 80. Ranking Web of Universities página Web Utadeo

Fecha de Medición	Nacional	Latino	Mundial
ene-17	20/289	245/3.680	3.186/11.995
ago-16	21/239	245 / 3.714	2.982 / 11.996
ene-16	22/293	241 / 3.714	2.977 / 11.996
ago-15	23/293	253	3253
mar-15	19/293	193	2785
ago-14	18/285	193	2583
mar-14	24/285	225	3194

La página web es también el punto de entrada para los estudiantes a servicios como biblioteca y AVATA, entre otros. Se integra con el sistema de información académico Universitas XXI, permitiendo la interacción eficiente de estudiantes y profesores en cuanto a consulta, registro y archivo de la información académica.

El 87% de la comunidad académica califica con bueno o excelente la página web como medio interno respecto al cumplimiento de su fin informativo. Asimismo, el 76% de la comunidad evalúa los boletines con esta opinión, el 69% de ellos la intranet, las carteleras el 62% de la población y los folletos el 53%. Finalmente, el 75% de la población encuestada considera que *los medios de comunicación de la universidad son suficientes para mantenerse informado, respecto a los asuntos institucionales de interés*.

La característica 26, *Procesos de comunicación*, registra una calificación de **4,1** con cumplimiento en alto grado. La Universidad ha avanzado en materia de comunicación interna y externa para disponer de los medios que permitan a los miembros de la comunidad académica participar y al medio externo, mantenerse informado sobre el quehacer y la vida cotidiana de la Institución. La página web ha sido evaluada positivamente.

El principal reto de la comunicación interna es asegurar que esta resulte pertinente y efectiva para los públicos objetivo. Para esto es necesario trabajar no solo desde la difusión y sus medios, sino directamente con los actores institucionales cuyo liderazgo y credibilidad pueden contribuir a mejorar la comunicación en contextos organizacionales concretos, por ejemplo, directamente en las aulas y en las reuniones de trabajo, entre otros. La unificación de mensajes y canales también se identificó como una oportunidad de mejora.

Por su parte, la página web debe seguir mejorando su diseño para generar una experiencia más satisfactoria para el usuario, a través de un enfoque liviano, navegable e intuitivo. Adicionalmente, la página web puede mejorarse en cuanto a su capacidad de visualización en plataformas móviles.

4.10.3. Característica 27. Capacidad de gestión

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
33%	4,4	1%	Alto Grado	88%

La capacidad de gestión se entiende en términos de las competencias de los distintos equipos de trabajo para realizar sus funciones con los más altos estándares. El propósito en este período fue conformar equipos de alto desempeño, con profesionales y líderes motivados, así como de un clima organizacional favorable para el logro de resultados. Esto trajo consigo la profesionalización de la planta y la implantación de los procesos objetivos de selección, políticas de desarrollo y promoción del personal y evaluación del desempeño. Dichas medidas estuvieron acompañadas de acciones para el manejo del cambio y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La composición de la planta de personal de la Universidad tuvo un cambio significativo, Entre 2013 y 2016 la participación de los profesionales en la planta se incrementó del 17% al 37%, mientras que la de los cargos operativos se redujo del 13% al 7%. Los cargos de jefatura de áreas misionales se ajustaron en cuanto al perfil y salarios.

Tabla 81. Evolución planta de cargos administrativos

Niveles	Planta de Cargos Año 2011	% Partic.	Planta de Cargos Año 2016	% Partic.
Directivo	53	9%	53	9%
Asesor	4	1%	6	1%
Ejecutivo	47	9%	54	10%
Profesional	91	17%	120	37%
Administrativo	139	24%	94	11%
Técnico	174	29%	108	25%
Operativo	78	13%	34	7%
TOTAL	586	100%	469	100%

Con el propósito de garantizar el liderazgo del equipo directivo y la competencia del recurso humano de la organización para el logro de los objetivos y metas de la Universidad, se pusieron en marcha procesos de selección y evaluación de desempeño tanto para los directivos, los docentes y los administrativos. La selección de los cargos se realiza con procesos meritocráticos basados en el perfil de cada cargo. Con este proceso se cubrieron 518 vacantes en el 2014 y 542 en el 2016.

La promoción mediante concursos internos, la capacitación permanente y la evaluación de desempeño han tenido como propósito elevar la capacidad de los funcionarios para responder a los retos de la gestión de los distintos procesos de la organización. Entre 2013 y 2016 fueron promovidos por concurso interno 71 empleados, y se realizaron cerca de 4.700 capacitaciones, donde cada empleado participó en más una sesión y cubriendo de esta manera el 96,5% de la planta total de trabajadores. Adicionalmente, se formalizaron los procesos de evaluación de desempeño: 452 trabajadores de todos los niveles fueron evaluados en 2015 y 465 en 2016 (ver factor 8).

Tabla 82. Resultados y gestión de los Procesos de Selección 2014 -2016

Tipo De Nómina	Vacantes			Aplicantes			Pre -Selección			Seleccionados			Vacantes Cubiertas		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016

Profesor Tiempo Completo	28	12	16	128	35	86	128	35	86	28	12	16	28	12	16
Planta Administrativa (Interna)	19	33	31	362	492	4536	72	132	223	16	33	31	19	33	31
Planta Administrativa (Externa)	24	9	37	1747	681	146	60	32	114	24	9	27	24	9	27
Subtotal 1	71	54	84	2237	1208	4768	260	199	423	68	54	74	71	54	74
Profesor Hora Cátedra	249	303	261	5409	6628	6022	2485	2017	1414	202	219	196	249	303	261
Temporales	159	163	171	17961	17952	8546	875	1357	776	159	163	171	159	163	171
Aprendices	39	34	36	70	143	150	44	51	121	39	34	36	39	35	36
Subtotal 2	447	500	468	23440	24723	14718	3404	3425	2311	400	416	403	447	501	468
Total	518	554	552	25677	25931	19486	3664	3624	2734	468	470	477	518	555	542

Fuente: Dirección de Gestión Humana

Con el fin de garantizar el mejoramiento continuo de los procesos, la universidad ha buscado las certificaciones del Icontec. En 2015 se recibió la primera certificación de calidad bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001 otorgada para el "servicio de adquisición y entrega de bienes y servicios que soporta a las áreas académicas y administrativas de la Universidad"; en 2016 se amplió el alcance de la certificación a los procesos relacionados con el "servicio de matrícula de estudiantes"; y se espera que para el año 2017 se certifiquen los procesos asociados a la promoción y captación de estudiantes. Lo anterior enmarcado en el modelo de integración institucional adoptado por la Universidad. Por otra parte y para afianzar el mejoramiento los procesos se monitorean a través de los indicadores de gestión establecidos para cada uno de ellos de acuerdo con la periodicidad de su medición⁷¹.

El 72% de la población encuestada considera *que las actuaciones de los responsables de la institución (directivos) y sus dependencias son coherentes con los compromisos derivados de la misión y del proyecto educativo institucional*. El 75% de la comunidad universitaria se siente satisfecho o muy satisfecho con *la atención a sus requerimientos por parte de la universidad*.

⁷¹ Ver anexo indicadores de gestión de procesos.

La característica 27, *Capacidad de gestión*, tiene ponderación más alta, **4,4**, con cumplimiento en alto grado, puesto que la capacidad de gestión avanza hacia el cumplimiento de las directrices y propósitos futuros de la Universidad, contemplados en la misión y en el PEI. El establecimiento de metas estratégicas, el seguimiento periódico de los indicadores de gestión y la alineación de la evaluación de desempeño direccionan a los directivos y trabajadores hacia una nueva cultura de gestión, basada en el desempeño y en el trabajo por resultados. Se cuenta con procesos de selección y ascenso por méritos, de evaluación del desempeño y con un plan de desarrollo para el personal administrativo, implementado a través de la realización de capacitaciones, con lo cual se mejora la competencia del personal.

El cambio organizacional ha traído nuevos desafíos que se deben administrar, por lo cual se ha venido trabajando desde el 2014 en el manejo del cambio. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en la comunicación del PEI respecto a su accionar con la labor administrativa; se debe fortalecer la capacidad de la dirección media en estos propósitos y, en especial, en cuanto a la eficiencia en el sistema de atención al ciudadano y en la atención hacia los estudiantes. Por otra parte, la Universidad debe continuar en el fortalecimiento de la cultura basada en el resultado, en el trabajo en equipo y en la atención al estudiante.

4.10.4. Juicio de calidad factor Organización gestión y administración

Tabla 83. Calificación características del Factor 10

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
25. Administración y gestión	4	30,8%	4,2	0,01
26. Procesos de comunicación	4	30,8%	4,1	0,01
27. Capacidad de gestión	5	38,5%	4,4	0,02
Ponderación calculada y nota del factor	13	1	4,2	0,04
Ponderación del factor	3	6,1	0,7	0,00

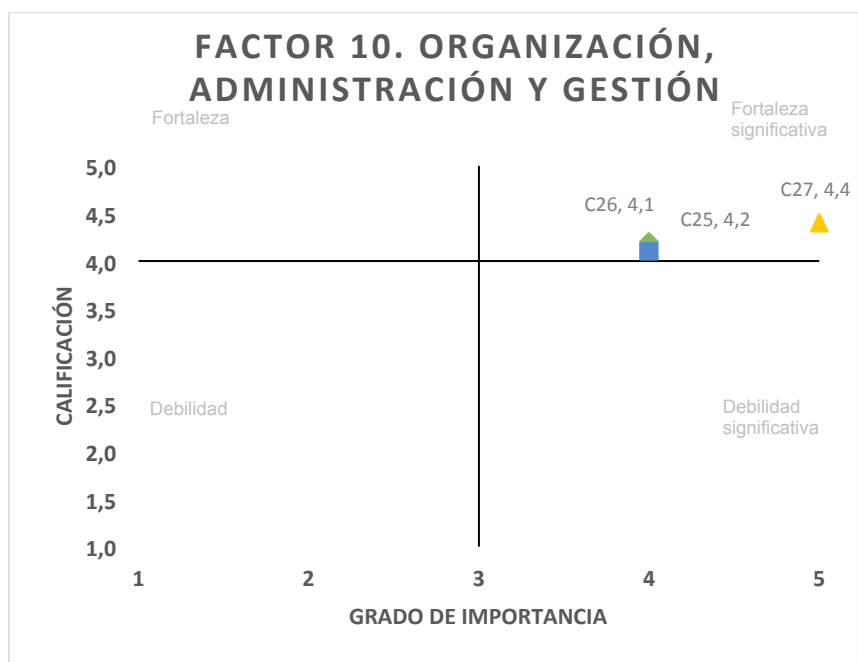


Figura 28. Características del Factor 10 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la Universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,2**, que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. Las características asociadas al factor se evalúan en alto grado; estas presentan fortalezas significativas y avances importantes en los últimos años en la definición de una estructura organizacional orientada al cumplimiento del plan estratégico, que moderniza la gestión, promueve el trabajo en equipo, el seguimiento a resultados y el enfoque de servicio. La comunicación tiene carácter estratégico por lo que se han implementado y mejorado los procesos y mecanismos como la página web, intranet, redes, boletines y pantalla virtual. Hay avances significativos en los aspectos relacionados con la capacidad de gestión, ya que la Universidad realiza seguimiento periódico a los indicadores de gestión y avanza en la evaluación del desempeño para fortalecer la cultura de resultados. Se registran también avances significativos en el rediseño de procesos, asistidos por sistemas de información que admiten trámites en línea y sistemas transaccionales, así como la estructura y racionalización de la planta de cargos y salarios, tanto docentes como administrativos.

4.11. Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO E	4,50	4,29	4,60

INFRAESTRUCTURA			
-----------------	--	--	--

4.11.1. Característica 28. Recursos de Apoyo Académico

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
50%	460%	0,023	Muy Alto Grado	92%

*Bibliotecas*⁷²

El sistema de bibliotecas atiende las necesidades de información académica de los estudiantes, docentes e investigadores y está conformado por cuatro bibliotecas de la siguiente manera: Biblioteca General, Biblioteca Casa Museo Carlos Lleras Restrepo, Biblioteca Cartagena y Biblioteca Santa Marta. Bajo el principio de centralización administrativa y descentralización de servicios, las bibliotecas ponen a disposición, los recursos bibliográficos físicos y electrónicos, así como una amplia gama de servicios para la comunidad universitaria a nivel nacional.

El Sistema de Bibliotecas se encuentra soportado bajo la última versión del Software Bibliográfico Symphony que permite la administración de los recursos bibliográficos impresos, visibles desde el Catálogo en Línea a través de la Web, ofreciendo servicios como: consultas, estado del usuario, reserva y renovación de material, visualización de nuevas adquisiciones, catálogos en línea de otras instituciones de interés para los usuarios y solicitudes en línea (solicitud de artículos, préstamo interbibliotecario, petición de títulos nuevos o adicionales, cambio de dirección y mensajes).

La Biblioteca opera en convenio con 137 instituciones de educación superior (IES) y otras organizaciones a nivel local, regional y nacional. En el ámbito internacional, desde el 2013 es miembro de Online Computer Library Center (OCLC) que conecta las bibliotecas en una red global para administrar y compartir el conocimiento del mundo, con acceso a artículos de revistas, capítulos de libros y préstamo de material de forma ágil y oportuna, mediante una red de intercambio entre más de 10.000 bibliotecas a nivel mundial y se fortaleció con la suscripción al sistema de catalogación compartida en línea, que ofrece ventajas tales como: optimizar el proceso de análisis y procesamiento de información mejorando el tiempo de respuesta de entrega de información a los usuarios y dándole visibilidad mundial a la colección bibliográfica de la biblioteca y en especial del material científico producido por los investigadores de la Universidad (<http://www.worldcat.org/>).

⁷² Ver anexo Sistema de Bibliotecas

Adicionalmente, se trabaja en forma colaborativa con 30 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 y es miembro Internacional de la Federation of Library Associations and Institutions –IFLA.

Así mismo, se mantiene un convenio de comodato con Bancolombia para administrar la colección de 7.366 volúmenes especializados en Economía y Derecho y con el Centro de Documentación de Cendoc-Alados, para los documentales colombianos de cine. Igualmente se destaca la donación de la colección de Jorge Luis Facuseh de aproximadamente 5000 títulos cuya temática es especializada en artes. También se adquirió, en 2016, la colección del Padre Alfonso Rincón de más de 4.400 títulos en las áreas de Humanidades y Arte.

La selección y adquisición de material bibliográfico busca ante todo consolidar la colección general y de referencia a partir de la bibliografía de los programas de asignaturas de las diferentes Facultades, que responde a las solicitudes de los decanos, directores de departamento o escuela y los docentes vinculados a los grupos de investigación. Es importante destacar que la Biblioteca maneja un presupuesto centralizado para estas compras, aspecto que se encuentra reglamentado por la resolución N° 30 de marzo de 2007 (<http://www.utadeo.edu.co/dependencias/biblioteca/resolucion.pdf>).

En el periodo comprendido entre el 2013 al 2016, el sistema de bibliotecas ha aumentado su colección. Tal como se observa en la Tabla 27. Biblioteca en cifras, 2013-2016, el número de títulos se ha incrementado de 122.356 en el 2013 a 130.232 en el 2016 y de 191.872 a 223.593 volúmenes. En libros electrónicos el incremento es del 49% para un total de 154.563. Para el año 2017 se dispone de un total de 61 bases de datos entre multidisciplinarias, especializadas y referenciales. Es importante resaltar que se mantiene el convenio celebrado entre Colciencias, la firma ELSEVIER y la Universidad para adquirir en consorcio con otras Instituciones de Educación Superior (IES), las bases de datos ISI web of science, Science Direct, Scopus, Embase, Compedex y Reaxys. Desde la sede Santa Marta, la Seccional Cartagena y demás bibliotecas satélites se tiene acceso a las bases de datos, así como desde los programas que son ofrecidos en convenio en otras regiones del país. En cuanto a publicaciones periódicas impresas, se cuenta con 1536 títulos para la comunidad académica.

La Biblioteca de la sede Santa Marta se caracteriza porque su mayor colección es en el área de biología marina, basada en bibliografía especializada y actualizada en ambientes marino-costeros, conformada por publicaciones periódicas y libros, bien sea por suscripción o por intercambio con otras bibliotecas nacionales e internacionales. En total, se dispone de 3.781

títulos y 5.222 volúmenes. Adicionalmente en Bogotá, en la misma área, se cuenta con un Centro de Documentación también especializado con 8.741 títulos y 10.358 volúmenes.

La Biblioteca de la Seccional Cartagena está dotada con 8.780 títulos y 12.816 volúmenes. Fue objeto de una transformación en el año 2016, lo que implicó el cambio a una estructura de servicios abierta, acorde con las necesidades de los usuarios y se creó la Sala ARQUES: colección especializada de documentos relacionados con el área de patrimonio, urbanismo y proyectos que conservan las investigaciones orientadas a procesos arquitectónicos de la región, realizados durante los 40 años de existencia del programa de arquitectura de la Seccional.

Para el primer semestre de 2017 se inició la parametrización e implementación del Repositorio Institucional *Expediitio*, que permite visibilizar la producción académica, investigativa y patrimonial de la comunidad académica Tadeísta en acceso abierto y bajo el software Dspace (<http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/>). Actualmente se cuenta con 1.302 documentos disponibles y un plan de visibilidad.

En la encuesta a la comunidad universitaria, el 86 % de los estudiantes, el 93% de los profesores de tiempo completo y el 88% de los profesores de cátedra considera que la Biblioteca cuenta con material actualizado. El 84 % de los estudiantes, el 91% de los profesores de tiempo completo y el 85% de profesores de cátedra considera que la Biblioteca cuenta con una buena red que permite adquirir materiales en otros lugares y 85 % de los estudiantes, el 92% de los profesores de tiempo completo y el 75% de profesores de cátedra indica que siempre ha encontrado la información que necesita.

Entre los servicios que se prestan a la comunidad académica se encuentra también la formación de usuarios, que se realiza a través de capacitaciones organizadas en tres niveles, según las necesidades: Nivel 1: Servicios y Recursos de la Biblioteca, Nivel 2: Estrategias de búsqueda en bases de datos, Nivel 3: Gestores Bibliográficos que dan soporte en elaboración de la bibliografía consultada en los proyectos de investigación. Entre 2013 y 2016 se impartieron 1033 cursos o talleres en los que participaron 15.368 usuarios. Se presta también asesoría a profesores en el uso y manejo de las bases de datos especializadas, entre el 2013 y 2016 se han asesorado 426 en este aspecto. De igual manera, se han fortalecido las estrategias para promover la asistencia de los usuarios a las capacitaciones, que han sido extensivas en la seccional Cartagena y en la Sede Santa Marta.

Se cuenta con el Sistema de Descubrimiento, herramienta tecnológica para optimizar el uso de los diferentes recursos de información y permitir al usuario visualizar el contenido en texto completo de libros electrónicos, artículos de revista e imágenes suscritas. Asimismo, se ofrece el servicio de préstamo inter-bibliotecarios con universidades, locales, nacionales e internacionales.

En 2016 la Biblioteca puso a disposición de los estudiantes y profesores dos salas de trabajo colaborativo, entre las que se destaca la sala Bloomberg, que genera información sobre el mercado de valores en tiempo real y la sala de inglés que apoya las tutorías y aprendizaje autónomo en idiomas. Igualmente se amplió la disposición de los espacios como ambientes colaborativos dando inicio a una nueva cultura de servicios y recursos orientado al concepto de Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación – CRAI, que concibe la biblioteca como un lugar de encuentro que integra diversos servicios para el acceso a toda la información y documentación que se requiera, así como la posibilidad de realizar actividades académicas, eventos especiales, actividades culturales y otras que tengan relación directa con el aprendizaje y el desarrollo personal de los miembros de la comunidad universitaria.

Atendiendo a la recomendación del Ministerio de Educación Nacional en el proceso de autoevaluación, con relación a “*estimular el uso de los recursos bibliográficos entre profesores y estudiantes*”, concretamente para fomentar el uso de los recursos bibliográficos en el desarrollo de la investigación, la Biblioteca implementó a partir del 2016 una estrategia orientada a sensibilizar el conocimiento y uso de los recursos bibliográficos. Algunas actividades desarrolladas fueron: la optimización de la página Web de la Biblioteca, la creación del chat “*Pregúntele al bibliotecario*”, la creación de perfiles en redes sociales como Facebook y canal de YouTube en dónde se disponen continuamente noticias, tips y tutoriales de recursos y servicios. Adicionalmente en 2017 se han realizado 18 capacitaciones con la participación de 79 investigadores en las herramientas bibliográficas como ISI, Scopus, Orcid, Google Scholar, Mendeley entre otros, y se implementarán estrategias y productos para incentivar la investigación y la gestión del conocimiento basados en Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva.

Como estrategia para validar el proceso de mejoramiento continuo de la biblioteca, semestralmente se realiza la encuesta de satisfacción de usuarios. Respecto a los resultados de esta consulta se evidencia que la percepción durante los últimos 4 años se ha mantenido por encima del 90% de usuarios (profesores y estudiantes) satisfechos, calificando entre excelente y bueno, los siguientes aspectos: los servicios en general, la disponibilidad de material bibliográfico, los recursos electrónicos y de bases de datos y las condiciones de espacio físico. Institucionalmente, al Sistema de Bibliotecas se le otorgó el premio *Utadeo Gestión de la Calidad en la Prestación de Servicio* por segunda vez consecutiva.

El plan de mejoramiento de la biblioteca contempla, entre otros, la capacitación de referencistas para ofrecer atención personalizada a cada Facultad, la creación de servicios especializados de información, investigación y publicación y el diseño de un plan de formación basado en competencias multimediales. Así mismo, en cumplimiento al Plan Estratégico 2015-2020, en el primer semestre del año 2017, las acciones se han encaminado

hacia el plan de mejoramiento de las bibliotecas de la Seccional Cartagena y la Sede de Santa Marta, la actualización de los servicios, la reorganización de los procesos y la cualificación del equipo de trabajo en relación al mejoramiento de competencias y habilidades en manejo de servicios y recursos de información.

Por último, es importante mencionar que a partir del 2017 se adscribe a la Dirección de la Biblioteca el área de Gestión de Patrimonio, que tiene como finalidad proteger y divulgar el patrimonio audiovisual de la Universidad, a través de, entre otras acciones, potencializar la Mediateca, proyecto único en Latinoamérica (mediateca.utadeo.edu.co).

Recursos TIC

La Dirección de TIC, a través de la Coordinación de Recursos TIC, es la unidad encargada de ofrecer acceso a equipos de cómputo y software para las prácticas académicas y las prácticas libres de los estudiantes.

En la ejecución del Plan de Desarrollo 2012 - 2015, la Universidad aumentó el número de salas de cómputo de 24 a 33, con 960 equipos (854 de escritorio y 106 portátiles) . Cerca del 42% del total de recursos instalados se usaban en clases y talleres dirigidos y los estudiantes ocupaban alrededor del 29% en prácticas individuales; el 29% restante estaba disponible para atender demandas adicionales.

A partir del 2016, se implementó un nuevo modelo en el cuál se dispuso de aulas fijas y móviles con el fin de optimizar los recursos y generar mayor flexibilidad en el uso por parte de los estudiantes.

Este nuevo modelo permitió:

- Contar con aulas fijas y móviles de mayor capacidad, pasando a aulas de 30 equipos
- A través de las aulas móviles, llevar equipos con software especializado al espacio de clase.
- Programar las aulas móviles y fijas desde la oferta académica.
- Reservar en línea aulas fijas y aulas móviles.
- La práctica libre con reserva previa y según disponibilidad.
- Reducir la obsolescencia de 3,6 a 2,1 años (Tabla 84)

Actualmente, en Bogotá, se cuenta con 27 aulas, que comprenden 20 aulas fijas y 7 aulas móviles, estas aulas cuentan con un total de 1003 equipos (883 de escritorio y 120 portátiles) para uso libre de estudiantes. Adicionalmente, se puso en operación el préstamo de portátiles en kioscos, en el cuál los estudiantes pueden acceder al préstamo de un equipo en aula sin límite de horas, cuentan con 3 horas iniciales en el préstamo del servicio de

portátil, renovables teniendo en cuenta la disponibilidad. En promedio semanal se atienden 470 clases en las aulas y se realizan en promedio 346 préstamos diarios de portátiles a estudiantes en los kioskos.

Tabla 84. Optimización de recursos en TICs

Descripción	Modelo anterior	Nuevo modelo
Composición de equipos	854 computadores 106 portátiles Total = 960	883 computadores 120 portátiles Total = 1003
Obsolescencia promedio de equipos	3,6 años	2,1 años

Cerca del 56% del total de recursos se usa en clases y talleres dirigidos y los estudiantes ocupan alrededor del 29 % en prácticas individuales; el 15 % está disponible para el aumento en la demanda de servicios.

En la Seccional Caribe hay 6 salas de cómputo con capacidad para atender a toda la población y la sede de Santa Marta cuenta con 3 salas que atienden los requerimientos de todos los estudiantes.

Los estudiantes pueden acceder 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. Se han realizado convenios con empresas como *Microsoft, *Autodesk, Oracle, *Solidworks, entre otros, para que la comunidad académica pueda acceder a estos servicios en cualquier equipo de la Universidad en inclusive, algunos de ellos desde cualquier lugar.

El ancho de banda en Bogotá Sede Principal, Red LAN es de 380 Mbps y en Bogotá Sede Principal, Red WiFi es de 330 Mbps con una cobertura del 90% de la sede principal y las capacidades digitales de la Universidad relacionadas con conectividad y acceso vía Wifi han venido mejorando gradualmente, en el siguiente cuadro se tiene la información general de infraestructura tecnológica básica.

Tabla 85. Infraestructura Tecnológica

Infraestructura Tecnológica	2015-I	2015-II	2016-I	2016-II	2017-I
Ancho de banda Internet					
Bogotá Sede Principal, Red LAN	250 Mbps	350 Mbps	350 Mbps	350 Mbps	380 Mbps
Bogotá Sede Principal, Red WiFi	120 Mbps	180 Mbps	180 Mbps	180 Mbps	330 Mbps
Museo Carlos Lleras	4 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	20 Mbps
La Mana Chía	6 Mbps	15 Mbps	15 Mbps	15 Mbps	15 Mbps

Santa Marta	9 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	20 Mbps
Cartagena Anillo Vial	15 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	20 Mbps	40 Mbps
Cartagena Chichería	8 Mbps	15 Mbps	15 Mbps	15 Mbps	15 Mbps
Número de puntos de Red en funcionamiento para acceso a internet	2986	3064	3303	3384	3832
Porcentaje de cubrimiento de la red inalámbrica	40%	40%	90%	90%	90%
Número computadores con acceso a Intranet	1365	2995	2996	3075	3257
Número de computadores para uso de personal administrativo.	504	984	985	984	960
Número de computadores para uso de profesores.	861	294	294	294	408*
Número de computadores para uso de estudiantes.**	ND	1717	1717	1797	1889
Número de computadores para uso de personal académico***	861	2011	2011	2091	2297

Fuente: Dirección TIC

Se evidencia que hay una apreciación positiva respecto a la calidad de las salas de cómputo, 80% de los estudiantes, el 79% de los profesores de tiempo completo y 79% profesores de catedra tienen una apreciación positiva y disponibilidad de las salas: 63% de los estudiantes, el 66% de los profesores de tiempo completo y el 69% de profesores de catedra. La percepción es menos positiva respecto a la cantidad de salas de cómputo: El 54% de los estudiantes, el 46% de los profesores de tiempo completo y el 41% de profesores de catedra considera son suficientes.

En relación al servicio de los computadores portátiles, El 61% de los estudiantes, el 54% de los profesores de tiempo completo y el 53% de los profesores de catedra consideran que estos son de calidad. Para el 53 % de los estudiantes, el 45% de los profesores de tiempo completo y el 52% de profesores de catedra su disponibilidad es buena y para el 41% de los estudiantes, el 28% de los profesores de tiempo completo y el 86% de profesores de catedra son suficientes.

Con relación al software especializado, en promedio el 63% de la comunidad universitaria valora positivamente la calidad, 57% la disponibilidad y 49% la cantidad.

Laboratorios y Talleres

Con relación a Laboratorios y Talleres, la Universidad, hasta el año 2015, operaba con un esquema unificado donde estas áreas funcionaban desde la Vicerrectoría Académica, adscritas a la Dirección de Apoyos Pedagógicos y prestaban servicios transversalmente a

todas las Facultades. Como respuesta a la reestructuración de las facultades enmarcada dentro de la línea estratégica Gerencia Eficiente e Innovadora, en el año 2016 se fortaleció el esquema administrativo de los apoyos académicos, especializando su función y asignándole la administración a cada facultad con el fin de acercar la relación estudiante profesor y concentrar el servicio en diferentes equipos lo cual ha permitido ganar mayor experticia en el manejo de estos apoyos. En ese sentido los laboratorios, y talleres hoy se encuentran descentralizados en las Facultades de Ciencias Naturales e Ingeniería y de Artes y Diseño de acuerdo con la vocación de uso y práctica de los estudiantes.

Es así como cada facultad cuenta con un gestor dedicado a la función de apoyo académico y un equipo técnico de soporte en los espacios, los cuales verifican la oportuna prestación del servicio, la atención de solicitudes, la compra de insumos, el mantenimiento y la programación de la oferta académica entre otros, manteniendo o mejorando los niveles de satisfacción.

Este nuevo modelo ha permitido: primero optimizar el uso de los espacios académicos aumentando la permanencia de los estudiantes y profesores en actividades como práctica libre, clases, investigación y consultoría. Segundo, hacer más eficiente el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y máquinas, y tercero generar nuevas dinámicas al interior de las facultades que propicien un ambiente más ajustado a las necesidades académicas de los programas.

A la fecha la Universidad cuenta en Bogotá y Chía con 38 laboratorios y 34 talleres, con un área total de 4.767.26 m² con capacidad para 1.360 estudiantes, 7 laboratorios en la sede de Santa Marta con un área total de 273.81 m² con capacidad para 105 estudiantes y 2 laboratorios en la seccional Cartagena con 94 m² con capacidad para 35 estudiantes. Se cuenta con personal capacitado entre gestores, profesionales, técnicos y auxiliares con un total de 40 funcionarios en Bogotá, 1 en la sede de Santa Marta y 1 en la seccional Cartagena. Con relación al material de enseñanza, reactivos y equipos para las prácticas, estos son suministrados por la Universidad.

Con la entrada en funcionamiento del edificio de artes en el año 2016, los talleres cuentan con mejor calidad espacial y equipos actualizados que permiten el desarrollo de las actividades académicas con mejores recursos.

En el Factor 12 se registra la inversión para dotación y renovación de equipos en los últimos cuatro años. El presupuesto anual de inversión se define por acuerdo entre las unidades académicas, la oficina de laboratorios y la Dirección Académica.

Los estudios de televisión, radio y animación de la seccional Cartagena fueron totalmente dotados lo que permite el desarrollo de las prácticas académicas en muy buenas condiciones.

En la sede de Santa Marta la Universidad ha invertido en la adquisición de equipos de laboratorio con recursos propios y con recursos generados por consultorías, lo que ha permitido realizar de mejor manera las labores de investigación.

Para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y de servicio a la comunidad, se han definido procedimientos en materia de reserva de espacios, seguridad industrial, manejo de sustancias, mantenimiento, apoyo técnico y capacitación.

Para los apoyos pedagógicos de la Facultad de Artes se tienen los siguientes procedimientos:

- PRO-EFE-GAA-002 Reserva de Espacios, Equipos y-o Herramientas
- PRO-EFE-GAA-003 Solicitud Requerimientos, Materiales e Insumos
- PRO-EFE-GAA-004 Programación Inducción Seguridad
- PRO-EFE-GAA-005 Alistamiento, Entrega y Devolución de Materiales – Herramientas
- PRO-EFE-GAA-006 Administración de Inventarios de Equipos, Herramientas y Materiales
- PRO-EFE-GAA-007 Mantenimiento y Calibración de Equipos

En el área de laboratorios se cuenta con el procedimiento RO-EFE-GAA-001 Manejo de Sustancias Controladas y se encuentran en construcción e implementación los demás procedimientos asociados a la administración de los apoyos pedagógicos de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería.

En el año 2016 se implementó el curso virtual “Seguridad en el Laboratorio” para estudiantes y funcionarios que hacen uso de estos espacios, este curso está disponible en la plataforma Avata y presenta el siguiente contenido:

- Conceptos de Peligro, Riesgo y Exposición
- Características de peligrosidad de las sustancias químicas (SGA)
- Elementos de protección personal (EPPs) obligatorios
- Áreas de importancia a reconocer en los laboratorios
- Normatividad Vigente del área de Apoyos Pedagógicos de la Facultad de Ciencias e Ingeniería
- Fichas de seguridad de las sustancias más comunes a usar en el laboratorio
- Recomendaciones para el trabajo seguro en el laboratorio

De igual manera, se realizan capacitaciones presenciales al inicio del semestre donde se dan normas de seguridad industrial a los estudiantes. Esto, permite minimizar el riesgo de accidentes en los laboratorios y talleres.

El Laboratorio de Limnología se encuentra acreditado desde mayo de 2016, por un período de 3 años, para producir información cuantitativa física, química y biológica, para los estudios o análisis ambientales requeridos por las Autoridades Ambientales competentes. El Laboratorio de Inocuidad Química se encuentra en proceso de acreditación, para los ensayos de residuos de plaguicidas en material vegetal, residuos de medicamentos veterinarios en leche y residuos de medicamentos veterinarios en camarón. Res 0923 Ideam

En el Centro de Bio-sistemas , el Laboratorio de Entomología está reconocido por el ICA como laboratorio de Control de Calidad de Bioinsumos y Extractos vegetales de uso Agrícola, (resolución N° 004092 de 24 de febrero de 2006 y ampliación del portafolio resolución N° 004092 de diciembre de 2010); Departamento técnico para realizar pruebas de eficacia de Bioinsumos y Extractos Vegetales de Uso Agrícola (resolución N° 000415, del 14 de febrero de 2005) y Departamento técnico de pruebas de eficacia de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola, (resolución N° 000148 del 17 de enero de 2005).

Igualmente, el semillero con razón social Fundación para el Desarrollo Universitario tiene los siguientes registros ante el ICA: como productor de semilla seleccionada (plántulas) de especies de aromáticas y hortalizas. Registro que no requiere ser renovado (Resolución # 000105 del 24 de enero de 2012) y Registro como productor y distribuidor de material de propagación de frutales al vivero (Resolución # 0011 del 16 de enero de 2012). Este registro tiene una vigencia de 2 años, el cual está en proceso de renovación.

De igual manera se está en proceso de cumplimiento de los requisitos que establecen el reconocimiento de los siguientes laboratorios del sector agropecuario según la Resolución 003823 de 2013: Laboratorio de Microbiología agrícola (Diagnóstico de fitosanitarios y Pruebas de ensayo a insumos agrícolas) presenta un avance del 30%; Laboratorio de Suelos y aguas (Análisis y determinación en muestras) presenta un avance del 30%; El Laboratorio de Inocuidad Química (Análisis y determinación en muestras) presenta un avance del 30%.

En el periodo comprendido 2013 – 2016 se dio al servicio el Centro de Investigación en Procesos de Ingeniería (CIPI) y el edificio de Artes y Diseño que alberga talleres, estudios de fotografía y aulas especializadas entre otros.

Para el 55 % de los estudiantes, el 36% de los profesores de tiempo completo y el 51% de los profesores de cátedra los laboratorios cuentan con equipos necesarios. Se aclara que el 39 % de los estudiantes, el 57% de los profesores de tiempo completo y el 47% de los

profesores de cátedra no sabe, no responde o no aplica. Esto es válido en la medida que no toda la población utiliza los laboratorios de la universidad.

El 51 % de los estudiantes, el 35% de los profesores de tiempo completo y el 42% de los profesores de cátedra considera que los talleres cuentan con equipos y puestos de trabajo necesarios. Se aclara que el 45% de los estudiantes, el 35% de los profesores de tiempo completo y el 54% de los profesores de cátedra no sabe, no responde o no aplica. Esto es válido en la medida que no toda la población utiliza los talleres de la universidad.

Audiovisuales

La oficina de Audiovisuales apoya el proceso de enseñanza y aprendizaje y la producción audiovisual de la Universidad mediante la utilización de los conceptos y medios de la cultura audiovisual, dentro de un marco de innovación y mejoramiento continuo. Cuenta con dos áreas de servicio: el Centro de Producción Audiovisual - CPA y el Centro De Servicios Audiovisuales – CSA.

El CPA tiene como objetivo apoyar la realización de contenidos audiovisuales académicos de estudiantes y profesores. Para esto, el centro cuenta con 2 estudios de televisión, 1 estudio de *stop motion*, 1 estudio de radio, 1 estudio de sonido, 1 estudio de audio 5.1, 2 estudios de edición de video y 1 bodega de equipos de producción audiovisual (más de mil equipos).

Toda esta actividad se sistematiza a través de la plataforma en línea *Booking Point* la cual permite al usuario conocer la disponibilidad y programar sus actividades académicas en cualquier momento y desde cualquier lugar, de manera inmediata y precisa.

El centro, también está a cargo de la gestión de contenidos y patrimonio audiovisual a toda la Universidad, mediante los servicios de colección, catalogación, preservación, distribución, almacenamiento y archivo análogo y digital de activos audiovisuales. Como soporte, cuenta con 3 bodegas de patrimonio audiovisual (más de cinco mil unidades); Adicional a esto, se resalta la Mediateca, servicio de distribución audiovisual (documentos, fotografías, audios y videos) abierto al público en general, que refuerza la actividad académica, de investigación y proyección social de la Universidad, que ha alcanzado 550 videos publicados y 150.000 visitas de Colombia y otros países.

El CSA tiene como objetivo garantizar el soporte audiovisual necesario para el funcionamiento de los espacios académicos y administrativos de la Universidad. Para esto, el centro participa en el diseño, implementación y adecuación audiovisual de dichos espacios, apoyando además con capacitaciones y soporte técnico para toda la comunidad Tadeísta.

Actualmente, la Universidad cuenta con recursos audiovisuales tales como sistemas de videoconferencia, sistema de transmisión en vivo o streaming, amplificación de sonido, proyección de imagen y grabación en audio y en video en todos los auditorios y salas de eventos.

Tabla 86. Auditorios y salones magistrales

Progreso por año	Auditorios y salas	Capacidad
2013	Auditorio Oval Módulo 7 Piso 1	100
2013	Sala G sell especializada en sesiones de grupo	20
2014	Sala magistral 703 Módulo 16	100
	Sala magistral 704 Módulo 16	100
2015	Sala magistral 405 Módulo 7 ^a	76
	Sala magistral 507 Módulo 7 ^a	76
2016	Sala colaborativa 5 Módulo 26	70

En el año 2014 los sistemas de videoconferencias se fortalecieron con la adquisición del sistema WEBEX de la firma Cisco, como plataforma de webconference que permite conectar cualquier espacio de la universidad (Bogotá, Cartagena y Santa Marta) con otras partes del mundo. En este mismo año, se equiparon las salas magistrales con el sistema de grabación especializado para clases EPHIFAN con el cual el profesor tiene la posibilidad de grabar sus clases las cuáles, 24 horas después, se publican automáticamente en su aula de clases en AVATA y pueden ser vistas por los estudiantes en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Para el año 2015 se incorporó, en auditorios y salas, el sistema de preguntas inmediatas por medio de tarjetas de respuesta o clikers, que permiten al profesor realizar sondeos de preguntas al instante del tema de la clase con su grupo de estudiantes logrando así tener espacios de aprendizaje más activos.

Por último, la sala colaborativa, creada en el 2016, se equipó con mobiliario especializado para trabajo en colaboración, tablero digital, software colaborativo que permite la interconexión de dispositivos y 4 pantallas LED de 50 pulgadas, para dinamizar la enseñanza-aprendizaje entre profesores y estudiantes.

Sobre estas salas y auditorios, el 72% de los estudiantes, el 79% de los profesores de tiempo completo y el 78% de los profesores de catedra valora positivamente la calidad; El 61 % de los estudiantes, el 64% de los profesores de tiempo completo y el 69% de profesores de catedra, la disponibilidad; El 56 % de los estudiantes, el 45% de los

profesores de tiempo completo y el 68% de profesores de catedra considera que son suficientes en cantidad.

En cuanto a las aulas de clase, al año 2013 el 60% de los salones en Bogotá contaban con ayudas audiovisuales. A partir de 2016, el 100% están dotados con tecnología audiovisual integral, (monitor de plasma o led con una excelente definición de la imagen, sistema de amplificación de sonido, computador y punto de red para conexión a internet) que permite a los profesores y estudiantes aprovechar mejor los recursos para apoyo de sus actividades en clase. Igualmente, el CSA brinda soporte técnico audiovisual, desde dos centros de atención establecidos en puntos estratégicos de la Universidad.

En el 2015 los 9 salones de la sede en Santa Marta y los 25 salones de la Seccional Cartagena, se terminaron de equipar con monitor de plasma, computador, punto de red y sonido, quedando así todos los ambientes de aprendizaje con última tecnología.

Tabla 87. Avances dotación recursos audiovisuales aulas

PROGRESO POR AÑO DE EQUIPAMIENTO AUDIOVISUAL EN SALONES DE CLASE T2, T4, P2, P4							
SEDE	PROGRESO POR AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL DE SALONES
BOGOTÁ	ADECUACIÓN TECNOLÓGICA AUDIOVISUAL SALONES DE CLASE (MONITOR DE PLASMA DE 50 PULG. COMPUTADOR Y AMPLIFICACIÓN DE SONIDO)	77	91	119	144	149	149
CARTAGENA	ADECUACIÓN TECNOLÓGICA AUDIOVISUAL SALONES DE CLASE (MONITOR DE PLASMA DE 50 PULG. COMPUTADOR Y AMPLIFICACIÓN DE SONIDO)		10	18	25		25
SANTA MARTHA	ADECUACIÓN TECNOLÓGICA AUDIOVISUAL SALONES DE CLASE (MONITOR DE PLASMA DE 50 PULG. COMPUTADOR Y AMPLIFICACIÓN DE SONIDO)		4	9			9

Sobre el apoyo audiovisual a las aulas de clase, el 77 % de los estudiantes, 87% de los profesores de tiempo completo y 85% de los profesores de catedra considera que los equipos audiovisuales son de calidad. El 69 % de los estudiantes, el 79% de los profesores de tiempo completo y el 81% de profesores de catedra percibe buena disponibilidad de los equipos audiovisuales y 63% de los estudiantes, el 62% de los profesores de tiempo completo y el 51% de profesores de catedra reconoce que la cantidad de equipos audiovisuales es suficiente.

En la perspectiva del mejoramiento continuo y en el marco de la línea estratégica Gerencia Eficiente e Innovadora, se propuso modernizar la gestión administrativa de los apoyos académicos, asignándole la administración de los espacios especializados a cada facultad, lo cual permitirá ganar mayor autonomía a cada facultad en el manejo de estos apoyos. En

ese sentido los laboratorios, talleres y el Centro de Producción Audiovisual CPA, se descentralizarán hacia las Facultades de acuerdo con la vocación de uso y práctica de los estudiantes. Para las sedes de Santa Marta y la seccional Cartagena el modelo operara con una coordinación directa con el profesional de apoyos académicos de cada facultad. El CSA quedará en la administración central.

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 académicos de docencia, investigación y proyección social. La infraestructura tecnológica está sostenida en un centro de datos con configuraciones de contingencias, con 36 servidores físicos y 144 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 99,96 %, ésta infraestructura hace referencia a Bogotá y todas las sedes. En el campus universitario la comunidad educativa cuenta con conectividad inalámbrica a internet del 90% aumentando de 12 Mbps en 2012 a 330 Mbps en 2017 en Bogotá sede principal, lo cual facilita el acceso permanente de estudiantes, profesores y administrativos a los distintos sistemas de información, bases bibliográficas, software educativo y a los medios de comunicaciones nacionales e internacionales. La red local es de alta velocidad de fibra óptica y con 6976 puntos de cableado estructurado de nivel 5E y 6, dentro de los cuáles 3832 permite acceso a Internet, esta infraestructura de red permite un crecimiento de la velocidad hasta de 1 Gigabit.

En la encuesta a la comunidad universitaria, el 86 % de los estudiantes, el 93% de los profesores de tiempo completo y el 88% de los profesores de cátedra considera que la biblioteca cuenta con material actualizado. El 84 % de los estudiantes, el 91% de los profesores de tiempo completo y el 85% de profesores de cátedra considera que la biblioteca cuenta con una buena red que permite adquirir materiales en otros lugares y 85 % de los estudiantes, el 92% de los profesores de tiempo completo y el 75% de profesores de cátedra indica que siempre ha encontrado la información que necesita

Dado lo anterior la Característica 28. *Recursos de apoyo académico*, con una nota de 4.6 y cumplimiento en muy alto grado, se destaca que los recursos son suficientes, pertinentes y actualizados para atender las funciones de docencia, investigación y extensión, por medio de la prestación de servicios de calidad en Biblioteca, Talleres, Laboratorios, recursos audiovisuales, salas de computo especializadas y móviles, así como el préstamo de portátiles para estudiantes. Se recomienda: adelantar estrategias y procedimientos para dar a conocer los servicios prestados por las áreas de apoyos académicos; diseñar procedimientos que contribuyan al mayor uso y cuidado de los recursos audiovisuales y evaluar la

implementación tanto del nuevo esquema administrativo de los apoyos académicos, como el nuevo modelo de apoyos pedagógicos en tecnologías de la Información.

Con relación a los apoyos académicos la comunidad universitaria el 71% de los administrativos, el 87% de los directivos, el 66% de los egresados, el 64% de los estudiantes, el 77% de los profesores de cátedra y el 68% de los profesores de tiempo completo los consideran excelentes o muy buenos.

Según la encuesta para el 72% de la población de la Universidad los apoyos académicos son excelentes o muy buenos.

4.11.2. Característica 29. Recursos físicos

Ponderación	Calificación Característica	Evaluación Con Ponderación	Grado De Cumplimiento	Relación Con El Logro Ideal
57%	4,5	3%	Muy alto grado	90%

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 con un área construida de 84.321 m². En Santa Marta, mediante un comodato con la Fundación Museo del Mar, desarrolla los programas académicos y de investigación con un área construida de 2.674 m²; en la seccional Cartagena hay dos sedes, una en el Anillo Vial con un área construida de 6.786 m² y la otra en la calle de la Chichería con 620 m².

Sede Bogotá

La Tadeo dispone de predios en el centro de la ciudad de Bogotá y su plan de expansión contempla la adquisición de nuevos que permitirán ampliar su capacidad. La Universidad ha estado renovando la infraestructura construida existente y desarrollando proyectos de ampliación que responden espacialmente a los requerimientos académicos y tecnológicos.

El desarrollo de la infraestructura física se proyectó desde el Plan estratégico 2015-2020, en la línea *Espacios Físicos Educadores*, para que soporte el modelo pedagógico institucional, consolidando un campus innovador y eficiente que contribuye a la formación de profesionales críticos, creativos y autónomos. Este modelo pedagógico tadeísta necesita espacios propicios para el trabajo colaborativo y el autónomo, dentro y fuera del aula, para enriquecer la experiencia de los estudiantes, motivar en ellos el aprendizaje innovador y

contribuir a su formación integral. Esto se ha realizado principalmente a través del diseño y la implementación de nuevos espacios, la reordenación de los espacios para consolidar un campus universitario eficiente y la ampliación de espacios recreativos y deportivos enfocados al bienestar del estudiante.

La inauguración del nuevo Edificio de Artes y Diseño en el año 2016, que en conjunto con los nuevos espacios y adecuaciones que ha desarrollado la Universidad, incrementaron los metros construidos en Bogotá de 85.037 m² en el año 2013 a 131.715¹ m² en el 2016; lo que impactó positivamente el número de metros totales construidos por estudiante que se incrementaron a 10.7 m², de 7.6 m² en el 2013. El edificio de artes cuenta con espacios para talleres, aulas de dibujo, estudios de fotografía, aulas interactivas y aulas colaborativas entre otros espacios, con condiciones espaciales adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas propias de la facultad. Se cuenta con un aula múltiple con un área 377.22 m² la cual permite realizar actividades de exposiciones, desfiles de moda, conferencias y conciertos entre otros.

Se cuenta con 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 600 personas, Aula Máxima Luis Córdoba Mariño, con capacidad para 300 personas, Hemiciclo para 130 personas y Sala Oval con capacidad de 100 personas. En total representan un área de 1.731.96 m², con capacidad total para 1.130 personas. En adición a estos espacios la Universidad cuenta con 3 salas de videoconferencia con capacidad total de 90 personas, dotadas con la tecnología necesaria para comunicarse con cualquier parte del mundo. Durante los años 2014 a 2016 se han implementado adicionalmente 4 aulas magistrales con capacidad entre 70 y 120 personas, 3 salas colaborativas con capacidad entre 48 y 72 alumnos y 1 sala activa para 90 personas, lo cual ha permitido desarrollar nuevas metodologías de aprendizaje. De igual manera se han desarrollado 9 espacios para trabajo fuera del aula, 6 para tutorías generales y 3 para tutorías especializadas de lecto-escritura, matemática e inglés. Adicionalmente se cuenta con espacios para trabajo autónomo ubicados en diferentes puntos de la Universidad. La Biblioteca General tiene 2.713m², con espacios para hemeroteca, sonoteca, videoteca, centro de documentación y 6 salas para trabajo en equipo. La disposición para tareas académicas incluye 215 aulas, 27 aulas de computo entre fijas y móviles, 38 laboratorios y 34 talleres.

La sede también cuenta con zonas deportivas y de recreación y durante los últimos cuatro años se han realizado adecuaciones para mejorar la calidad de estos espacios e incrementar el área, pasando de 8.966 a 9.483 m². Dentro de estas adecuaciones se encuentran una cancha de badminton, nuevas áreas para gimnasio, servicios de apoyo y zonas verdes. De igual manera se han implementado 379 m² de parqueaderos para bicicletas con una

capacidad de 250 cupos. 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.

Con relación a espacios para áreas de cafeterías y en respuesta a la necesidad de ofrecer una alimentación saludable, variada y de mejor calidad, se desarrolló un modelo de plazuelas de comidas, con 10 espacios para concesiones con un área total de 844 m² y 350 puestos, de igual manera se implementó una zona de hornos microondas con 1.395 m², lo cual ha permitido dar servicio para estudiantes que requieren calentar su alimentación.

Se cuenta también con zonas de casilleros con una capacidad de 540 unidades, los cuales son asignados a los estudiantes para uso durante el semestre. En servicios sanitarios la Universidad cuenta con 234 baterías de baños en 2.554 m².

El índice de capacidad general para la sede centro es de 7.80 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.

Con referencia al manejo y condiciones arquitectónicas de las instalaciones generales de la Planta Física de la sede centro, se destaca que desde el año 2006 se inició el Plan de Refuerzo Estructural de los edificios antiguos y desde el año 2008 se adelanta el Plan de Seguridad Industrial, lo cual permite mejores condiciones de calidad y seguridad en la Planta Física.

Paralelamente a las obras estructurales, se ha continuado la actualización arquitectónica y técnica de las edificaciones, con la remodelación total de espacios administrativos, oficinas académicas, especialmente para profesores de tiempo completo, salas del Centro de Cómputo Educativo, aulas, laboratorios, talleres y circulaciones. Igualmente, mediante la incorporación de 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.

Cabe resaltar que, desde hace 20 años, a partir de la ratificación del propósito de mantener su ubicación principal en el centro de Bogotá y de realizar su expansión en terrenos circundantes, la Universidad se comprometió activamente con la recuperación del sector, lo que al cabo del tiempo ha producido un impacto muy positivo sobre el entorno físico y

humano. Progresivamente se ha consolidado la integración a este entorno sin generar cerramientos continuos ni segregación de la vida urbana de grandes áreas, como suele suceder con el desarrollo de campus universitarios de grandes dimensiones. De esta forma, el desarrollo de la infraestructura física de la Universidad ha propiciado la revitalización del espacio público aledaño a la vez que ha impulsado el desarrollo urbanístico general del sector, con el aporte de edificaciones de reconocido valor arquitectónico.

La Universidad garantiza el presupuesto adecuado para dar continuidad a la proyección y planes de desarrollo de la planta física y de los espacios especializados requeridos para responder a las necesidades detectadas en cuanto a capacidad y dotación. Ver cuadro de inversión.

En la evaluación anterior se encontraba dentro del Plan de Desarrollo de la Universidad la construcción y adecuación de edificaciones que respondían a las necesidades identificadas en el momento.

La Universidad tiene un contrato con una firma de seguridad, con un esquema de 154 unidades entre guardas con caninos y circuito cerrado de televisión todo dentro de un sistema integrado lo cual permite tener un mayor control de la zona tanto interna como externa de la Universidad. Por iniciativa de la Universidad, hace 15 años se fundó el Comité de Seguridad de Universidades del Sector Centro para el Programa de Seguridad Conjunta, conformado por universidades como Externado, Universidad de los Andes, Salle, Central, América y Gran Colombia. Con la conformación de este grupo se han podido consolidar los diferentes anillos de seguridad.

Vale la pena resaltar la política ambiental de la Universidad en la que se establecen procedimientos para el manejo de residuos peligrosos de acuerdo con las normas ambientales vigentes. Los laboratorios tienen una red hidráulica de desagües independientes, que lleva los desechos líquidos a un tanque de almacenamiento subterráneo, donde se realizan las pruebas necesarias para dar cumplimiento a las normas. De igual forma se cuenta con un área para el almacenamiento de residuos peligrosos y clasificación de desechos tanto de talleres como de laboratorios.

En cuanto al manejo de residuos la Universidad tiene un programa diseñado para seleccionar los desechos producidos antes de ser ubicados en la bodega de residuos adaptada para este fin, cumpliendo las normas dadas por la secretaría del medio ambiente. En este espacio se realiza una segunda selección por parte de una empresa especializada con la cual la Universidad tiene suscrito un contrato.

Para la realización de labores de aseo la Universidad contrata a una empresa especializada, la cual cuenta con un plan de calidad, con manejo de materiales biodegradables, utilización de maquinaria para limpieza, personal idóneo e insumos.

Los espacios para servicios de cafeterías, sanitarios, comedores, 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.

Seccional Cartagena

La Seccional Cartagena cuenta con 34 aulas de clase, 5 laboratorios y estudios, 1 sala de tutoría, 2 auditorios, 6 salas de cómputo, 57 oficinas, 2 espacios de cafeterías, y 12 espacios deportivos y recreativos. Los puestos totales de las aulas de clase y salas de cómputo suman 1,253 y puestos de los laboratorios, talleres y estudios suman 234.

Se cuenta con 8.556 m² de espacios deportivos: una cancha de futbol y 4 canchas multifuncionales. Para actividades artísticas y culturales se cuenta con dos auditorios con 178 m², 8 zonas para el descanso y la recreación de 3.225 m², servicios sanitarios con 151 m² y una cafetería de 577 m² que funciona como auditorio para eventos especiales que necesiten de gran capacidad.

El aseo se realiza por medio de un contrato con una empresa especializada que proporciona 3 jardineros, 7 aseadores y un supervisor.

La vigilancia se realiza por un contrato con una empresa especializada que incluye un servicio 24 horas todos los días, 1 servicio de refuerzo 10 horas nocturno todos los días, 1 servicio en el parque apolo (paradero bus) de 4 horas de lunes a viernes.

Para el mantenimiento de las instalaciones se cuenta con un técnico de planta física. Los demás trabajos para el mantenimiento de la infraestructura se cotizan con distintas empresas con experiencia y se realizan de acuerdo al nivel de urgencia. El mantenimiento de los aires preventivos se realiza dos veces al año y se solicitan a las empresas aliadas cotizar cada vez que se requieren sus servicios. Estas empresas facturan al finalizar los trabajos y también atienden correctivos de emergencia.

Sede Santa Marta

En la sede Santa Marta se cuenta con 7 aulas, 7 laboratorios y 3 salas de cómputo con un área de 500.61 m²; una cancha multifuncional de 624 m², zonas de recreación 1.238 m², servicios sanitarios 83 m² y cafeterías 163 m².

Para el aseo de la sede cuenta en su planta de personal con dos funcionarios, encargados permanentemente del aseo de las instalaciones. El mantenimiento de la sede es permanente, especialmente en los equipos que allí se encuentran ubicados para las diferentes actividades académicas y administrativa, por garantía dan un mantenimiento a los equipos durante los primeros seis meses o años de vida del instrumento.

El Sistema de Gestión Ambiental de Santa Marta se establece en cumplimiento del Acuerdo 35 de 2014 emitido por el Consejo Directivo de la Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. El Comité del Sistema de Gestión Ambiental en Santa Marta se conformó el 21 de mayo del 2015, nombrando como responsable del Sistema al Jefe de Laboratorio y como integrantes de apoyo del Comité al Coordinador Académico, la Coordinadora Administrativa, el Jefe de Compras y la Secretaria Académica. Cada año se realizan diferentes acciones y se hace seguimiento a su cumplimiento. Así por ejemplo, para el primer semestre del año 2016, se establecieron 32 actividades entre los seis programas del Sistema de Gestión Ambiental, de las cuales se evidencia cumplimiento total de 29 de ellas.

Según la encuesta para el 81% de la población de la Universidad la infraestructura física de la universidad es excelente o muy buena; el 74% considera que la cantidad de la planta física de la Universidad es excelente, al igual que la distribución (72%) y la funcionalidad (70%). Respecto al mantenimiento el 79% lo valora positivamente. El 80% de los administrativos, el 87% de los directivos, el 83% de los egresados, el 74% de los estudiantes, el 85% de los profesores de cátedra y el 78% de los profesores de tiempo completo consideran excelente o muy buena la infraestructura física de la universidad.

El 51 % de los estudiantes, el 35% de los profesores de tiempo completo y el 42% de los profesores de cátedra considera que los talleres cuentan con equipos y puestos de trabajo necesarios. Se aclara que el 45 % de los estudiantes, el 35% de los profesores de tiempo completo y el 54% de los profesores de cátedra no sabe, no responde o no aplica. Esto es válido en la medida que no toda la población utiliza los talleres de la universidad.

La Característica 29. *Infraestructura física*, con mayor ponderación y una nota de 4.5., con cumplimiento en alto grado, indica que la Universidad cuenta con espacios para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de bienestar, de igual forma cuenta con un mantenimiento y aseo adecuados para que sus espacios tengan las mejores condiciones de calidad, seguridad y limpieza, resaltando que en los últimos años se han construido y puesto en funcionamiento el edificio de Artes y Diseño y el Centro de Investigaciones en Procesos de Ingeniería que atiende las necesidades de la Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería. Se diseñaron y adecuaron, en concordancia con el modelo pedagógico, los espacios colaborativos para la docencia, la innovación y para el trabajo autónomo de los estudiantes en Bogotá y Cartagena. De igual manera, dentro del proyecto para la consolidación de un campus universitario eficiente, se ha iniciado la reorganización

de los espacios para las dependencias académicas y administrativas respondiendo a la nueva estructura organizacional y a los lineamientos del Modelo Pedagógico.

Atendiendo la observación realizada por los pares académicos en la evaluación anterior, en relación con la necesidad de mejorar los espacios deportivos, la Universidad destinó una de sus manzanas urbanísticas para las áreas deportivas, donde actualmente se cuenta con una cancha multifuncional, dos canchas de squash, una cancha de bádminton, zona verde, bici parqueadero y servicios complementarios. Así mismo, la Universidad tomó la decisión de construir en dicha zona un centro deportivo, incluido en el Plan Estratégico 2015-2020. La Universidad asigna el presupuesto adecuado para responder al crecimiento de estas áreas y para dar el mantenimiento respectivo a las mismas. Es importante mejorar las áreas deportivas y los espacios para programas de posgrados en la sede de Santa Marta.

4.11.3. Juicio de calidad factor Recursos de apoyo académico e infraestructura

Tabla 88. Calificación características del Factor 11

Características	Grado De Importancia	Ponderación En Peso	Calificación Características	Evaluación Teniendo En Cuenta Ponderación
28. Recursos de apoyo académico	4	44.4%	4.6	0.02
29. Infraestructura física	5	55.6%	4.5	0.03
Ponderación Calculada Y Nota Del Factor	9	100	4.6	0.05
Ponderación Del Factor	4	8.2	0.6	0.00

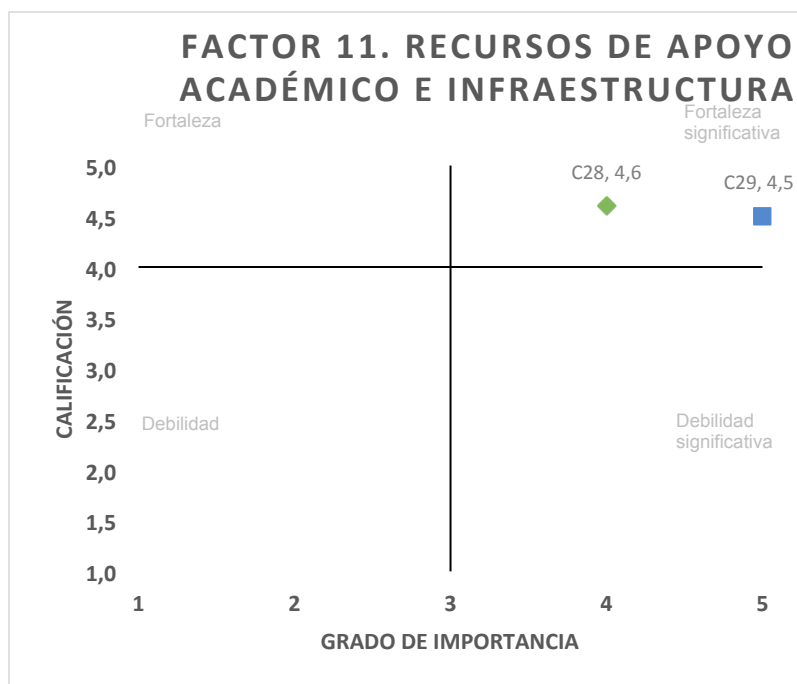


Figura 29. Características del Factor 11 en el Sistema de Coordenadas

La evaluación integral que la universidad hace de este factor, derivada del análisis de las características que lo constituyen, arroja **una calificación de 4,6** que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en muy alto grado**. Las características son fortalezas significativas para la Universidad, porque cuenta con la infraestructura y recursos de apoyo académico, suficientes, pertinentes y actualizados para atender las funciones de docencia, investigación y extensión, a través de la prestación de servicios de calidad, en la biblioteca, los laboratorios y talleres, las salas de cómputo especializadas y móviles, los portátiles para préstamo a estudiantes y los recursos audiovisuales.

4.12. Factor 12. Recursos Financieros

Factor	Evaluación 2012	Nota pares evaluadores 2012	Evaluación 2016
12. RECURSOS FINANCIEROS	4,40	4,26	4,30

4.12.1. Característica 30. Recursos, Presupuesto y Gestión Financiera

Ponderación	Calificación característica	Evaluación con ponderación	Grado de cumplimiento	Relación con el logro ideal
100%	4,3	4%	Alto Grado	86%

La Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano está organizada como una institución de utilidad común sin ánimo de lucro que, con ingresos generados

principalmente por matrículas e investigación, educación continuada y consultoría, garantiza los recursos suficientes para dar cumplimiento óptimo y de calidad al proyecto educativo a través del desarrollo de las 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.

Estados financieros

El resultado de los Balances Generales de los Estados Financieros, auditados por la Revisoría Fiscal, permite anualmente evidenciar que la Universidad ha crecido en su patrimonio un 26%, en términos nominales entre 2013 y 2016, y en términos reales (a precios constantes del 2013) presenta un crecimiento de 5,83%, lo que demuestra el fortalecimiento financiero de la Institución. Comparado con el crecimiento del patrimonio en el periodo 2008-2012 de 5,36%, se evidencia un incremento de 47 puntos básicos.

El patrimonio está constituido por los aportes al fondo social, fondo patrimonial (Donaciones y SENA), las reservas, los excedentes, la revalorización y valorización de activos fijos.

Tabla 89. Balances generales consolidado 2015-2020

	2013	2014	2015	2016
Total activo corriente	87 848	109 250	108 505	64 197
Total activo no corriente	1 147	186	0	14 802
Total propiedades, planta y equipo	100 410	122 140	131 990	241 726
Total activos	258 552	304 635	325 122	326 458
Total pasivo corriente	55 966	57 929	65 295	73 032
Total pasivos	55 966	100 929	108 295	107 966
Total fondo social	202 586	203 705	216 827	218 492
Total pasivo y fondo social	258 552	304 635	325 122	326 458
Cuentas de orden	28 193	29 277	66 485	0

Nota: Valores tomados de los Estados Financieros dictaminados por la Revisoría Fiscal en cada año.

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Activos

Los activos corrientes están representados principalmente por inversiones en moneda nacional y bancos con una participación promedio anual del 31% entre 2013 y 2016. Es importante señalar que la institución maneja su portafolio de inversiones con un enfoque conservador, colocándolas en certificados de depósito a término, bonos corporativos de empresas con alta calificación y títulos de tesorería, con rentabilidades globales superiores

al DTF que garantizan la sostenibilidad económica de la Universidad en el tiempo. La rentabilidad del portafolio ha estado en el cuatrienio en un promedio de 6,025%.

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 activos en propiedad, planta y equipo han crecido en términos reales cerca del 102% entre 2013 y 2016, y su participación en el total de activos se incrementó de 39% a 74%. Comparado con el periodo 2008-2012, cuyo crecimiento en términos reales fue de 13%, se evidencia una consolidación de los activos en propiedad, planta y equipo de la Universidad, como resultado del aumento de las inversiones que se desarrollaron en el periodo.

Pasivos

Los pasivos están representados principalmente por Ingresos diferidos que en los años 2015-2016 representan en promedio el 35% del pasivo. Estos ingresos corresponden a pagos de matrículas efectuados en el mes diciembre por los estudiantes de forma anticipada y cuyo servicio educativo es prestado al año siguiente. Respecto a las obligaciones financieras a largo plazo, en los últimos dos años representan en promedio el 36% de los pasivos, y corresponden a un crédito con Bancolombia – Findeter, línea de infraestructura sostenible para la construcción del Edificio de Artes y Diseño. Antes del 2016, la única obligación a largo plazo era el pasivo pensional, que aún se mantiene de acuerdo con las normas legales.

Por otra parte, la estabilidad financiera de la Universidad se ve reflejada en el desempeño de los indicadores financieros de liquidez y endeudamiento:

Tabla 90. Indicadores financieros 2013 – 2016

Indicador		2013	2014	2015	2016
Liquidez	Razón Corriente	1,68	2.03	1.78	1.09
	Capital de Trabajo	\$ 35 884	\$ 55 821	\$ 47 742	\$ 5 262
Endeudamiento	Apalancamiento	9,47%	32,84%	32,34%	36,92%
	Endeudamiento	7,42%	21,96%	21,57%	24,71%

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

El indicador financiero de Razón Corriente⁷³ se ha mantenido en promedio en 1,65 entre 2013 y 2016, resultado que evidencia la disponibilidad de recursos para atender los compromisos en el corto plazo, sin descuidar ninguna de las funciones sustantivas. De igual

⁷³ Activo corriente/ pasivo corriente

forma, se observa que los indicadores de nivel de apalancamiento total⁷⁴ (9,47% en 2013 a 36,92% en 2016) y nivel de endeudamiento⁷⁵ (7,42% en 2013 a 24,7% en 2016) aumentan a partir de 2014, como consecuencia del financiamiento tomado para la construcción del Edificio de Artes y Diseño que se inauguró a finales de 2016. Los resultados de los indicadores financieros de la Universidad representan solidez y solvencia financiera.

Estructura del presupuesto

1) Ingresos

La Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano obtiene sus ingresos principalmente de las matrículas de los estudiantes, que representaron en promedio, para el periodo 2013-2016, el 89% de los ingresos totales, mientras que otros ingresos relacionados con funciones sustantivas (investigación, consultoría y extensión) representan el 5% en promedio, y el restante 5% corresponde a ingresos no operacionales, como ingresos financieros y otros ingresos. Un avance que se puede destacar en la diversificación de fuentes de financiamiento es el incremento en la participación de los ingresos de extensión universitaria, investigación y consultoría en los ingresos operacionales del 5.8% en promedio para el periodo 2013-2016, comparado con el 3,7% de participación promedio en periodo 2008-2012.

Tabla 91. Ingresos 2013-2016 y participación, Consolidado (millones)

Concepto	2013		2014		2015		2016	
	MM \$	%	MM \$	%	MM \$	%	MM \$	%
Matrículas pregrado	97 906	81,1%	97 119	79,8%	103 403	80,8%	114 632	83,0%
Matrículas postgrado	15 801	13,1%	18 074	14,9%	19 166	15,0%	19 911	14,4%
Becas, auxilios y descuentos	-5 364	-4,4%	-5 704	-4,7%	-5 962	-4,7%	-6 111	-4,4%
Educación continuada	2 051	1,7%	2 395	2,0%	2 224	1,7%	2 754	2,0%
Investigación	3 140	2,6%	858	0,7%	1 357	1,1%	1 049	0,8%
Consultoría	3 295	2,7%	4 549	3,7%	3 962	3,1%	1 549	1,1%
Otras actividades conexas	3 906	3,2%	4 366	3,6%	3 762	2,9%	4 398	3,2%
Ingresos operacionales	120 735	100,0%	121 657	100,0%	127 913	100,0%	138 181	100,0%
Ingresos no operacionales	6.642	1,6%	6 809	1,8%	7 067	1,7%	6 859	1,0%
Total ingresos	127 377	100%	128 466	100%	134 980	100%	145 041	100%

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

El crecimiento de los ingresos de la Universidad en el periodo 2013-2016 ha sido del 4,4% en promedio anual. Los servicios de educación continuada crecieron en promedio 11% en el mismo periodo, y muestran una buena dinámica en el 2017. Los recursos de

⁷⁴ Total pasivo (excluido ingreso diferido)/Total patrimonio

⁷⁵ Total pasivo (excluido ingreso diferido)/Total activo

investigación en convocatorias externas muestran una alta variación; no obstante, a través del Plan estratégico 2015-2020, la Universidad viene incentivando y fortaleciendo la participación en convocatorias externas de investigación con el fin de acceder a mayores recursos para investigación. Los recursos de consultoría de la Universidad se vieron afectados en parte por la contracción del sector petrolero (debido a la caída de sus precios internacionales en los años recientes), puesto que provenían de proyectos de análisis ambientales y proyectos de responsabilidad social de compañías del sector (Ecopetrol). Sin embargo, en el último año se rediseñó la estrategia de prestación de servicios de consultoría para fortalecer la capacidad de la Universidad para participar en convocatorias y licitaciones. A continuación, se presentan los ingresos discriminados por sede:

Tabla 92. Ingresos Bogotá 2013-2016 (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Matrículas y servicios académicos	107 138	109 624	117 069	129 208
Extensión universitaria e investigación	5 758	7 269	6 127	4 618
Financieros (moneda nacional)	4 488	4 517	4 818	5 454
Otros ingresos no operacionales	1 881	2 112	2 112	1 285
Total	119 265	123 522	130 126	140 566

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

Tabla 93. Ingresos Cartagena 2013-2016 (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Matrículas y servicios académicos	5 111	4 232	3 300	3 621
Extensión universitaria e investigación	2 728	532	1 417	733
Financieros (moneda nacional)	82	20	5	13
Otros ingresos no operacionales	192	160	132	107
Total	8 113	4 944	4 854	4 475

2) Gastos

Los gastos de la Universidad están compuestos por Gastos de Funcionamiento y Gastos de Inversión, la participación promedio es 84% y 16%, respectivamente en el periodo 2013-2016. Se destaca el aumento de la participación de la inversión dentro de los gastos de la Universidad, de conformidad con los requerimientos, para dar cumplimiento óptimo y de calidad al proyecto educativo.

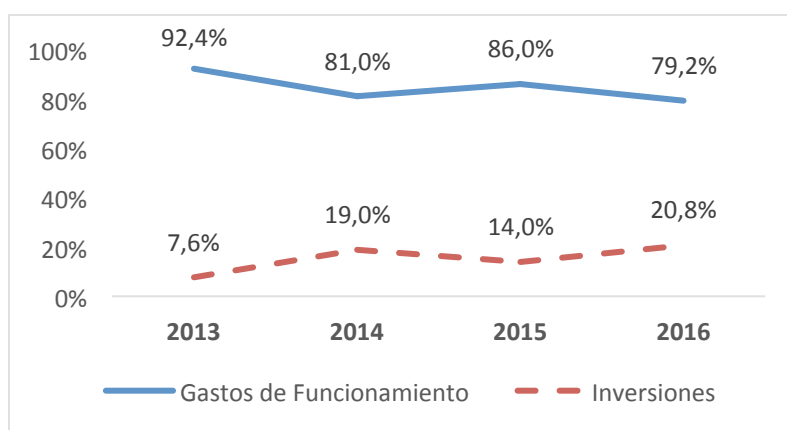


Figura 30. Composición Gastos funcionamiento e inversión 2013-2016 consolidado (millones)

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

El crecimiento de los gastos operacionales en el periodo 2013-2016 fue del 3,4% en promedio anual. La participación de los gastos de personal en los egresos operacionales aumentó del 64% en 2013 al 67% en 2016, principalmente por el crecimiento en los gastos de personal académico (profesores). Por su parte, los gastos generales tuvieron una participación promedio en los gastos operacionales del 31,5% en el periodo analizado.

Tabla 94. Ejecución Gastos 2013-2016 consolidado (millones)

Concepto	2013		2014		2015		2016	
	MM \$	%	MM \$	%	MM \$	%	MM \$	%
Personal	\$78 130	64%	\$83 398	65%	\$85 058	64%	\$90 377	67%
- Académico	\$63 280	52%	\$68 045	53%	\$68 199	52%	\$73 067	54%
- Administrativo	\$14 849	12%	\$15 353	12%	\$16 859	13%	\$17 310	13%
Gastos Generales	\$38 610	32%	\$40 773	32%	\$41 957	32%	\$40 541	30%
Investigación y Consultoría	\$5 007	4%	\$4 137	3%	\$5 226	4%	\$3 704	3%
Gastos Operacionales	\$121 747	100%	\$128 308	100%	\$132 241	100%	\$134 622	100%
Gastos no operacionales	\$2 694	2%	\$1 924	1%	\$1 941	1%	\$6 346	5%
Gastos Operacionales	\$121 747	98%	\$128 308	99%	\$132 241	99%	\$134 622	95%
Total gastos funcionamiento	\$124 441	100%	\$130 232	100%	\$134 182	100%	\$140 968	100%
Inversión	\$10 261		\$30 485		\$21 765		\$36 996	

Nota: Precios corrientes

Fuente: Dirección de Planeación y Finanzas

En los últimos años, la Universidad ha avanzado **en la consolidación, fortalecimiento y crecimiento de una comunidad profesoral cualificada y de alta calidad**, esfuerzo que se refleja, en términos presupuestales, al aumentar la participación de la nómina docente de tiempo completo dentro del total de gastos de personal de 28,2% en 2013 a 31,3% en

2016⁷⁶. Este incremento se compensó con una menor participación de la nómina administrativa. En efecto, el número de profesores de tiempo completo aumentó de 229 en el año 2013⁷⁷ a 260 en 2016, lo que representa un incremento del 13% en profesores y del 30% en los recursos destinados para la nómina, incluyendo las reclasificaciones del escalafón. Esta apuesta de la Universidad está enfocada en garantizar las condiciones necesarias para el desarrollo de sus funciones, lo que también se ha acompañado de recursos para formación posgradual cercanos a \$6 313 millones entre 2013 y 2016, apoyando en total a 105 profesores en el periodo (la información detallada se puede consultar en el Factor 3). De igual forma, se destinan recursos al fortalecimiento de la docencia, incentivos a producción académica e inversión en puestos de trabajo, con su correspondiente dotación y cambios en los espacios físicos.

Tabla 95. Gasto Profesores Tiempo Completo Consolidado 2013 – 2016

Concepto	2013	2014	2015	2016	Var % (Últimos 4 Años)
Nº. profesores tiempo completo	229	246	245	260	13%
Gasto profesores tiempo completo (Millones)	\$22 072	\$25 827	\$26 947	\$28 628	30%

Nota: Datos correspondientes a segundo semestre

Por su parte, los gastos generales incluyen los propios de la operación de la Universidad, así como los destinados a Bienestar Universitario, capacitación, recursos de la biblioteca, para proyectos de investigación, entre otros. Respecto a recursos de proyectos de investigación, se destinaron en promedio \$833 millones anuales entre 2013 y 2016, monto superior a los \$519 millones que se financiaron para proyectos entre 2009 y 2012 (ver sección Investigación en la primera parte de este documento). A continuación, se presenta el gasto discriminado por sede:

Tabla 96. Ejecución presupuesto de gastos Bogotá 2013-2016 (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Personal	73 477	79 014	80 903	86 393
Gastos generales	34 808	37 707	39 140	38 230
Investigación y consultoría	3 915	3 915	4 635	3 398
Gastos no operacionales	2 569	1 793	1 870	6 195
Total gastos funcionamiento	114 769	122 429	126 548	134 216

Tabla 97. Ejecución presupuesto de gastos Cartagena 2013-2016 (millones)

Concepto	2013	2014	2015	2016
Personal	4 653	4 384	4 155	3 984

⁷⁶ En 2017 se presupuestó un aumento al 33% de la nómina de profesores de tiempo completo sobre los gastos de personal.

⁷⁷ En el año 2011 los profesores tiempo completo eran 186, comparado con los 260 vinculados a 2016, el crecimiento es de 37.5%.

Gastos generales	3 802	3 066	2 816	2 311
Investigación y consultoría	1 092	222	591	306
Gastos no operacionales	125	132	71	151
Total gastos funcionamiento	9 672	7 803	7 634	6 753

Desde el punto de vista presupuestal, la Seccional Cartagena viene administrando eficientemente sus gastos, pero dado el comportamiento a la baja de los ingresos, que dependen casi en su totalidad de la matrícula, la operación de la seccional ha generado un déficit en los últimos seis años que ha sido asumido por la Universidad en su conjunto.

Finalmente, en términos de resultados financieros, la Universidad ha generado un margen EBITDA promedio para el periodo 2013-2016 del 8,4%. Este margen ha permitido generar los excedentes que se destinan exclusivamente a financiar la inversión.

3) Inversión

Para cumplir con los planes de mejoramiento establecidos con la acreditación y para garantizar los estándares de calidad, la Universidad realizó un gran esfuerzo en inversiones, consolidando su campus universitario, modernizando instalaciones e invirtiendo en su transformación digital. La inversión total de la Universidad ha sido de \$100 791 millones entre 2013 y 2016. De este total, \$99 507 millones corresponde al presupuesto de Bogotá y \$1 284 millones en inversión directa en la Seccional Cartagena.

Tabla 98. Recursos de Inversión – Bogotá 2013-2016 (millones)

	2013	2014	2015	2016	Total 2013- 2016
Maquinaria y equipo	1 756	2 138	1 240	1 994	7 128
Equipo de oficina	684	982	632	2320	4 618
Equipo de computación	425	1 258	1912	1 568	5 163
Equipo de comunicación	79	22	584	645	1 330
Compra de terrenos e inmuebles	363	1 971	1423	1 687	5 444
Construcciones y edificaciones	2 772	7 982	2 431	4 511	17 696
Edificio de Artes y Diseño	1 639	14 557	11 159	22 856	50 211
<i>Software</i>	2 543	1 575	2 384	1 415	7 917
Inversión	10 261	30 485	21 765	36 996	99 507
Part % Inversión en presupuesto total gastos	7,60%	19,00%	14,00%	20,80%	

En infraestructura física, la Universidad construyó el Laboratorio de Procesos Industriales (CIPi) y el nuevo edificio de Artes y Diseño, remodeló dos edificios (para el Instituto Confucio y para la Dirección de Investigaciones), ha realizado adecuaciones de espacios para fomentar el aprendizaje innovador y creativo, ha reordenado los espacios físicos para

consolidar un campus universitario eficiente y se han ampliado espacios recreativos y deportivos. Como resultado, los metros construidos en Bogotá pasaron de 85 037 m² en 2013 a 131 715 m², incrementando de 7,6 m² por estudiante a 8,5 m² en 2016. En total, la inversión en construcciones y edificaciones y el edificio de Artes y Diseño en el período de estudio fue de \$67 907 millones. Con el propósito de consolidar el campus universitario, entre 2013 y 2016 se han invertido \$5 444 millones en compra de terrenos e inmuebles.

Por su parte, en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la estrategia que se ha desarrollado en el marco del plan estratégico es una transformación digital de la Universidad, a través de un modelo que busca mejorar la experiencia digital gracias a unos servicios fáciles y ágiles. En equipos de computación se han invertido \$5 163 millones, entre 2013 y 2016, mejorando los servicios de TIC para estudiantes (renovación de equipos de aulas de cómputo fijas, impresión, aulas móviles usadas en clases, biblioteca), los equipos para profesores y administrativos y los centros de datos (consolidación de 29 servidores). Como resultado, los estudiantes por computador pasaron de 13,5 en 2013 a 6,6 en 2016, y la banda ancha aumentó cerca del doble de su capacidad. Por otro lado, la Universidad se ha focalizado en implementar un modelo de gerencia eficiente e innovador, lo que ha implicado el diseño e implementación de procesos en el marco de un modelo de gestión, los cuales se busca estén asistidos por sistemas de información. En el 2016, la Universidad avanzó en un 70% de procesos con uso de sistemas de información soporte. Entre 2013 y 2016, los procesos con mayor avance fueron: Asuntos Estudiantiles (nuevo sistema académico – Universitas XXI); Enseñanza y Formación Estudiantil (Gestión de espacios – Fase 1, aplicativo desarrollo profesoral, consejería y tutorías); Planeación y Gestión de las Finanzas (Oracle – EBS), Desarrollo del Conocimiento (implementación del 50% del módulo de investigaciones). Respecto a los recursos en *software*, se han invertido \$7 917 millones entre 2013 y 2016.

Es importante destacar que la Universidad ha desarrollado inversiones directas por \$1 284 millones en la Seccional Cartagena en el periodo 2013-2016; principalmente \$373 millones en construcciones y edificaciones, \$229 en equipos de computación, \$570 en maquinaria y equipo, \$27 en equipo de oficina, y \$84 en *software*. Para el 2017 se presupuestaron \$956 millones para invertir en la seccional.

Plan Estratégico 2015-2020

Para el desarrollo del Plan estratégico 2015-2020 se determinaron los gastos e inversiones requeridos, los cuales se financiarán con los excedentes financieros. Cada año se incorporan estos recursos dentro del presupuesto; no obstante, los gastos recurrentes asociados con el plan estratégico no se incluyen en estos gastos. En los dos años de ejecución del plan se han invertido alrededor de \$40 744 millones en proyectos contenidos en las diferentes líneas

estratégicas, que han permitido avanzar en el cumplimiento de retos y metas que hacen parte de la hoja de ruta establecida por la Universidad.

Tabla 99. Plan Financiero del Plan Estratégico 2015-2020 (millones)

	Líneas estratégicas	Ejecutado 2015	Ejecución 2016	Presupuesto 2017	Proyección 2018	Proyección 2019	Proyección 2020
Gastos operacionales (OPEX)	Gastos operacionales (OPEX) - Plan Estratégico	601	3 040	3 308	4 930	5 443	6 283
	La Universidad formativa en acción	366	1 961	1 251	3 092	3 579	4 220
	La Tadeo investigadora, innovadora y emprendedora	0	338	354	320	320	320
	Tadeo creativa	110	125	256	382	469	579
	La Tadeo internacional	0	79	346	668	674	711
	La Tadeo y su impacto en la sociedad	50	15	113	309	235	322
	Gerencia eficiente e innovadora	50	448	700	50	50	10
	Tadeo de alcance nacional	0	0		25	25	25
	Tadeo visible	26	75	288	85	90	95
Inversiones (CAPEX)	Inversiones (CAPEX) - Plan estratégico	13 658	23 444	10 986	15 090	2 745	2 737
	Tecnología de vanguardia	0	2 356	4 586	629	664	635
	Espacios físicos educadores	13 658	21 088	6 400	14 461	2 081	2 102
TOTAL		14 260	26 484	14 295	20 020	8 188	9 020

Nota: No incluye compras de inmuebles

Gestión financiera

En 2014, la Universidad fortaleció la gestión de los recursos financieros a través de la implementación de los procesos de Planeación Financiera y Gestión de las Finanzas. El proceso de **Planeación Financiera** tiene tres objetivos: i) Garantizar la sostenibilidad económica de la Universidad, a través de la planeación del manejo de recursos económicos, que garantice el adecuado funcionamiento y cumplimiento misional; ii) Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para la ejecución de los proyectos estratégicos trazados en el plan de desarrollo de la Universidad y; iii) Determinar y velar por el cumplimiento de los presupuestos de ingresos y egresos que son necesarios en las áreas administrativas y académicas. En este proceso se definen los lineamientos y directrices del presupuesto, y su desarrollo se realiza a través de los subprocesos:

elaboración del presupuesto y seguimiento y control. La elaboración del presupuesto se lleva a cabo conjuntamente por las dependencias académicas y administrativas, bajo la coordinación de la Dirección de Planeación y Finanzas. El presupuesto es avalado por el Comité Financiero y Administrativo, para su aprobación en el Consejo Directivo.

Por su parte, el macroproceso *Gestión de las Finanzas* tiene por objetivo garantizar y fortalecer la administración de los recursos financieros de la Universidad, teniendo en cuenta el manejo oportuno de las inversiones, ingresos, gastos, pagos y gestión de cartera, con el propósito de asegurar el sostenimiento de la organización. Este proceso garantiza que los recursos financieros se manejen de manera eficiente y transparente, y se desarrolla a través de tres procesos. i) Gestión de flujo de caja e inversiones: Busca mejorar la administración de los recursos financieros de la Universidad asegurando el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de forma oportuna, transparente y eficaz, así como el manejo de los excedentes en forma eficiente y segura por medio del establecimiento de controles a los procedimientos; además de garantizar el adecuado manejo del portafolio de la inversiones a través de administración y diversificación del riesgo para lograr los rendimientos esperados dentro del marco de la normatividad vigente. ii) Gestión de procesos contables: Este proceso garantiza confiabilidad y oportunidad en el registro de las operaciones contables de la Universidad y en la generación de los respectivos informes, con el fin de contribuir a la toma de decisiones de la Institución y cumplir con los requerimientos legales y tributarios de las instancias de vigilancia y control. iii) Gestión de la facturación y cartera: Asegura el mínimo riesgo de cobro de la cartera por financiación de matrícula y otras cuentas por cobrar de la Universidad, estableciendo los mecanismos y controles necesarios para ello.

El diseño e implementación de los procesos relacionados con los recursos financieros ha permitido mejorar y ampliar la comunicación institucional en torno a la planeación y asignación presupuestal para el desarrollo de las actividades misionales. La herramienta de soporte del sistema financiero es Oracle E-Business Suite, cuyo uso se amplió en el periodo para lograr el registro de forma integrada y completa los procesos administrativos y financieros de la Sede Bogotá, Sede Santa Marta y Seccional Cartagena, garantizando la confiabilidad de las cifras. Adicionalmente, la Universidad está implementando una solución tecnológica (Oracle Hyperion Planning and Budgeting Cloud Service - PBCS) para garantizar que el proceso de planeación financiera sea confiable y se desarrolle en un menor tiempo, con información precisa y oportuna que permite mejorar la planeación y proyecciones financieras, además de fortalecer la cultura de la planeación en la Universidad.

Adicionalmente, de conformidad con las disposiciones vigentes emitidas por la Ley 1314 de 2009, preparó los estados financieros de 2016, de acuerdo con las NIIF para pymes en su versión de 2009 y definió las respectivas políticas y directrices.

Auditoría y control fiscal

La Universidad garantiza la transparencia en el manejo de sus recursos financieros a través del control presupuestal, la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal. Para el control presupuestal se realizan reuniones periódicas con los responsables de la ejecución en donde se revisa la situación presupuestal de cada una de las áreas, y se establecen directrices y compromisos para llegar al cumplimiento del presupuesto aprobado por el Consejo Directivo. Adicionalmente, este resultado es presentado mensualmente al Comité Financiero y Administrativo y, cuando es requerido, al Consejo Directivo, instancias que establecen directrices y compromisos para el cumplimiento de las metas.

El área de Auditoría Interna tiene como propósito apoyar a la alta Dirección de la Universidad en el fortalecimiento del ambiente de control institucional a través de la evaluación permanente de los riesgos de la operación, del aseguramiento del cumplimiento de los lineamientos y normatividad establecida en la Universidad y de la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos y las políticas de control. En el periodo 2013-2016 se transformó el área de auditoría, la cual hacía parte de los procesos como control interno de la administración en lo financiero y operativo; a partir de este periodo, la Auditoría pasó a ser una basada en riesgos, incluyendo no solamente lo financiero y operativo sino también con auditorías académicas y de tecnología.

El Plan de Auditoría basado en riesgos es aprobado por el Comité de Auditoría que se constituyó el 14 de marzo de 2014, conformado por tres miembros del Consejo, la rectora y directivos. Este plan incluye la evaluación de la gestión de los procesos, el cumplimiento de políticas, procedimientos y controles establecidos por la Universidad, el adecuado manejo de los recursos económicos y financieros, generando alertas, recomendaciones y oportunidades de mejora que permitan minimizar los riesgos de la Institución. Entre 2014 y 2016 se realizaron 45 actividades anuales en promedio de auditoría financiera representadas en 1 216 horas promedio al año, que aseguraron un control interno y transparencia en el manejo de los recursos financieros de la Universidad⁷⁸.

En el plan anual de auditoría de la Universidad se establecen dos visitas a la Seccional Cartagena, a la Sede Santa Marta y al Centro de Bio-Sistemas en Chía, con el fin de evaluar los principales procesos académicos, administrativos y financieros, el cumplimiento de la

⁷⁸ Antes del año 2014, se registraban las actividades de auditoría, pero no se manejaban estadísticas de horas auditoría dedicadas a cada trabajo.

normatividad vigente, la gestión del proceso de la administración académica, la razonabilidad de las cifras y los controles establecidos por las sedes.

La consolidación del proceso de gestión de las finanzas, las actividades de auditoría interna financiera y la Revisoría Fiscal, son factores que han llevado a la disminución del riesgo financiero en la Universidad; y en virtud de lo anterior, las actividades de auditoría financiera vienen disminuyendo en el plan de auditoría anual de la Universidad.

De otra parte, la Universidad cuenta con la revisoría fiscal seleccionada a través de concurso por el Consejo Directivo de la Universidad y cuenta con total independencia de la administración. Durante el periodo, todos los estados financieros presentados por la Universidad fueron auditados por la firma de revisoría fiscal Deloitte & Touche Ltda., y todos obtuvieron un informe favorable⁷⁹.

4.12.2. Juicio de calidad factor Recursos financieros

Tabla 100. Calificación características del Factor 12

Características	Grado de importancia	Ponderación en peso	Calificación características	Evaluación teniendo en cuenta ponderación
30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	4	100,0%	4,3	0,04
Ponderación calculada y nota del factor	4	100	4,3	0,04

⁷⁹ Concepto emitido por la firma de revisoría fiscal para los estados financieros del año 2016 “[...], los estados financieros adjuntos, tomados de los libros de contabilidad, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de la FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO al 31 de diciembre de 2016, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

De acuerdo con el alcance de mi auditoría, informo que la Universidad ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones del Consejo Directivo Universitario; la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros básicos, y la Universidad no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Mi evaluación del control interno, efectuada con el propósito de establecer el alcance de mis pruebas de auditoría, no puso de manifiesto que la Universidad no haya seguido medidas adecuadas de control interno y de conservación y custodia de sus bienes y de los de terceros que estén en su poder.” Informe de revisoría Fiscal vigencia 2016 Fiscal Deloitte & Touche Ltda.

Ponderación del factor	4	8,2	0,5	0,00
------------------------	---	-----	-----	------

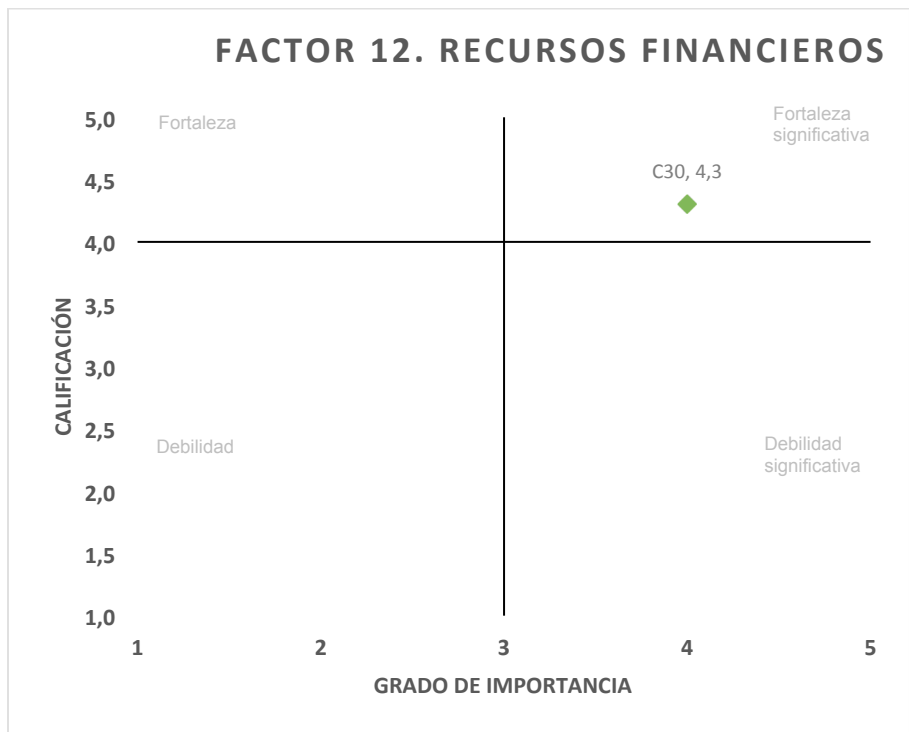


Figura 31. Características del factor 12 en el sistema de coordenadas

La evaluación integral que la universidad hace de este factor arroja **una calificación de 4,3**, lo que significa que **las condiciones de calidad se cumplen en un alto grado**. La Universidad cuenta con recursos suficientes para su operación, permitiéndole estructurar planes de acción, atender sus funciones sustantivas, cumpliendo con su misión, visión, proyecto educativo institucional y plan estratégico. 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 está comprometida con la asignación de recursos financieros que visualizan su compromiso con el entorno y con el aseguramiento de la calidad en beneficio del crecimiento institucional, de ahí que se pueda observar en las cifras de este informe el compromiso de la administración central por solventar, acompañar, fortalecer y avanzar en los planes de acciones definidos en el Centro de Bio-Sistemas, en la Seccional Cartagena y en la Sede Santa Marta, con el objetivo de lograr mayor eficiencia financiera.

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.

Se detectan avances en las aplicaciones e implementaciones de integración de sistemas financieros y académicos (UXXI – EBS), el crecimiento de los ingresos operacionales y la implementación del modelo de PyG por facultades.

Es conveniente seguir la diversificación de ingresos, mejorar los procesos de asignación presupuestal y continuar con la oportuna divulgación de los resultados de los ejercicios anuales para una adecuada toma de decisiones estratégicas. Es necesario terminar la implementación en la integración de los sistemas de información (UXXI – Oracle) de modo que puedan ser consultados fácilmente por el personal que lo requiera. Asimismo, es indispensable realizar un seguimiento continuo a los indicadores de gestión académicos, administrativos y financieros para lograr un control más eficiente del plan estratégico de la Universidad

4.13. Evaluación Global de la Calidad de la Universidad

Tabla 101. Calificación de factores y características

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL CON FINES DE REACREDITACIÓN						
NOTA GENERAL DE LA UNIVERSIDAD					4,280	
Factor / Característica	Grado de importancia	Ponderación	Calificación	Evaluación con ponderación	Logro ideal	Relación con el logro ideal
1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	5	10,2%	4,2	0,432	5	85%
1. Coherencia y pertinencia de la misión	5	41,7%	4,50	0,019	5	90%
2. Orientaciones y estrategias del Proyecto Educativo Institucional	4	33,3%	4,20	0,014	5	84%
3. Formación integral y construcción de la comunidad académica en Proyecto Educativo Institucional	3	25,0%	4,00	0,010	5	80%
2. ESTUDIANTES	5	10,2%	4,3	0,442	5	87%
4. Derechos y deberes de los estudiantes	4	36,4%	4,50	0,016	5	90%
5. Admisión y permanencia de estudiantes	4	36,4%	4,50	0,016	5	90%
6. Sistemas de estímulos y créditos para estudiantes	3	27,3%	4,00	0,011	5	80%

3. PROFESORES	5	10,2%	4,4	0,445	5	87%
7. Deberes y derechos del profesorado	4	17,4%	4,50	0,008	5	90%
8. Planta profesoral	5	21,7%	4,40	0,010	5	88%
9. Carrera docente	5	21,7%	4,50	0,010	5	90%
10. Desarrollo profesoral	5	21,7%	4,40	0,010	5	88%
11. Interacción académica de los profesores	4	17,4%	4,00	0,007	5	80%
4. PROCESOS ACADÉMICOS	5	10,2%	4,3	0,439	5	86%
12. Políticas académicas	4	31,8%	4,30	0,014	5	86%
13. Pertinencia académica y relevancia social	4	32,6%	4,30	0,014	5	86%
14. Procesos de creación, modificación y extensión de programas académicos	5	35,7%	4,30	0,015	5	86%
5. VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL	3	6,1%	4,1	0,247	5	81%
15. Inserción de la Institución en contextos académicos nacionales e internacionales	5	50,0%	4,20	0,021	5	84%
16. Relaciones externas de profesores y estudiantes	5	50,0%	3,90	0,020	5	78%
6. INVESTIGACIÓN, CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL	4	8,2%	4,1	0,332	5	81%
17. Formación para la investigación	4	66,7%	4,00	0,027	5	80%
18. Investigación	2	33,3%	4,10	0,014	5	82%
7. PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL	4	8,2%	4,2	0,340	5	83%
19. Institución y entorno	3	42,9%	4,30	0,018	5	86%
20. Graduados e institución	4	57,1%	4,00	0,023	5	80%
8. PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN	3	6,1%	4,2	0,258	5	85%
21. Sistemas de autoevaluación	4	31,0%	4,30	0,013	5	86%
22. Sistemas de información	5	38,8%	4,30	0,017	5	86%
23. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo	5	38,8%	4,10	0,016	5	82%
9. BIENESTAR	4	8,2%	4,4	0,361	5	88%

INSTITUCIONAL						
24. Estructura y funcionamiento del bienestar institucional	5	100,0%	4,40	0,044	5	88%
10. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	3	6,1%	4,2	0,258	5	85%
25. Administración y gestión	5	33,3%	4,20	0,014	5	84%
26. Procesos de comunicación	5	33,3%	4,10	0,014	5	82%
27. Capacidad de gestión	5	33,3%	4,40	0,015	5	88%
11. RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO E INFRAESTRUCTURA	4	8,2%	4,6	0,373	5	91%
28. Recursos de apoyo académico	4	50,0%	4,60	0,023	5	92%
29. Infraestructura física	4	57,1%	4,50	0,026	5	90%
12. RECURSOS FINANCIEROS	4	8,2%	4,3	0,353	5	86%
30. Recursos, presupuesto y gestión financiera	4	100,0%	4,30	0,043	5	86%

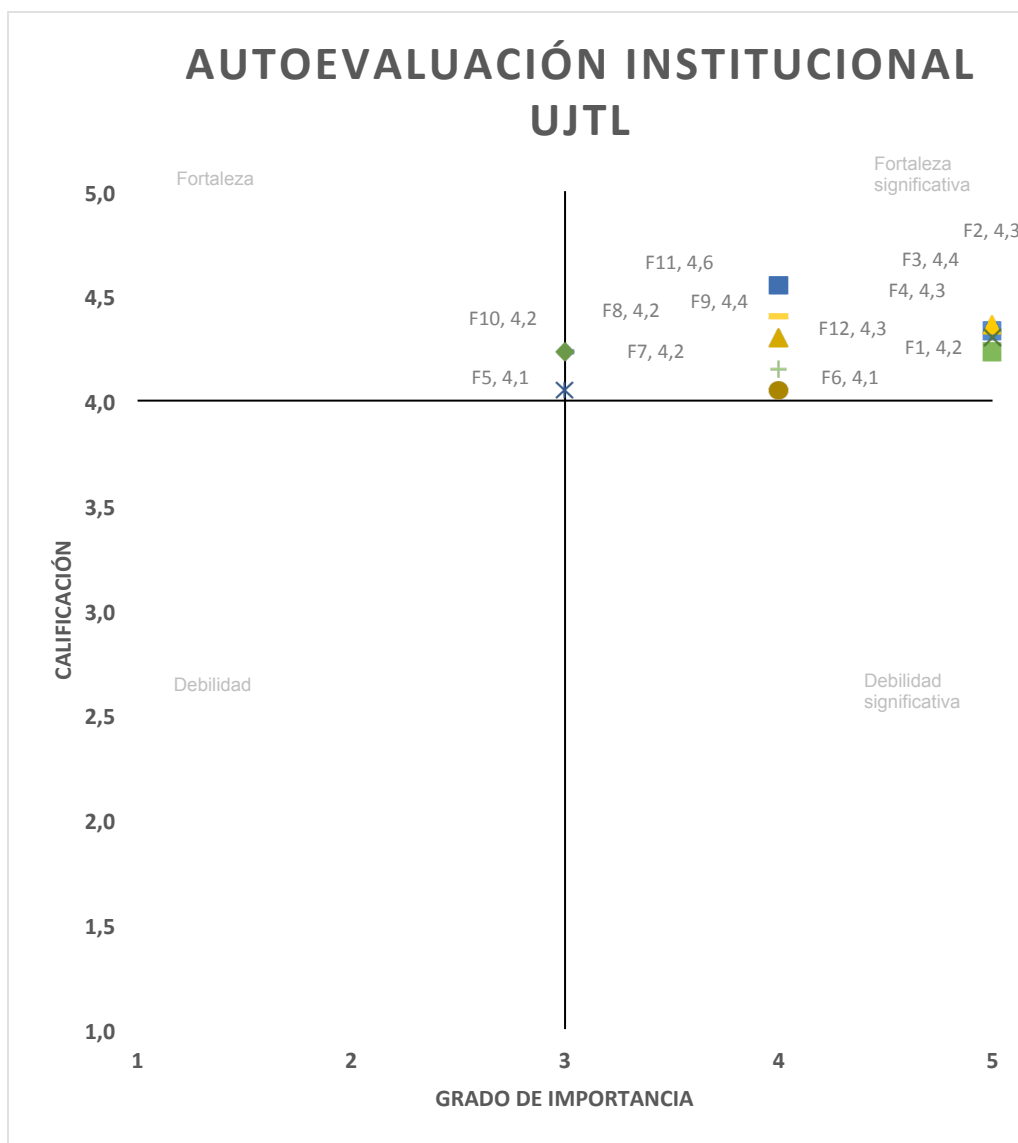


Figura 32. Factores en el sistema de coordenadas

La evaluación integral de la universidad derivada del análisis de cada una de las características que integran los 12 factores objeto de evaluación, arroja **una calificación de 4,28** cumpliendo **en un alto grado**. En el Factor 11. Recursos de Apoyo Académico e Infraestructura (4,6), se evidencian avances significativos en la adquisición y actualización de los recursos de apoyo académico en todas las sedes, así como el crecimiento de la planta física con la renovación y construcción de edificios como el CIPI y la Facultad de Artes y Diseño. Se destacan también los mejoramientos en los espacios para el bienestar en Bogotá y en la Seccional Cartagena. Los recursos educativos son suficientes, pertinentes y actualizados para atender las funciones de docencia, investigación y extensión.

En el Factor 3. Profesores (4,4), se reconocen avances fundamentales para la Universidad: el fortalecimiento de la planta docente, gracias a las políticas de selección, vinculación,

contratación y evaluación, sumadas al despegue del plan integral de formación profesoral, que permiten asegurar una planta profesoral de la más alta calidad. Por otra parte, la unificación del estatuto se convierte en un elemento fundamental para la seccional Cartagena para asegurar no solamente el desarrollo de las funciones sustantivas sino para fortalecer el grado de compromiso de los docentes con la Universidad. La Universidad se ha distinguido siempre por la oportunidad, pertinencia y calidad de los servicios de bienestar (4,4) , por ello, este factor, que además de ser fundamental en la formación integral, ahora incorpora la atención al estudiante con las estrategias para procurar el éxito académico y evitar la deserción, sigue presentando fortalezas significativas que son un orgullo para la Universidad.

Los aspectos relacionados con el Factor 2. Estudiantes (4,3), indican que la Universidad dispone de los mecanismos necesarios no solamente para nivelar, sino para potenciar las capacidades de una población que ingresa con competencias académicas diferenciadas. Las políticas académicas contempladas en el Factor 4. Procesos académicos (4,3) han llevado a la reestructuración de la estructura curricular de los programas académicos para promover el desarrollo personal y profesional, en coherencia con las necesidades del entorno y el compromiso de formación de profesionales de la más alta calidad. En el mismo nivel se ubica el Factor 12. Recursos Financieros (4,3), en el que se evidencia la coherencia y transparencia en el manejo de los recursos, los cuales son suficientes para su operación, la atención de las funciones sustantivas y el cumplimiento de las metas propuestas en el plan estratégico. En el Factor 1. Misión y Proyecto Institucional (4,2) la comunidad académica reconoce el proceso de revisión que la Universidad ha venido haciendo para que las políticas académicas y administrativas permitan el cumplimiento de la misión institucional. También, se destaca la amplia posibilidad de participación de todos los estamentos de la Universidad en la definición de las acciones que conducen al cumplimiento de la Visión. Respecto al Factor 7. Pertinencia e Impacto Social (4.2), se destaca principalmente el impacto de la Universidad en temas que son relevantes para el país y el mundo, y su aporte al desarrollo cultural y social de Bogotá; igualmente, la responsabilidad social de la Universidad, principalmente en la región Caribe (Cartagena y Santa Marta), así como su presencia en otras regiones con programas en extensión y recientemente con oferta académica en metodología virtual.

Los aspectos asociados al Factor 8. Procesos de Autoevaluación y Autorregulación (4,2) dan cuenta de una institución que ha venido trabajando en el fortalecimiento de la cultura de evaluación y el mejoramiento continuo, implementando sistemas integrados de información y procedimientos de evaluación de los distintos miembros de la comunidad. En el Factor 10. Organización, Gestión y Administración (4,2) se destacan los avances en la definición de una estructura organizacional orientada al cumplimiento del plan estratégico, la modernización de la gestión y el seguimiento a los indicadores. Existen factores que presentan mayor oportunidad de mejora, como el 5. Visibilidad Nacional e Internacional

(4,1); si bien se reconoce el impacto que han empezado a tener las políticas de la Universidad para fomentar la movilidad entrante y saliente de profesores y estudiantes, el plan de profesores visitantes, la permanente presencia de expositores y conferencistas internacionales y las estrategias para el fortalecimiento de la segunda lengua (inglés), es necesario adelantar propuestas de mejoramiento continuo que permitan alcanzar las metas que la Universidad se ha propuesto en este sentido. En el Factor 6. Investigación, Creación Artística y Cultural (4,1), se percibe el paso de la Universidad de ser una de formación a una de formación con investigación. En los últimos años se fortalecieron los grupos y semilleros de investigación. Los proyectos y productos de investigación son evaluados con mayor rigor y se cuenta con los recursos financieros, tecnológicos y humanos para el desarrollo e investigaciones y la visibilidad de la producción. Es muy importante avanzar en este sentido.

Cómo resultado general del proceso recorrido por la Universidad que ha sido presentado ampliamente en cada uno de los factores mencionados en este documento ha permitido a la universidad construir fortalezas sobre las cuales cimentar sus procesos de mejora y mantener su condición de institución de excelencia. Entre estas fortalezas se destacan:

- La convicción de que el estudiante es la razón de ser de la Universidad. Programas académicos, recursos y pedagogías diseñadas para promover la autonomía y la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida.
- Despliegue de la visión en un plan estratégico que comprende todas las áreas de desarrollo de la Universidad, con indicadores para la evaluación y el mejoramiento continuo.
- La estructura administrativa organizada según procesos y soportada por sistemas de información para la gestión y la toma de decisiones, con equipos competentes, comprometidos y orientados a resultados.
- La comunidad profesoral cualificada en lo disciplinar y en lo pedagógico, sobre la que es posible apalancar los desarrollos investigativos y docentes y los de proyección social de las más alta calidad.
- Grupos de investigación de alta calidad en áreas críticas para la sostenibilidad ambiental.
- Un ambiente educativo favorable a la diversidad y el pluralismo, con espacios físicos y procesos diseñados para enriquecer la experiencia cotidiana de los estudiantes.
- Regulaciones claras de relaciones entre la Universidad y los estudiantes, los profesores y funcionarios, y procedimientos públicos y transparentes.
- Presencia y compromiso de la Universidad con el desarrollo de la región Caribe.
- El reconocimiento de la Tadeo como una institución preocupada y comprometida con el entorno y el desarrollo del país.

- Infraestructura física, recursos pedagógicos y académicos de alta calidad.
- Solidez financiera y gestión transparente de los recursos.

El análisis realizado en cada uno de los factores arrojó múltiples oportunidades de mejora que se plasman en el plan de mejoramiento que se presenta a continuación y que han sido incorporadas al Plan Estratégico 2015-2020.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

Como resultado del proceso de autoevaluación institucional multicampus que realizó la Universidad, se identificó un conjunto de acciones de mejoramiento propuestas por las mesas encargadas de evaluar integralmente los 12 factores, alimentadas también por la selección de propuestas realizadas en las jornadas de *La Acreditación va al Aula*.

La mayoría de estas acciones impactan a Bogotá, Cartagena y Santa Marta, insertadas en procesos que demandan alcances diferentes en tiempo y recursos, y otras que se encuentran enmarcadas en temas puntuales especialmente de Cartagena que pueden ser resueltos con mayor prontitud. En todos los casos las acciones fueron involucradas al proceso de planeación y seguimiento continuo que la Universidad realiza a los avances de su Plan Estratégico 2015-2020 con el fin de verificar que el plan haya contemplado estas propuestas en sus proyectos, o en el caso de que estas sean nuevas iniciativas, validar su incorporación y de esta manera garantizarles un tratamiento adecuado asegurándose de priorizar las de mayor impacto.

La Universidad en el año 2017 realizó una depuración de acciones repetidas o que compartían temas y las incorporó en sus 10 líneas de acción mediante un proceso participativo que se desarrolló en el marco de la *Jornada de Planeación Estratégica*.⁸⁰ Las acciones hoy incorporadas forman parte integral de los proyectos, metas y aspectos operativos necesarios para su avance, en el marco del fortalecimiento y alcance de la Visión 2020 de la Universidad. El detalle del plan de mejoramiento se encuentra en un documento Anexo.

Tabla 102. Acciones de mejora articuladas con las líneas del plan estratégico

PLAN DE MEJORAMIENTO	
FACTOR 1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	
10. Tadeo Visible	
Divulgar la articulación de políticas, planes y prácticas académicas y administrativas con el PEI	
FACTOR 2. ESTUDIANTES	
1. Universidad Formativa en Acción	
Contar con un sistema de información que de cuenta del impacto del programa de tutorías sobre el desempeño académico y la retención	
Socializar los estudios realizados por la Tadeo sobre deserción e identificación de causas de abandono estudiantil, con el fin de fortalecer las estrategias institucionales orientadas a aumentar las tasas de	

⁸⁰ Para ampliar la información consultar el enlace: <http://www.utadeo.edu.co/es/link/plan-estrategico-2015-2020/163826/jornadas-de-planeacion>

retención y graduación.
5. La Tadeo y su impacto en la Sociedad
Ampliar y ejecutar convenios con entidades publicas y privadas para fortalecer el fondo de auxilios de la Universidad.
Aumentar los estímulos por excelencia académica
Fortalecer las acciones de mercadeo de los programas con pertinencia nacional, y especialmente de las nuevas ofertas, para ampliar la población estudiantil.
10. Tadeo Visible
Desarrollar estrategias para estimular la permanente intervención de los estudiantes en el ejercicio democrático para la representación en los organismos de decisión de la Institución
FACTOR 3. PROFESORES
1. Universidad Formativa en Acción
Continuar con la oferta de actividades de desarrollo pedagógico, con énfasis en dar mayor visibilidad al impacto de la innovación pedagógica.
Continuar el trabajo para incluir a los profesores de cátedra en los programas de incentivos de la Universidad.
Continuar el trabajo respecto a la formalización, comunicación y elaboración de criterios de asignación de apoyos para participación en eventos académicos, con mayor articulación entre las Facultades.
Continuar el trabajo respecto a la formalización, comunicación y elaboración de criterios del proceso de asignación de estímulos para la formación posgradual.
Continuar fortaleciendo desarrollo profesoral en Cartagena.
Continuar trabajando en el mejoramiento de prácticas pedagógicas para llevar a todos los espacios académicos el marco de la buena docencia.
Continuar trabajando en la comunicación efectiva y en el diseño de estrategias de acompañamiento para el proceso de promoción profesoral.
Continuar trabajando en la definición y divulgación de las responsabilidades y labores de los profesores, según su categoría, y articularlo con los procesos de evaluación anual y promoción.
Fortalecer la comunicación con estudiantes y profesores en torno a la evaluación de la docencia, para aclarar sus alcances y limitaciones.
Ajustar la definición de funciones esperadas de cada profesor, según su categoría, y consolidar la evaluación docente en todos los aspectos misionales.
Visibilizar y fortalecer la forma en que los profesores articulan sus labores de investigación con la docencia.
2. Tadeo Investigadora, Innovadora y Emprendedora
Continuar en la definición de criterios de reconocimiento de procesos de investigación, creación e innovación.
Fortalecer estrategias de acompañamiento en la participación (pertenencia) en redes académicas, aclarando los criterios de apoyo, el proceso para solicitarlo y demás requisitos.
Fortalecer las actividades de acompañamiento a los profesores en sus procesos de investigación y visibilización de sus productos.
Acompañar a los profesores para lograr mayor visibilidad de sus trabajos de investigación y hacer más efectiva su participación en redes
10. Tadeo Visible
Continuar fortaleciendo el enlace entre la Representación profesoral con los profesores de Cartagena y Santa Marta. Mayor relación de los representantes de Bogotá con sus colegas de las sedes, o mediante representantes de cada Seccional.

Continuar fortaleciendo la participación de la representación profesoral, mediante la asistencia de un representante profesoral en el Comité de Facultad.
Continuar trabajando para lograr en la representación profesoral participación de todos los programas; pero en especial garantizar que haya por lo menos un representante por Escuela o Departamento.
FACTOR 4 PROCESOS ACADÉMICOS
1. Universidad Formativa en Acción
Consolidar la oferta de los programas de posgrado con énfasis en las regiones
Continuar fortaleciendo el programa de Desarrollo Profesoral enfocado en aspectos pedagógicos para “grupos grandes”, incluyendo la participación de profesores de cátedra
Mejorar la articulación de la investigación con los programas académicos
3. Tadeo Creativa
Consolidar y dinamizar proyectos interdisciplinarios con énfasis en TadeoLab
4. Tadeo Internacional
Avanzar en la internacionalización de los currículos soportadas en el mejoramiento de las competencias de los estudiantes en inglés.
Consolidar el dominio del inglés como estrategia para la internacionalización del currículo
7. Tecnología de Vanguardia
Incrementar el desarrollo de asignaturas en AVATA, en niveles intermedio y avanzado.
10. Tadeo Visible
Consolidar la cultura de participación de la comunidad Tadeísta en los procesos de elección de los representantes de los diferentes estamentos en los órganos de dirección
Fortalecer la efectividad de los canales de comunicación para la reflexión académica, mediante el uso de los canales internos y externos, apoyados en algunos casos por las redes sociales vigentes
FACTOR 5: VISIBILIDAD NACIONAL E INTERNACIONAL
4. Tadeo Internacional
Brindar estímulos de movilidad a los estudiantes
Dar continuidad al proceso de formación profesoral en manejo del idioma inglés
Fomento del uso del inglés en espacios no convencionales
Fortalecer el proceso de suscripción de convenios
Fortalecer los intercambios nacionales, teniendo como modelo experiencias muy significativas de diversos programas académicos
Promover la utilización de los convenios existentes
Socialización e implementación de la estrategia de internacionalización institucional
10. Tadeo Visible
Crear una estrategia de comunicación del proceso de visibilidad nacional e internacional: Producción de un boletín semestral de "La Tadeo en el mundo"
FACTOR 6 INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN ARTÍSTICA
2. Tadeo Investigadora, Innovadora y Emprendedora
Definir criterios para bonificaciones frente a producción artística (nombramiento en DICE de una persona a cargo de esta producción)
Evaluar permanentemente el impacto de los estímulos a los investigadores sobre la producción
Generar mecanismos que permitan la explotación comercial de los productos generados
Incrementar la visibilidad de los semilleros
3. Tadeo Creativa

Generar pedagogías de apropiadas para la especificidad de la creación
Generar un área o subdirección en la DICE dedicada a generar políticas que fomenten la creación: sus formas de evaluación, pedagogías, modos de circulación y puesta en público. Así como modos de valoración de la producción académica por parte de docentes en el campo de la creación
4. Tadeo Internacional
Crear una política de incentivos para participación de estudiantes de Maestría y Doctorado en conferencias nacionales e internacionales
Hacer seguimiento a la participación en conferencias, congresos y seminarios académicos
6. Gerencia eficiente e innovadora
Facilitar los procesos internos de gestión de los proyectos de investigación (compras y ejecución)
7. Tecnología de Vanguardia
Invertir en tecnología para fortalecer la formación en investigación
Registro y unificación de plataformas. Actualizar AXONE y mejorar UNIVERSITAS
10. Tadeo Visible
Visibilizar el trabajo de investigación de los profesores
Crear incentivos monetarios y/o curriculares para la participación de estudiantes en proyectos de investigación
Unidades de investigación dependen exclusivamente de financiación externa
FACTOR 7 PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL
1. Universidad Formativa en Acción
Establecer y desarrollar una política institucional de prácticas profesionales que incluya a todos los programas.
Gestionar convenios para ampliar el portafolio de entidades que brindan prácticas laborales a nuestros estudiantes.
2. Tadeo Investigadora, Innovadora y Emprendedora
Divulgar la oferta de consultoría y educación continuada
Establecer y desarrollar una política institucional para fortalecer la formación en emprendimiento.
5. La Tadeo y su impacto en la Sociedad
Ampliar la oferta de educación continuada.
Centralizar y visibilizar la información de los proyectos de impacto social.
Consolidar e incrementar el número de proyectos que impactan el Barrio Las Nieves.
Dar a conocer a los egresados los servicios que presta la Universidad.
Fortalecer el seguimiento de egresados sobre indicadores de vida laboral, impacto de los mismos en las comunidades, e imagen de la institución fuera del ambiente académico
Fortalecer el seguimiento y contacto permanente con los egresados de la Seccional Cartagena y Sede Santa Marta
Fortalecer la acción de la Oficina de Egresados en la Seccional de Cartagena.
Fortalecer la Asociación de Egresados.
Gestionar recursos para financiar apoyos económicos a estudiantes de bajos ingresos y proyectos académicos de impacto social y ambiental.
Identificar los egresados destacados y hacerlos partícipes de las actividades de la Universidad.
Incrementar el número de usuarios del portal de empleo de la Universidad.
Incrementar la interdisciplinariedad mediante la articulación de las Facultades en las actividades y proyectos de impacto social.

Mejorar las estrategias para dar a conocer la oferta de educación continuada y los servicios que tiene la Universidad para el sector empresarial.
Registrar de manera sistemática los proyectos y acciones de proyección social que la Universidad desarrolla y que impactan el entorno y la sociedad, y evaluar su impacto
FACTOR 8 AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN
1. Universidad Formativa en Acción
Mejorar la difusión de los criterios y mecanismos de evaluación de los profesores con los estudiantes y profesores de cátedra y los tiempos de entrega de los resultados.
Capacitación a los profesores para la interpretación adecuada de los resultados de la evaluación docente con miras a establecer planes de mejoramiento.
6. Gerencia eficiente e innovadora
Avanzar en todas las sedes en la realización de encuestas de Clima Organizacional para establecer planes de mejoramiento del talento humano
Alinear la estructura organizacional de la seccional de Cartagena con la estructura de la Sede Bogotá.
En la seccional Cartagena se deben fortalecer los recursos para la ejecución de planes de mejoramiento resultantes de los procesos de evaluación.
Mejorar la comunicación en relación con la definición de funciones, responsabilidades y análisis de cargas, para facilitar la evaluación del desempeño a funcionarios y directivos.
Mejorar la comunicación en relación con la definición de funciones, responsabilidades y análisis de cargas, para facilitar la evaluación por objetivos a funcionarios y directivos
7. Tecnología de Vanguardia
Adelantar la revisión y actualización de la plataforma Universitas XXI en relación con la migración completa de la información académica de tal manera que se asegure la disponibilidad de datos fiables y oportunos.
Fortalecer los sistemas de información, con el fin de fomentar y facilitar los procesos de evaluación continua.
Mejorar la capacitación para el manejo de los reportes del UXXI en la seccional de Cartagena.
Mejorar la plataforma e-actividades para asegurar el mejoramiento de los procesos de evaluación de profesores.
10. Tadeo Visible
Fomentar las estrategias de comunicación relacionadas con la socialización de los avances en los procesos de autoevaluación y autorregulación y en los logros del Plan Estratégico de la Universidad.
Robustecer la participación de estudiantes y profesores en los procesos electorales y fortalecer los mecanismos de comunicación con estos estamentos.
FACTOR 9 BIENESTAR INSTITUCIONAL
1. Universidad Formativa en Acción
Consolidar la ruta y las estrategias para la atención de población vulnerable y con discapacidad.
Construir un sistema para la resolución armónica de conflictos entre estudiantes, y entre ellos y sus profesores
Evaluar el impacto de las distintas acciones de bienestar en relación con el clima general de la organización y el desarrollo integral de los estudiantes
Fortalecer la estrategia de estímulo a los grupos que representan a la universidad en actividades artísticas, culturales y deportivas.
Fortalecer la integración del Bienestar de los estudiantes entre la sedes de Bogotá, Cartagena y Santa Marta.
Santa Marta y Cartagena: Diseñar un modelo de Bienestar con base en la política institucional.

8. Espacios Físicos Educadores
Avanzar y desarrollar la propuesta de construcción del Centro Deportivo
10. Tadeo Visible
Mejorar la estrategia de divulgación de los programas y servicios de bienestar para la comunidad tadeísta.
Cartagena: Revisar y articular el servicio de transporte con el sistema de movilidad de la ciudad.
FACTOR 10 ORGANIZACIÓN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
6. Gerencia eficiente e innovadora
Continuar con la alineación de las funciones de los cargos, con los objetivos estratégicos.
Fortalecer la atención del servicio al estudiante y en general a la comunidad Tadeísta
Fortalecer la coordinación de la gerencia media y entre dependencias para que los logros de las funciones operativas contribuyan en mayor grado al buen desempeño del personal docente y a los trámites administrativos de los estudiantes
Incentivar el trabajo en equipo al interior de cada dependencia, inter-dependencias, inter-departamentos, inter-sedes.
Seguir mejorando trámites y procedimientos académicos y administrativos con el apoyo de los sistemas de información.
10. Tadeo Visible
Crear mecanismos alternativos de comunicación interna, para mejorar la interacción de las áreas y la comprensión de los mensajes
Definir nuevas estrategias y segmentaciones de comunicación para llegar a los estudiantes.
Mejorar la página web para generar una mejor experiencia del usuario
FACTOR 11 RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO E INFRAESTRUCTURA
6. Gerencia eficiente e innovadora
Implementar un procedimiento que garantice la puesta en funcionamiento de los espacios y sus recursos de tal forma que las condiciones de uso y destino se cumplan en los tiempos previstos.
8. Espacios Físicos Educadores
Adecuar Espacios para programas de postgrados en la Sede de Santa Marta
Construcción Centro Deportivo
Divulgación de rutas para personas con movilidad reducida
Implementar transporte vertical y rutas para cubrir el 95% de los espacios para personas con movilidad reducida
Implementar un modelo de gestión para mejorar la planeación, divulgación y apropiación de los espacios.
FACTOR 12 RECURSOS FINANCIEROS
2. La Tadeo investigadora innovadora y emprendedora
Intensificar esfuerzos para cofinanciar proyectos de investigación (Alianzas Estratégicas con instituciones privadas y públicas).
5. La Tadeo y su impacto en la Sociedad
Continuar la diversificación de fuentes de ingresos, fortaleciendo el portafolio de consultoría, educación continuada y explorando el potencial de ingresos a través de proyectos de emprendimiento generados en la Universidad
6. Gerencia eficiente e innovadora
Asegurar una estandarización de procesos entre las sedes y definir procesos que se puedan centralizar para la optimización de costos.
Continuar con la oportuna divulgación de los resultados de los ejercicios anuales para una adecuada toma

de decisiones estratégicas
Fortalecer la integración de las Tecnologías de información en la gestión financiera y académico de la Universidad para mejorar la eficiencia y oportunidad en la toma de decisiones
Realizar un seguimiento continuo a los indicadores de gestión académicos, administrativos y financieros para lograr un control más eficiente del plan estratégico de la Universidad
Crear un fondo con destinación para movilidad estudiantil y profesores (3%) a partir de ingresos extraordinarios (consultoría - investigación) después de cumplir con las metas establecidas en el Plan Estratégico

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Programas académicos con registro SNIES 2013-2016	14
Tabla 2. Programas con acreditación de alta calidad.....	15
Tabla 3. Número de estudiantes matriculados por nivel de formación, 2013-2016 consolidado.....	16
Tabla 4. Inscritos, admitidos y matriculados pregrado Bogotá, 2013-2016	17
Tabla 5. Número graduados por nivel de formación, 2013-2016 consolidado	19
Tabla 6. Profesores por dedicación y nivel de formación – consolidado	20
Tabla 7. Escalafón profesores tiempo completo	21
Tabla 8. Relación estudiantes – profesores TC	21
Tabla 9. Dedicación de los profesores de planta a las funciones sustantivas - consolidado	22
Tabla 10. Grupos de investigación registrados Colciencias 2013-2016.....	22
Tabla 11. Investigadores registrados en Colciencias 2015-2016.....	23
Tabla 12. Estudiantes-profesores inscritos a semilleros por facultad 2013-2016	24
Tabla 13. Proyectos y recursos convocatorias internas – externas investigación 2013-2016 consolidado	25
Tabla 14. Producción relacionada con actividades de generación de nuevo conocimiento 2013- 2016	25
Tabla 15. Producción relacionada con actividades de desarrollo tecnológico e innovación 2013-2016	26
Tabla 16. Producción relacionada con actividades apropiación social del conocimiento 2013-2016.....	26
Tabla 17. Producción relacionada con actividades de formación del recurso humano 2013-2016.....	27
Tabla 18. Convenios internacionales 2013-2016 (acumulados).....	29
Tabla 19. Programas con doble titulación, 2016	30
Tabla 20. Movilidad estudiantes saliente, 2013-2016	30
Tabla 21. Movilidad profesores saliente, 2013-2016	31
Tabla 22. Movilidad profesores entrantes a la Tadeo, 2013-2016	31
Tabla 23. Laboratorios Bogotá y Centro de Bio-Sistemas 2016	33
Tabla 24. Laboratorios sede Santa Marta	34
Tabla 25. Talleres Bogotá.....	34
Tabla 26. Talleres seccional Cartagena	35
Tabla 27. Biblioteca en cifras, 2013-2016.....	35
Tabla 28. Infraestructura tecnológica, 2016	36
Tabla 29. Ingresos 2013-2016, Consolidado (millones).....	37
Tabla 30. Ejecución Gastos 2013-2016 consolidado (millones)	37
Tabla 31. Balances Generales Consolidado 2013-2016 (millones).....	38
Tabla 32. Audiencias consulta de opinión	41
Tabla 33. Ficha técnica encuestas de opinión.....	41
Tabla 34. La acreditación va al aula – participación de la comunidad universitaria	43
Tabla 35. Escala de ponderación – grados de importancia.....	44
Tabla 36. Ponderación de factores.....	44
Tabla 37. Ponderación de características.....	47
Tabla 38. Calificación características del factor 1	60
Tabla 39. Deserción por período académico (pregrado)	69
Tabla 40. Número de monitores y valor de los estímulos asignados entre 2013 y 2016.....	71
Tabla 41. Número de estudiantes beneficiados con becas otorgadas por la Universidad	72
Tabla 42. Número y valor de los auxilios económicos y descuentos otorgados	73
Tabla 43. Calificación características del factor 2	74
Tabla 44. Docentes por dedicación y nivel de formación de la planta profesoral Bogotá y sede Santa Marta. 78	
Tabla 45. Docentes por dedicación y nivel de formación de la planta profesoral, seccional Cartagena.....	79

Tabla 46. Distribución de profesores tiempo completo en las categorías del escalafón docente, Bogotá y sede Santa Marta	80
Tabla 47. Distribución de profesores tiempo completo en las categorías del escalafón docente Cartagena - año 2017	80
Tabla 48. Porcentaje de dedicación de profesores tiempo completo a las funciones sustantivas – consolidado Universidad	81
Tabla 49. Reclasificación profesores de tiempo completo y cátedra en el escalafón	83
Tabla 50. Participación de profesores en actividades de capacitación y actualización promovidas por la Universidad	86
Tabla 51. Número de profesores destacados en los Premios UTadeo	88
Tabla 52. Calificación características del factor 3	91
Tabla 53. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Razonamiento Cuantitativo	95
Tabla 54. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Lectura Crítica	96
Tabla 55. Distribución de la población tadeísta por niveles de desempeño Comunicación Escrita	97
Tabla 56. Porcentaje de estudiantes por niveles de desempeño en inglés – Pruebas Saber PRO 2016	102
Tabla 57. Porcentaje de asignaturas que usan AVATA	104
Tabla 58. Crecimiento oferta académica	109
Tabla 59. Calificación características del factor 4	111
Tabla 60. Movilidad Internacional Docentes	119
Tabla 61. Calificación características del Factor 5	121
Tabla 62. Número de semilleros por facultad. Bogotá, Santa Marta y Cartagena	125
Tabla 63. Categorización investigadores (TC) por Facultad 2016	131
Tabla 64. Categorización investigadores (administrativos) 2016	132
Tabla 65. Visibilidad de la Producción (Scopus)	133
Tabla 66. Clasificación de los artículos	133
Tabla 67. Proyectos de regalías	134
Tabla 68. Calificación características del Factor 6	138
Tabla 69. Oferta y Número de participantes Educación Continuada Bogotá (2013-2016)	150
Tabla 70. Oferta Educación Continuada Seccional Cartagena (2013-2016)	150
Tabla 71. Servicios de Intermediación Laboral 2013-2016 – Consolidado	153
Tabla 72. Calificación características del Factor 7	157
Tabla 73. Calificación características del Factor 8	170
Tabla 74. Comunidad académica beneficiada de actividades de bienestar- Bogotá	174
Tabla 75. Comunidad académica beneficiada de actividades de bienestar- Cartagena	174
Tabla 76. Caracterización de estudiantes en condición de vulnerabilidad	178
Tabla 77. Participación administrativos y profesores en actividades y programas de Bienestar Laboral: Bogotá-Cartagena y Santa Marta	183
Tabla 78. Recurso humano dedicado a las actividades de Bienestar	184
Tabla 79. Calificación características del Factor 9	184
Tabla 80. Ranking Web of Universities página Web Utadeo	193
Tabla 81. Evolución planta de cargos administrativos	195
Tabla 82. Resultados y gestión de los Procesos de Selección 2014 -2016	195
Tabla 83. Calificación características del Factor 10	197
Tabla 84. Optimización de recursos en TICs	204
Tabla 85. Infraestructura Tecnológica	204
Tabla 86. Auditorios y salones magistrales	210
Tabla 87. Avances dotación recursos audiovisuales aulas	211
Tabla 88. Calificación características del Factor 11	219
Tabla 89. Balances generales consolidado 2015-2020	221

Tabla 90. Indicadores financieros 2013 – 2016	222
Tabla 91. Ingresos 2013-2016 y participación, Consolidado (millones)	223
Tabla 92. Ingresos Bogotá 2013-2016 (millones)	224
Tabla 93. Ingresos Cartagena 2013-2016 (millones).....	224
Tabla 94. Ejecución Gastos 2013-2016 consolidado (millones)	225
Tabla 95. Gasto Profesores Tiempo Completo Consolidado 2013 – 2016.....	226
Tabla 96. Ejecución presupuesto de gastos Bogotá 2013-2016 (millones).....	226
Tabla 97. Ejecución presupuesto de gastos Cartagena 2013-2016 (millones)	226
Tabla 98. Recursos de Inversión – Bogotá 2013-2016 (millones)	227
Tabla 99. Plan Financiero del Plan Estratégico 2015-2020 (millones)	229
Tabla 100. Calificación características del Factor 12	232
Tabla 101. Calificación de factores y características.....	234
Tabla 102. Acciones de mejora articuladas con las líneas del plan estratégico	241

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Enlace Misión – Visión de la Universidad.....	12
Figura 2. Relación PEI - Plan Estratégico 2015-2020.....	12
Figura 3. Organigrama de la Universidad.....	13
Figura 4. Resultados pruebas Saber 11 - Bogotá.....	18
Figura 5. Ingresos familiares (SMLV) - Bogotá.....	18
Figura 6. Deserción por periodo pregrado – Bogotá, 2013-2016.....	19
Figura 7. Grupos de investigación por facultad, 2016.....	23
Figura 8. Número de investigadores por facultad, 2016.....	23
Figura 9. Estudiantes-profesores inscritos a semilleros 2013-2016.....	24
Figura 10. Publicaciones registradas en Scopus por cuartil.....	27
Figura 11. Estrategia de Internacionalización en la Tadeo.....	29
Figura 12. Escala y criterios de calificación.....	49
Figura 13. Sistema de coordenadas.....	50
Figura 14. Características del factor 1 en el sistema de coordenadas.....	60
Figura 15. Características del factor 2 en el sistema de coordenadas.....	75
Figura 16. Características del factor 3 en el sistema de coordenadas.....	91
Figura 17. Características del factor 4 en el sistema de coordenadas.....	111
Figura 18. Características del factor 5 en el sistema de coordenadas.....	122
Figura 19. Evolución estudiantes que participan en formación para la investigación.....	127
Figura 20. Características del Factor 6 en el Sistema de Coordenadas.....	138
Figura 21. Características del Factor 7 en el Sistema de Coordenadas.....	158
Figura 22. Características del Factor 8 en el Sistema de Coordenadas.....	171
Figura 23. Distribución de becas otorgadas.....	181
Figura 24. Monto becas otorgadas por año.....	181
Figura 25. Características del Factor 9 en el Sistema de Coordenadas.....	185
Figura 26. Estructura Matricial de Facultades.....	188
Figura 27. Calificación de los medios internos de comunicación.....	192
Figura 28. Características del Factor 10 en el Sistema de Coordenadas.....	198
Figura 29. Características del Factor 11 en el Sistema de Coordenadas.....	220
Figura 30. Composición Gastos funcionamiento e inversión 2013-2016 consolidado (millones).....	225
Figura 31. Características del factor 12 en el sistema de coordenadas.....	233
Figura 32. Factores en el sistema de coordenadas.....	237

LISTADO DE ANEXOS

- Resolución 037 de 2015
- Resolución 014 de 2017
- Modelo de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Tadeo
- Encuestas
- Proyecto Educativo Institucional PEI
- Modelo Pedagógico
- Plan Estratégico 2015-2020
- Actividades de formación integral
- Reglamento estudiantil 2008
- Reglamento estudiantil pregrado 2016
- Reglamento estudiantil posgrados
- Régimen disciplinario
- Resolución 032 de 2015
- Resolución 001 de 2016
- Estatuto profesoral
- Plan de formación integral
- Acuerdo 21 de 2015
- Acuerdo 31 de 2016
- Visibilidad e Internacionalización
- Resolución 025 de 2013
- Investigación
- Resolución 034 de 2013
- Proyección Social
- Encuesta al momento de grado Bogotá 2015-2017
- Sistemas de Información
- Bienestar
- Declaración Carta de Valores
- Resultados encuesta Clima Organizacional 2017
- Gobierno Corporativo
- Estructura Facultades
- Procesos Implementados
- Indicadores de gestión de procesos
- Sistema de Bibliotecas
- Egresados
- Planta física
- Recursos financieros
- Plan de mejoramiento

