*Monumeto Revolución Los Comuneros - UDES*

# PLAN DE DESARROLLO *Institucional*

## *2019 – 2028*

*"La calidad un compromiso de todos"*

**Universidad de Santander**
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación **UDES**
VIGILADA MINEDUCACIÓN

**PLANEACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL**

*Campus Cúcuta*

# PLAN DE DESARROLLO
# *Institucional*
## *2019 – 2028*

*"La calidad un compromiso de todos"*

Universidad de Santander
UDES
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación
VIGILADA MINEDUCACIÓN

PLANEACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL

Bucaramanga - 2019

# CONSEJO SUPERIOR

**JAIME RESTREPO CUARTAS**
Rector - Presidente

**OMAIRA NELLY BUITRAGO BOHÓRQUEZ**
Representante de la Asamblea

**FERNANDO VARGAS MENDOZA**
Representante de la Asamblea

**WILLIAM REYES SERPA**
Representante del Consejo Académico

**MAURICIO SALAZAR LONDOÑO**
Representante de los profesores

**LILIANA VALENCIA ARIAS**
Representante de los graduados

**JOSÉ ASTHUL RANGEL CHACÓN**
Secretario general

**CARLOS DARÍO MORÓN CUELLO**
Rector campus Valledupar

**CARMEN ELISA ARAQUE PÉREZ**
Rectora campus Cúcuta

**JUAN SEBASTIÁN ARIZA MARÍN**
Representante de los estudiantes

# COMITÉ RECTORAL

**JAIME RESTREPO CUARTAS**
Rector

**JOSÉ ASTHUL RANGEL CHACÓN**
Secretario general

**JEFFREY GUEVARA NARANJO**
Vicerrector de Docencia

**SUSAN MARGARITA BENAVIDES TRUJILLO**
Vicerrectora de Investigaciones

**MARÍA MARGARITA RIVERA GALVIS**
Vicerrectora de Extensión

**GLADYS YOLANDA LIZARAZO SALCEDO**
Vicerrectora de Posgrados

**OMAIRA NELLY BUITRAGO BOHÓRQUEZ**
Vicerrectora Administrativa y Financiera

**LUIS EMILIO ROJAS PABÓN**
Director de Planeación y Calidad Institucional

**FREDY BAYONA ARENAS**
Director Administrativo Financiero

**PATRICIA PINZÓN BARÓN**
Directora de Bienestar Institucional

**OMAR CAMILO MEJÍA ARDILA**
Director de Relaciones Nacionales e Internacionales

# CONSEJO ACADÉMICO

**JAIME RESTREPO CUARTAS**
Rector

**CARLOS DARÍO MORÓN CUELLO**
Rector campus Valledupar

**CARMEN ELISA ARAQUE PÉREZ**
Rectora campus Cúcuta

**JOSÉ ASTHUL RANGEL CHACÓN**
Secretario general

**JEFFREY GUEVARA NARANJO**
Vicerrector de Docencia

**SUSAN MARGARITA BENAVIDES TRUJILLO**
Vicerrectora de Investigaciones

**GLADYS LIZARAZO SALCEDO**
Vicerrectora de Posgrados

**MARÍA MARGARITA RIVERA GALVIS**
Vicerrectora de Extensión

**LUIS EMILIO ROJAS PABÓN**
Director de Planeación y Calidad Institucional

**FREDY BAYONA ARENAS**
Director Administrativo y Financiero

**LUCY GUERRERO RODRÍGUEZ**
Directora Centro Educación Virtual CVUDES

**RAFAEL LIZCANO REYES**
Director académico Centro Educación Virtual CVUDES

**WILLIAM REYES SERPA**
Decano Facultad de Ciencias de la Salud

**EDWIN MURILLO AMARIS**
Decano Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y Humanas

**FABIOLA CECILIA AGUILAR GALVIS**
Decana Facultad de Ciencias Exactas, Naturales y Agropecuarias

**ORLANDO MARÍN LOURDUY**
Decano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

**JOSÉ ANTONIO DELGADO MONROY**
Decano de Ingenierías

**ELBA VIVIANA RUEDA ORDOÑEZ**
Decana Facultad de Ciencias de la Educación

**OMAR CAMILO MEJIA ARDILA**
Director de Relaciones Nacionales e Internacionales

**WILLIAM HUMBERTO ZAMUDIO PEÑA**
Director Centro de Estudios Tecnológicos

**PATRICIA PINZÓN BARÓN**
Directora Bienestar Institucional

**HUGO ALBERTO LEÓN TÉLLEZ**
Representante de los profesores

**JUAN SEBASTIÁN ARIZA MARÍN**
Representante de los estudiantes

**SERGIO AUGUSTO GALVIS JAIME**
Representante de los graduados

# COORDINADORES MESAS DE TRABAJO PDI 2019-2028

**JEFFREY GUEVARA NARANJO**
Aseguramiento de la calidad académica

**SUSAN MARGARITA BENAVIDES TRUJILLO**
Fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación

**MARÍA MARGARITA RIVERA GALVIS**
Consolidación de la relación de la Universidad con el entorno

**LUCY GUERRERO RODRÍGUEZ**
Incorporación de las TIC en los procesos institucionales

**OMAR CAMILO MEJÍA ARDILA**
Visibilidad regional, nacional e internacional

**FREDY BAYONA ARENAS**
Gobernabilidad y gobernanza

**PATRICIA PINZÓN BARÓN**
Bienestar institucional

**TEREANA JAUREGUÍ MALDONADO**
Desarrollo académico e innovación educativa

**GLADYS YOLANDA LIZARAZO SALCEDO**
Posgrados

**DARILIS CARRILLO TONCEL**
Campus Valledupar

**JOSE RAMSEY MORENO BARRETO**
Campus Cúcuta

**HUGO ALBERTO LEÓN TÉLLEZ**
Representante de los profesores

**JUAN SEBASTIÁN ARIZA MARÍN**
Representante de los estudiantes

## DECANOS

**ORLANDO MARÍN LORDUY**
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

**EDWIN MURILLO AMARIS**
Facultad de Ciencias Sociales, Políticas y Humanidades

**WILLIAM REYES SERPA**
Facultad de Ciencias de la Salud

**JOSÉ ANTONIO DELGADO MONROY**
Facultad de Ingenierías

**FABIOLA AGUILAR GALVIS**
Facultad de Ciencias Exactas, Naturales y Agropecuarias

**ELBA VIVIANA RUEDA ORDOÑEZ**
Facultad de Ciencias de la Educación

## DIRECCIÓN TÉCNICA

**LUIS EMILIO ROJAS PABÓN**
Director de Planeación y Calidad Institucional

**MIGUEL OSWALDO PÉREZ PULIDO**
Subdirector de Información Institucional

## CORRECIÓN DE ESTILO

**CLAUDIA FERNANDA GARCIA**
Asesora de comunicaciones

## DISEÑO E IMPRESIÓN

**IMPRENTA UDES**

# CONTENIDO

**CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL CONTEXTO ..... 12**
1.1 CONTEXTO MUNDIAL. ..... 13
1.2 CONTEXTO NACIONAL. ..... 16
1.3 RASGOS DEL ESCENARIO REGIONAL ..... 19
1.4 ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES UDES. ..... 22

**CAPÍTULO 2: MARCO ESTRATÉGICO ..... 36**
2.1 NATURALEZA. ..... 37
2.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES ..... 37

**CAPÍTULO 3: COMPONENTE PROGRAMÁTICO: EJES ESTRATÉGICOS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y METAS. 44**
3.1 EJE ESTRATÉGICO 1: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA. ..... 46
3.2 EJE ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN. ..... 50
3.3 EJE ESTRATÉGICO 3: CONSOLIDAR LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO. ..... 54
3.4 EJE ESTRATÉGICO 4: INCORPORACIÓN DE TIC EN PROCESOS INSTITUCIONALES ..... 59
3.5 EJE ESTRATÉGICO 5: VISIBILIDAD REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL. ..... 62
3.6 EJE ESTRATÉGICO 6: GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA. ..... 67

**BIBLIOGRAFÍA ..... 73**

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ámbitos de Impacto del Sistema Educativo. ..... 19
Figura 2. Sistema de planeamiento UDES. ..... 40
Figura 3. Estructura objetivo - resultado de alcance del PDI institucional. ..... 41
Figura 4. Etapas de construcción PDI 2019-2028. ..... 42
Figura 5. Ejes estratégicos PDI ..... 45

# LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores económicos territoriales. ..... 21

# PRESENTACIÓN

La Universidad de Santander UDES, reconoce el deber de continuar su camino de educar y formar integralmente profesionales en las diferentes áreas del saber, para el cumplimiento cabal de su Misión, Visión y Proyecto Educativo Institucional, que la lleven a fortalecer el compromiso con la **calidad** desde la cultura del mejoramiento continuo, y su articulación con un entorno dinámico y cambiante, cuyo objetivo sea orientar la gestión con un horizonte de largo plazo, que será la ruta de trabajo que se ha de materializar en acciones, con metas e indicadores específicos para la transformación institucional en los próximos 10 años.

La planeación como proceso, implica una concepción definida sobre lo que se pretende, mediante la preparación, el ordenamiento, desarrollo, seguimiento y evaluación del quehacer de la Universidad. Indica la dirección que debe seguir la comunidad académica, la cual trasciende como ejercicio esencial de la administración universitaria y que conlleva a mejorar los procesos de decisión en función de optimizar recursos y esfuerzos. En el devenir histórico la Universidad ha acumulado una vasta experiencia, la cual le ha permitido alcanzar logros, metas y objetivos que fundamentan una cultura de la calidad, que la instan a trazar un nuevo camino, plantear apuestas y adaptarse a la velocidad de los cambios con visión y liderazgo razones por las que ha de disponer de una hoja de ruta que defina su cometido para la consolidación de la universidad del mañana.

Se trata de unir ideas y sueños comunes de académicos, estudiantes, profesores, administrativos, graduados, decanos y directivos de la Institución, para anunciar que ha llegado el momento propicio para repensar la Universidad que queremos, a partir de evaluar sus logros, sus retos institucionales, y reconocer sus fallas y desaciertos, con el fin de señalar un camino que evidencie el compromiso con la alta calidad y su pertinencia con las buenas prácticas, representado en el reconocimiento que la comunidad nos ha otorgado desde los distintos programas de formación.

Su marco estratégico definió como componentes seis (6) grandes pilares o líneas: 1. *Aseguramiento de la calidad académica;* 2. *Fortalecimiento de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación;* 3. *Consolidación de la relación de la Universidad con el entorno; 4. Incorporación de las TIC en los procesos institucionales; 5. Visibilidad regional, nacional e internacional; 6. Gobernabilidad y gobernanza.* Sobre estos edificamos la propuesta programática que habrá de concentrar recursos, trabajo y conocimiento, y orientar y fijar el rumbo de la organización, para enfrentar retos y oportunidades en la búsqueda de adaptarse a unas tendencias como un camino obligado a seguir en su dinámica con el sector empresarial, gubernamental y académico que se han de evidenciar en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social.

Estamos seguros que esta valiosa apuesta gerencial, será de gran ayuda para consolidar los procesos de mejoramiento continuo con el propósito de lograr la acreditación institucional, el crecimiento sostenido, los proyectos estratégicos y el posicionamiento de nuestra universidad, como elementos claves de articulación de la gestión institucional con la sociedad en los próximos años.

**JAIME RESTREPO CUARTAS**
Rector

Campus Bucaramanga

Campus Cúcuta

Campus Valledupar

# 1

# ANÁLISIS DEL CONTEXTO

# ANÁLISIS DEL CONTEXTO

La Universidad de Santander, UDES como institución de carácter social inserta en un mundo de constantes cambios, con unas dinámicas relaciones con la sociedad, tiene como compromiso producir conocimiento científico y preparar el capital humano en aras de brindar soluciones reales a las problemáticas que se desarrollan en todos los contextos. Basada en su concepción de "universidad", la Institución hace énfasis en la calidad, que marca un "deber ser", el cual guarda una estrecha relación con el marco normativo legal nacional y con el proyecto educativo institucional que ha decidido emprender.

Una de las misiones supremas de la universidad es el servicio a la sociedad, contribuyendo especialmente, con la resolución de los problemas a los que ella se enfrenta. Para que sea posible, es necesario fomentar una estrecha colaboración con el sector empresarial y con las comunidades sociales con el fin de aportar soluciones que satisfagan sus necesidades, favoreciendo el mejoramiento del bienestar colectivo de una sociedad diferente que pueda planificar un futuro promisorio

La dinámica del sistema global requiere un fuerte apoyo de las IES, en la formación y capacitación del capital humano. En tal sentido, la universidad juega un papel importante, como aliado en la construcción de indicadores de I + D, dadas las potencialidades que genera, tales como el aumento del ingreso per cápita, la productividad, la movilidad social y el mejoramiento de las condiciones socio económicas de la población, de manera que contribuyan a reorientar el sistema social y político de la región y del país en el que se encuentra

Un análisis del contexto de la situación presente y futura de los distintos entornos en los que la UDES adelanta su actividad de formación, investigación y extensión, constituyen punto de partida para la formulación de su nuevo plan de desarrollo. Las instituciones de educación superior hacen parte de la sociedad, y a ella se deben siendo su propósito fundamental la gestión del conocimiento. Desde la especificidad de la investigación deben relacionarse con la sociedad, mediante la generación de conocimiento y la contribución a la comprensión de los problemas de orden científico, económico, político, social y cultural. El sentido de esta dimensión es poder contribuir a dar respuestas efectivas a las necesidades de la sociedad con propuestas que redunden en un mejoramiento de la calidad de vida, como lo ha previsto la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN, Acuerdo 2 pág. 14).

## 1.1 CONTEXTO MUNDIAL.

*Noah Harari* en su libro "21 lecciones para el siglo XXI" cuestiona: "La Humanidad se enfrenta a una revolución sin precedentes. ¿Cómo prepararnos y preparar a nuestros hijos para un mundo de trasformaciones e incertidumbres que parecen radicales?"

"Cambio", "resiliencia", "creatividad", "flexibilidad", "aprendizaje", son palabras que las personas deberán incorporar a su argot cotidiano si quieren hacer parte de un mundo altamente competitivo y en constante cambio. Transitamos rápidamente hacia la cuarta revolución industrial marcada por las tecnologías digitales, la información en la nube, el internet, la inteligencia artificial y otras herramientas que están transformando de manera sustancial la manera cómo vivimos. Esta realidad traerá enormes desafíos que obligarán a cambiar el ritmo y la forma cómo se estudia y se trabaja.

Aunque la inteligencia artificial forma parte de la vida actual, aún resulta extraño oír hablar de ella en ámbitos como el de la educación, en donde la realidad de las aulas, avanza a un ritmo mucho más pausado que el de la tecnología. Sin embargo, es precisamente este campo, el que debería contar con más herramientas tecnológicas, de manera que los nuevos sistemas de inteligencia artificial, contribuyeran a personalizar el aprendizaje y por ende, a transformar el proceso educativo.

Estos avances en materia tecnológica también le dan la oportunidad al sector empresarial de optimizar las tareas intelectuales desarrolladas con el fin de mejorar su productividad. Por eso, las áreas de mayor desarrollo a futuro y en las que la educación superior deben concetrarse serán el Marketing Digital, la Inteligencia Artificial, BIG Data y Ciberseguridad, entre otros.

Según un estudio de la Universidad de Stanford, la realidad virtual, el aprendizaje adaptativo, la analítica del aprendizaje y la enseñanza Online, serán en menos de una década, herramientas habituales en las aulas de clase. No obstante, para que este escenario sea posible, los docentes y demás actores de la comunidad educativa tendrán que afrontar un reto clave: "saber integrar este tipo de tecnologías con el aprendizaje presencial y la interacción humana" (Universia-2018).

Estos avances permitirán sin lugar a dudas, una mayor universalización de la educación, condición que sentó la Organización de Naciones Unidas en su Declaración Incheon ONU – Educación 2030: hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos, acordada en mayo de 2015 en la República de Corea, la cual propone las siguientes acciones:

- Asegurar el acceso en condiciones de igualdad para hombres y mujeres en formación profesional y superior de calidad.
- Eliminar la disparidad de género en la educación.
- Garantizar las competencias.
- Promover el desarrollo sostenible.
- Aumentar el número de becas.
- Aumentar el número de maestros calificados.

La velocidad con la que el mundo moderno se está transformando es una realidad que obliga a las organizaciones y personas a transformarse para enfrentar el futuro y así generar cambios en los modelos de pensamiento tradicionales. Hay que transformar la educación y fomentar el emprendimiento.

Conscientes que el mundo está cambiando y con él, las nuevas formas de aprendizaje de las nuevas generaciones, pensadores de 17 países se reunieron en Ciudad de México en la IV edición del Congreso de Innovación Educativa, cuyo tema central fue "La Educación en 2030: así serán las universidades del futuro". En ese escenario se analizaron los desafíos que tendrán que enfrentar las universidades y en especial las habilidades que tendrán que desarrollar los nuevos profesionales para enfrentarse al mercado laboral del futuro, cada vez más diverso y competitivo. (Ravelo, 2017).

Los expertos identificaron siete mega tendencias las cuales, según ellos impactarán el mundo laboral en el futuro:

**Redes del conocimiento**, como un ecosistema propicio para que el conocimiento se convierta en un elemento cada vez más abundante y esencial que permita compartir información a más personas.

**Construcción social del conocimiento**, las redes sociales del conocimiento facilitan la incorporación de estas herramientas en el sistema educativo.

**Revolución del conocimiento**, su avance y acumulación ha llevado al mundo a la nueva era de la Revolución Científica y Técnica con impactos sobre el ser humano, la sociedad, la economía y la naturaleza.

**Sociedad global basada en valores**, que afronta desafíos de grandes proporciones en lo social, educativo, cultural, económico, ambiental y político.

**Autonomía en el aprendizaje**, es el estudiante quien podrá hacer del aprendizaje una experiencia personal, con más autonomía gracias a los recursos educativos disponibles.

**Incremento del nivel de formación**, mediante el impulso a las maestrías y doctorados en las distintas profesiones como fuente innovadora de conocimiento acorde con las necesidades del entorno.

**Equidad social y desarrollo inclusivo**, elevar el umbral de cobertura de la educación.

El Consejo de Educación Superior – CESU en Colombia no es ajeno a estos desafíos y es por eso que una de sus mayores preocupaciones radica en que los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior, a los que deben someterse todas las instituciones de educación superior en el país, deben garantizar a la sociedad, que estas y sus programas, cuentan con condiciones de alta calidad, teniendo como marco, entre otras exigencias, los referentes internacionales. Requisito indispensable en un mundo que experimenta una creciente ruptura de fronteras nacionales que presiona por una mayor movilidad, el reconocimiento mutuo de títulos, la creación de programas nuevos y per-

tinentes y el aumento en número y calidad de estudiantes y docentes, entre otros. (CESU, 2014: 78). De ahí que el Estado considere positivas las alianzas con instituciones de educación superior con altos estándares de alta calidad en el exterior, que permitan evidenciar avances con agencias certificadoras de Chile, Estados Unidos, Europa y Australia.

En un mundo globalizado como el actual, en una sociedad del conocimiento y la información, con importantes avances en el desarrollo científico y tecnológico, con conductas sociales, políticas y culturales complejas, es la educación superior la que está llamada a cumplir un papel transcendental en la construcción de una nueva comunidad plena de expectativas, que propenda por reducir la pobreza, superar las necesidades básicas insatisfechas y mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes. Por tal razón, son las instituciones las que tienen la tarea de presentar y proponer programas de pregrado y posgrado pertinentes y acordes a las necesidades de su entorno, ajustados a los nuevos desafíos globales como la internacionalización, la unificación de mercados, sociedades y culturas, la masificación de la información y la expansión del conocimiento. Para ello debe ser prioritario para la educación superior, la actualización constante de los planes de estudio, la puesta en marcha de convenios nacionales e internacionales, la pertinencia en la investigación y la extensión, la ampliación de la cobertura, las innovaciones pedagógicas y el aseguramiento de la calidad, aspectos que le confieren al aprendizaje, un mayor *valor agregado* a las personas en la manera como aprenden y como aplican esos conocimientos.

El desarrollo del conocimiento y su impacto en el sistema económico, han contribuido a la expansión de programas de posgrado, en la medida que se genera demanda de personal cualificado por parte del Estado y el sector social y productivo. Importantes reformas han ocurrido en la formación superior avanzada tanto en su demanda, oferta, competencias, estudiantes y docentes, que le hacen presentar estructuras diferenciadas, las que se evidencian con la aparición de nuevas disciplinas dadas las formas de producción de saberes, implementados en un mundo más internacionalizado, que exigen niveles de equivalencia y estandarización de la educación.

*Monumento La Fuente*
*UDES*

## 1.2 CONTEXTO NACIONAL.

La educación en su conjunto es uno de los pilares fundamentales en los cuales reposa el desarrollo del país, por consiguiente, el sistema de educación superior debe formar con calidad, articularse con los otros niveles educativos, así como con los sectores social y productivo y asegurar condiciones efectivas de inclusión y pluralidad, de manera que se convierta en un agente de transformación social.

El doble proceso, de apertura al mundo globalizado y de autonomía de las regiones, emprendido por el país en la última década, le imponen a las instituciones de enseñanza superior una revaloración de sus relaciones con el entorno a nivel mundial, nacional, regional y local. Este nuevo escenario le plantea a las instituciones:

- Cambios en la concepción de sus relaciones internacionales que dejen atrás las prácticas domésticas basadas en el aislamiento y el desconocimiento de la confrontación con los pares académicos del mundo, para dar paso al intercambio y la vinculación a redes académicas y científicas.
- Cambios en la relación con el sector productivo, orientados a que las actividades científicas y tecnológicas sean más sensibles a las demandas del país y de las regiones, en el marco de la globalización de la economía.
- Cambios en las relaciones de confianza, entre la educación superior y la empresa, que permitan eliminar las barreras culturales y pedagógicas actuales; logros que son posibles en la medida en que se demuestren los resultados obtenidos.
- Cambios en las responsabilidades que competen a la formación humanística que, sin abandonar la capacidad de reflexión crítica, contribuyan a la construcción de nuevos referentes para la convivencia ciudadana, basados en los principios de tolerancia, pluralismo, democracia, equidad y derechos civiles.

La Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) son necesarias para diversificar y sofisticar el aparato productivo lograr aumentos en la productividad que lleven a un crecimiento sostenido de la economía. Sin excepción, los países que han invertido en capacidades para facilitar la generación de conocimiento en CTI y su efectiva transferencia hacia el sector productivo, facilitan la producción de bienes y servicios más sofisticados, y logran mayores tasas de crecimiento. En este esfuerzo es necesaria la participación del sector público, las empresas y las universidades.

Las empresas son los usuarios finales de los desarrollos científicos y tecnológicos, pero además juegan un papel central como generadores de desarrollo tecnológico y de necesidades, las cuales deben ser resueltas de manera conjunta con la academia. Esta, a su vez, debe responder a las necesidades sociales y económicas del país y establecer relaciones estables y funcionales tanto con el Gobierno como con el sector productivo y social. La transferencia de conocimiento y tecnología (TCT) es fundamental para llevar el conocimiento científico y tecnológico generado en las universidades y los centros de investigación al sector productivo y a la sociedad. Esto incluye la generación de conocimiento y la integración de este a las fuentes externas, con difusión del conocimiento, aplicación de tecnologías e implantación de técnicas maduras (Consejo Privado de Competitividad, 2018)

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012) lo recomendable es crear una cultura de mejora institucional y académica, que tenga en cuenta la información contextual sobre las circunstancias del estudiante y de la institución, y señala que debe otorgarse alta prioridad al mejoramiento de la calidad de la enseñanza, para que el personal tenga mayores oportunidades de desarrollo profesional, incluido el apoyo para aumentar su cualificación en niveles de posgrado, tomar cursos de formación en el empleo y participar en intercambios académicos con instituciones nacionales e internacionales de alta calidad. Adicionalmente se deben considerar en mayor medida las competencias pedagógicas del personal en su reclutamiento, evaluación y promoción. La calidad está intrínsecamente asociada a los resultados de los estudiantes. Se requieren esfuerzos proactivos para conectar la enseñanza y el aprendizaje de todas las Instituciones de Educación Superior con las necesidades de la economía y el mercado laboral colombiano, a fin de garantizar que los estudiantes se gradúen con competencias que les permitan acceder en su ejercicio profesional a condiciones de vida que mejoren sus expectativas laborales.

"Desde la OCDE los países miembros apuntan a observar las siguientes recomendaciones, que para el caso de la educación apuestan a mejores políticas para una vida mejor:

- Apoyar las decisiones del estudiante para su escogencia de un proyecto de vida
- Apoyar a los estudiantes en riesgo de deserción
- Equidad en la selección y el acompañamiento

Lo anterior conlleva como propósito para el MEN mejorar la educación del país en:

- Lenguas nativas y extranjeras
- Conocimiento en general de las ciencias
- Matemáticas
- Cobertura de programas y mejoramiento de su calidad"

El gran reto del sector educativo es integrarse a una sociedad global e intercultural, con el objetivo de construir capacidades para la gestión de la internacionalización. Esto significa impulsar acuerdos de cooperación bilateral que beneficien a estudiantes, docentes e investigadores mediante la financiación de procesos de movilidad académica, fortalecimiento institucional, transformación de currículos, y mejores competencias en lenguas extranjeras. Estos son aspectos que requieren de un trabajo continuo y articulado entre todos los actores de la comunidad universitaria; por eso, la aparición de la condición de calidad "interacción nacional e internacional" según el (CESU, 2018), con el fin de mejorar la calidad de la oferta educativa de las instituciones de educación superior.

En consecuencia, la importancia que el CNA le otorga a la internacionalización, como aspecto explícito relacionado con la calidad, es relativamente alto. En cada concepto emitido por el CNA se destacan los siguientes puntos: aspectos positivos, aspectos por mejorar y recomendaciones en relación con la internacionalización (MEN, 2014)

El presente plan consideró la necesidad de fomentar el proceso de internacionalización de la Universidad, mediante la participación en redes de cooperación académica con el fomento del intercambio y la generación de espacios para la reflexión sobre la internacionalización del currículo, cuya política plantea la necesidad de alcanzar el reconocimiento internacional de los programas académicos de pregrado y posgrado, así como establecer relaciones con instituciones nacionales e internacionales para canalizar e intercambiar recursos, convenios de cooperación, proyectos e investigaciones conjuntas, doble título y doble titulación y pasantías que fortalezcan la imagen institucional.

La internacionalización no debe asumirse solamente como proyección externa sino como un insumo para analizar la pertinencia en el desarrollo de las funciones sustantivas y multiplicar las posibilidades de movilidad para los profesores y estudiantes. Además, se desprende la recomendación de desarrollar estrategias de impacto en el manejo del bilingüismo, de tal suerte que se pueda afrontar la habilidad que existe en el manejo de una segunda lengua y la internacionalización del currículo, lo cual será posible con la generación de alianzas con instituciones de educación superior de otros países y el diseño de programas académicos de pregrado y posgrado con estándares internacionales.

### 1.2.1 Innovación.

Las nuevas competencias han de facilitar la creatividad y la imaginación, formarse en la experimentación, pensar fuera de los esquemas tradicionales, tomar riesgos, aprender a aprender y a desaprender y diseñar nuevos conceptos que tengan valor en un entorno mundial globalizado, en donde el rol de la educación en un mundo cambiante, cobra relevancia por la innovación, el desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información. La innovación representa, en el contexto de la educación superior, un cambio favorable e intencional en el proceso educativo, que involucra contenidos, métodos, prácticas y nuevos medios de comunicación; transforma la gestión de la docencia, la formación profesoral y la organización institucional.

"La innovación es un determinante crítico de la productividad por la creación de valor en una economía. Es necesaria para hacer un mejor uso del capital natural y asegurar el crecimiento a largo plazo. La capacidad de innovación de un país depende del ecosistema existente y requiere condiciones estables e incentivos a la colaboración. Es un proceso mediante el cual las ideas se convierten en productos exitosos, nuevos bienes y servicios, y nuevos modelos de negocio y organizacionales. La difusión y adopción produc-

tiva de tecnologías de la información y comunicaciones es central a este proceso, ya que reduce los costos de transacción y acelera el intercambio de información y de ideas, lo que aumenta la eficiencia y permite la innovación". (Consejo Privado de Competitividad, 2018)

La innovación educativa conlleva a redefinir el papel de los profesores y los estudiantes. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO, en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI, Visión y Acción, define al profesor innovador como el que debe asumir un papel que le permita:

- Anticipar la pertinencia de los aprendizajes
- Evaluar competencias
- Formar parte de grupos inter y multidisciplinarios
- Generar nuevos conocimientos
- Participar en el diseño curricular, en la definición de competencias, en la operación del currículo y ser corresponsable de su evaluación.
- Participar en redes y comunidades de aprendizaje
- Proveer diversas formas de información y formar a sus alumnos en la búsqueda, selección, análisis, síntesis y generación de nuevos conocimientos.
- Formar y formarse para la innovación
- Favorecer la autonomía, creatividad, actitud crítica y confianza de los estudiantes.
- Ser flexible para adaptarse a los cambios.

El estudiante innovador debe contar con las habilidades necesarias para apropiarse por si mismo de la información, y evaluar la calidad y pertinencia de esta de acuerdo con los propósitos que tenga. También necesita aprender a vivir en los contextos de cambio constante, característicos de la sociedad actual.

De otra parte, la *formación de capital humano*, desde la primera infancia hasta la educación superior y la formación para toda la vida, es un factor determinante de la competitividad. El acceso, la calidad, la permanencia y la pertinencia de la educación en todos sus niveles influyen directamente en la productividad laboral, contribuyen a la disminución del desempleo y la informalidad, e incrementan la remuneración de los factores productivos del país, lo que se refleja en el bienestar de su población y en el crecimiento agregado de la economía (Consejo Privado de Competitividad, 2016). Además, diversos autores caracterizan la escasez de capital humano cualificado como uno de los principales cuellos de botella que limitan el proceso de transformación productiva de una economía (Consejo Privado de Competitividad, 2016). En resumen, la incapacidad del sistema educativo para atraer, formar y reentrenar a la fuerza laboral en programas y competencias pertinentes es uno de los principales impedimentos para la diversificación y sofisticación del aparato productivo de un país.

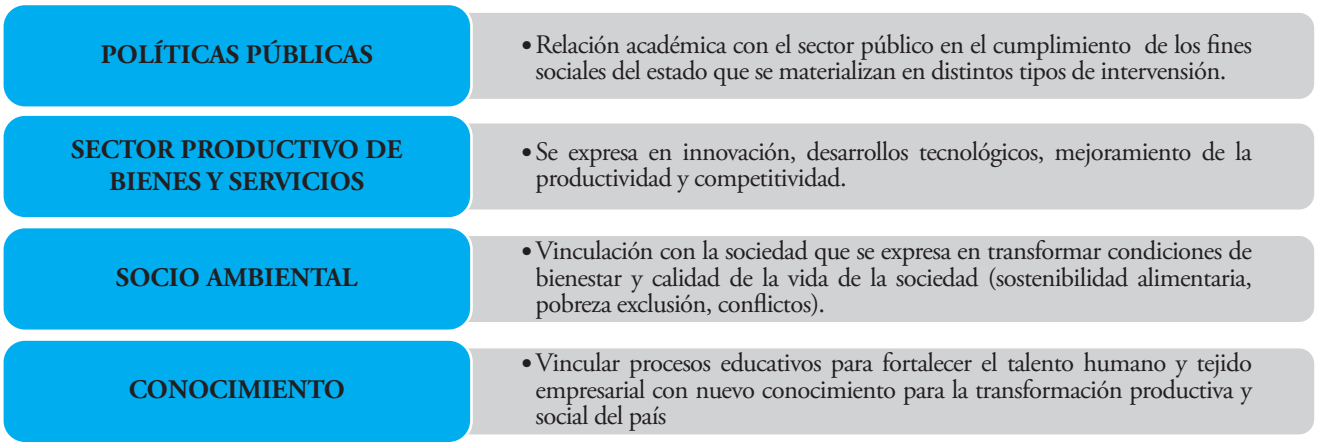
Por su parte el Gobierno Nacional ha consignado a través del (MEN, 2017) como desafíos en el *Plan Decenal de Educación 2016- 2026*, garantizar la integridad de la formación de los ciudadanos, lo cual implica el desarrollo de las competencias básicas, comunicativas y socioemocionales, que incluye las dimensiones de lo social, lo subjetivo, el conocimiento, las habilidades técnicas, el lenguaje y, el respeto por el otro y por las normas legítimamente acordadas.

*Monumento Construyendo*
*Maestro Espinosa*

### 1.2.2 Ámbitos de Impacto del Sistema Educativo.

Una educación superior de calidad promueve una mayor participación del individuo en las dimensiones ya no solo del conocimiento, sino en la política pública, el desarrollo empresarial y productivo, el desarrollo sostenible que dará como resultado el mejoramiento de las condiciones de vida que redundan en positivos indicadores macroeconómicos de crecimiento y bienestar social. Sin embargo, esto solo es posible si tenemos una educación de alta calidad donde la investigación sea el camino para buscar una sociedad mejor, que concentre sus esfuerzos en la innovación tecnológica y social y el emprendimiento, desarrollando nuevas tecnologías al servicio de la región y el mundo, con el fin de enfrentar las crisis sociales, la pobreza, la inequidad y el cambio climático. Esto demanda de la academia, profesionales preparados y creativos, que impacten positivamente en la generación de riqueza y se convierta en factor de progreso y desarrollo.

Figura 1. Ámbitos de Impacto del Sistema Educativo.




*Fuente: Planeación y Calidad Institucional 2018*

Es así, como la UDES busca la implementación de proyectos curriculares flexibles, articulados entre los diferentes niveles y modalidades en la formación para la vida de ciudadanos que puedan desenvolverse de manera crítica, creativa, responsable y autónoma y que brinden elementos para la convivencia, la inclusión, el desarrollo productivo, el cuidado del ambiente y la construcción de la paz.

De hecho, se debe establecer una dinámica de actualización curricular permanente para los procesos formativos, con calidad y pertinencia, que tengan en cuenta los acuerdos nacionales y los contextos regionales y locales, el uso de las TIC y diversas estrategias en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes en especial de los programas de pregrado. Igualmente se requiere fortalecer a su vez la investigación que permita la apertura de doctorados que lleven a transferir resultados al sector productivo e intensificar acciones en la política pública mediante alianzas con el sector público y de ese modo se puedan fomentar la generación, la transferencia y la apropiación de conocimiento.

## 1.3 RASGOS DEL ESCENARIO REGIONAL.

La Universidad debe contribuir al crecimiento económico y, por tanto, al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas, así como a la conservación y uso racional del medio ambiente. De igual manera se ve obligada a asumir una serie de retos como la calidad, la investigación, la extensión, la internacionalización, el uso adecuado de las TIC en el aprendizaje y la aplicación de una verdadera gobernabilidad, que son referentes misionales. La Comisión Regional de Competitividad concibe una visión para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en pilares como: la competitividad de las empresas, el desarrollo económico y la sostenibilidad ambiental, con objetivos estratégicos que tiendan a formar capital humano y mejorar su participación en la innovación y dinámica empresarial, de tal forma que

potencien las actividades productivas para el desarrollo territorial y conduzcan a las regiones a ser más competitivas fortaleciendo la educación básica, media y superior, así como la capacitación, el tamaño del mercado, la sostenibilidad ambiental, la sofisticación y diversificación de sus mercados, la salud, el fortalecimiento de sus instituciones, la dinámica empresarial y la infraestructura.

Por tanto, la promoción de la ciencia y la tecnología, la mentalidad investigativa, el auge de su cultura empresarial son factores de una visión de región que le apunta a constituirse en una sociedad del conocimiento que busca promover el mejoramiento de la competitividad y el desarrollo de nuevos proyectos, que permiten augurar un futuro promisorio. La confianza de su gente y la vocación ciudadana de enfrentar los retos, permiten visualizar con optimismo el futuro del nororiente colombiano.

"El sistema urbano tiene un papel fundamental para lograr un crecimiento económico y social equilibrado de una localidad. En Colombia más del 85% del PIB nacional se genera en las zonas urbanas. Cuanto mayor es el porcentaje de población urbana de un departamento, menor es su tasa de pobreza. Fortalecer las ciudades, vincularlas a sus entornos territoriales y generar elementos de integración física y funcional entre el campo y la ciudad se presentan como la estrategia más eficaz para reducir los persistentes desequilibrios regionales". (FINDETER, 2016).

"Los territorios del siglo XXI necesitan más que nunca, de la innovación y la creatividad para diseñar su futuro. Las nuevas oportunidades que brindan las TIC se deben aprovechar en todo su potencial, cuando como en el caso del Diamante Caribe y Santanderes existe un proyecto de territorio que identifica iniciativas, establece prioridades y orienta las actuaciones públicas y privadas, para lograr un perfil propio, apoyado en sus singularidades y en sus componentes de excelencia para impulsar las ventajas competitivas, el crecimiento económico con equidad social y la sostenibilidad global, en un territorio clave para el futuro de Colombia".

"El cambio climático de origen humano, inducido por la emisión de gases de efecto invernadero a la atmósfera, aparece como un nuevo desafío, con una gran capacidad para originar graves amenazas ambientales, sociales y económicas en las próximas décadas. El aumento de las temperaturas, la elevación del nivel del mar y una mayor incidencia de fenómenos como las inundaciones y las sequías son algunos de los riesgos a los que puede dar lugar este cambio. Los usos del suelo son claves en las iniciativas de atenuación de los riesgos asociados al cambio climático".

Veamos la perspectiva de las *áreas estratégicas de la región***,** consideradas en diferentes estudios de tendencias del desarrollo regional, que como insumo, hacen hincapié sobre los efectos en la educación superior que sirven para anticipar e identificar las acciones y decisiones que se consolidan como la hoja de ruta para la UDES en la construcción de su futuro, de conformidad con su misión institucional, y que constituyen los objetivos anhelados de los departamentos de Cesar, Norte de Santander, Santander y Arauca. Como apuestas productivas estratégicas, el territorio del nororiente colombiano depende de importantes variables como: competitividad e innovación; asociatividad e integración fronteriza; ordenamiento y conectividad territorial; gobernabilidad y gobernanza; implementación del acuerdo de paz y terminación del conflicto armado; y desarrollo territorial con vocación productiva (Agenda Objetivos de Desarrollo Sostenible, agroindustria, sector minero, energético, cárnicos, lácteos, bebidas, alimentos, palma de aceite, frutas procesadas, metalmecánica, salud, educación, turismo, biodiversidad, cultura, forestales maderables, artesanías, cuero, marroquinería, confección, software, logística y transporte), las cuales constituyen la base de crecimiento de su desarrollo económico y social y que según los estudios de proyección y prospectivas que ofrecen cada uno de los entes territoriales, generan una participación al PIB nacional del 10% y una tasa promedio de crecimiento anual del 4.5%

Los programas educativos que busquen promover la innovación en el desarrollo empresarial, deberán enfocarse en los sectores de mayor aporte al PIB, pues son estos los que necesitan más personal cualificado para contribuir a mejorar la calidad de vida y superar la pobreza.

La Universidad de Santander (UDES) se encuentra ubicada en una región geoestratégica (nororiente colombiano) con importantes aportes para la mejora en calidad de vida y participación en el producto interno bruto nacional, esto hace que el Plan de Desarrollo Institucional tenga en su implementación coherencia y pertinencia con las áreas estratégicas de la región, las cuales están definidas en los planes

territoriales, y planes estratégicos departamentales en ciencia, tecnología e innovación; escenarios institucionales que además, se consolidan como la hoja de ruta para alcanzar los objetivos propuestos en el mediano y largo plazo.

En congruencia con las apuestas institucionales, la Universidad de Santander considera que, en esa misma línea del desarrollo regional, su mayor potencial para buscar la excelencia académica, optimizar la docencia, aumentar la investigación, y vincularse con su entorno son: las Ciencias Sociales, Políticas y las Humanidades; las Administrativas, Económicas y Contables; las Ingenierías; la Salud; la Educación; las Ciencias Exactas, Naturales y Agropecuarias y por supuesto la proyección social en servicios de salud, de educación continua, de aprovechamiento agroindustrial y el biocomercio. Por tanto, la Universidad soporta su enseñanza en seis facultades, con más de 100 programas académicos activos, sólidos grupos de investigación integrados por un creciente número de investigadores y una estructura administrativa dispuesta para las funciones esenciales de la academia acordes a las necesidades de la sociedad.

Los departamentos que integran el área de influencia de la Universidad que registraron mayor crecimiento del PIB en el 2017 de acuerdo a datos suministrados por el DANE (DANE, 2018) fueron: Cesar con un 4,9%, seguido de Santander con un 1,2%, Norte de Santander con 0,5% y hubo una variación negativa para el Arauca con un -2,1% (variaciones negativas en el comportamiento de la actividad de extracción de minas e hidrocarburos). El porcentaje de contribución de los departamentos con influencia UDES es del 9,5% respecto al PIB nacional.

Tabla 1. Indicadores económicos territoriales.

| Departamento | (%) Participación PIB Nacional | Tasa de crecimiento (%) |
|---|---|---|
| **Cesar** | 2,2 | 4,9 |
| **Norte de Santander** | 1,8 | 0,5 |
| **Santander** | 5,0 | 1,2 |
| **Arauca** | 0,5 | -2,1 |

*Fuente: DANE-cuentas departamentales 2018. Elaboración propia*

Desde la perspectiva demográfica según el (DANE, 2007), para el año 2020, el grupo quinquenal nacional de 20-24 años será el tercer grupo más grande con 4 274 761 habitantes (2 178 097 hombres y 2 096 664 mujeres); y el grupo de 15-19 años tendría 4 253 364 habitantes (2 172 593 hombres y 2 080 771 mujeres) siendo el quinto grupo de mayor población en Colombia.

Para el caso de Santander, el grupo quinquenal de 20-24 años será el segundo más grande con 170 861 (87 794 hombres y 83 067 mujeres); el de 15-19 años se ubicará de tercera con 162 830 habitantes (83 816 hombres y 79 187 mujeres), grupo de suma importancia para la universidad ya se convierte en potencial para la demanda de los programas de pregrado en la región.

Para el caso de Norte de Santander, el grupo quinquenal de 20-24 años será el más grande con 131 793 (67 141 hombres y 64 652 mujeres) y el grupo de 15-19 años, tercero en la región será de 126 039 habitantes (67 141 hombres y 64 652 mujeres); para la región del Cesar, el grupo quinquenal de 20-24 años estará alrededor de 98 650 (48 405 de mujeres y 50 245 hombres), siendo el quinto quinquenio poblacional de esta región y el grupo de 15-19 años será de 103 780 habitantes (53 338 hombres y 50 442 mujeres).

Para el 2015, el número de estudiantes de grado 11 en el departamento de Santander estaba alrededor de 21 390 estudiantes, los cuales registraron una tasa de tránsito inmediato a las instituciones de educación superior en el 2016 de 9782 estudiantes, que corresponde al 45,7% (por encima del índice nacional que es del 38%). Para el departamento

de Norte de Santander, se presentó una tasa de tránsito de 44.9% y del departamento del Cesar de un 35.1% (MEN, 2017).

Aunque los anteriores referentes indican un potencial crecimiento, persiste un factor de riesgo ya que un determinado grupo de jóvenes está quedando fuera del sistema de educación superior (alrededor del 58% en los tres departamentos), con consecuencias sociales, culturales y económicas graves y dejando por fuera del sistema, talentos que podrían ser claves para el desarrollo de la región y del país. Sumado a esto, el mayor flagelo de la educación superior sigue siendo la deserción estudiantil, causada por una multiplicidad de factores que afectan el cumplimiento de las metas de eficiencia de la cobertura y que ocurren por consideraciones académicas, económicas, familiar y por afectaciones psicológicas.

## 1.4 ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES UDES.

Hoy se exige a las instituciones de educación superior una educación con calidad y equidad, pertinencia social e internacionalización, que tenga en cuenta el desarrollo humano, la relación del hombre con la sociedad y la naturaleza, y la relación con el mundo del trabajo. Esos deben ser sus retos. Uno fundamental, seguirá siendo la autonomía universitaria y su defensa es clave para garantizar que la universidad siga siendo la conciencia crítica de la sociedad, al ser la instancia dialogante con las distintas esferas sociales, incluido el Estado.

En este horizonte 2019-2028, el reto será garantizar la sostenibilidad y pertinencia de la UDES, mediante la cualificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje orientados a la implementación de estrategias, proyectos y acciones que le faciliten asumir en mejores condiciones, los compromisos del futuro que la sociedad, el Estado y el sector productivo, esperan en la prestación del servicio educativo.

Por tanto, para su ejecución, la Universidad tendrá en cuenta referentes esenciales tales como:

- Formación con calidad y visión internacional.
- Adaptación a los cambios en un mundo globalizado.
- Incorporación de nuevas tecnologías en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Investigación pertinente que contribuya al desarrollo regional.
- Fortalecimiento de la capacidad de gestión, que se refleje en su calidad organizacional.
- Innovación y globalización del conocimiento, desarrollando nuevos procesos, nuevos servicios y formas de organización.
- Planes de estudio más flexibles y orientados por competencias.
- Educación virtual que potencie los avances actuales.
- Crecimiento en la valoración de la práctica y la experiencia como fuente de aprendizaje reflexivo (pertinencia con el entorno).
- Desarrollo humano sostenible.
- Formación pos-acuerdo del conflicto para la consolidación de una paz estable y duradera
- Buen gobierno universitario que garantice la gobernabilidad y mejores prácticas administrativas y académicas.
- Consolidación de un sistema de información integrado que garantice confiabilidad en su información.
- Aseguramiento de un plan de desarrollo físico de infraestructura que permita un progreso armónico en los campus con base en el crecimiento en las diferentes áreas.

### 1.4.1 ¿Hacia Dónde Vamos?

Queremos ser una universidad referente de la educación superior en el nororiente colombiano, guiada por el principio en la búsqueda de la excelencia, con visibilidad nacional e internacional, caracterizada por la calidad de sus docentes, la pertinencia de sus programas académicos y la investigación, que desarrolle la capacidad y competencia de sus profesionales, así como la proyección social.

Para eso, se han identificado las potencialidades que permiten responder a las necesidades futuras, las cuales han de conducir a definir el marco de una proyección y ocupación en un campus más deseable y posible; continuar con la política de ser una universidad de docencia con sólida formación en posgrados e investigación y proyección social, factores relevantes de la Institución; proseguir el mejoramiento continuo mediante la permanente transformación curricular, la formación de los profesores y su evaluación, y abrir la

posibilidad de nuevas metodologías y modalidades en la oferta académica. De igual manera fortalecer el uso de las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información, así como los procesos de internacionalización para avanzar en un auténtico proyecto de apuestas en componentes estratégicos que profundicen la formación integral y de ese modo prestar a la comunidad un servicio con calidad, estrategias que se pueden evidenciar en el capítulo 3 del presente Plan de Desarrollo Institucional 2019-2028.

La UDES trabaja para alcanzar altos niveles de calidad, situando su énfasis en la relación existente entre las acciones de docencia, investigación y extensión y postula su proyecto educativo sobre la base de "EDUCACIÓN SUPERIOR PARA LO SUPERIOR". Esto unido a su trayectoria, vocación y perspectiva de futuro la insta a ubicarse en el grupo de universidades que tienen el compromiso de brindar formación profesional de pregrado y posgrado pertinente y de alta calidad, donde el estudiante es el protagonista y el profesor un orientador en el aprendizaje, con mayor autonomía en el proceso, y con un papel participativo y colaborativo que les permita adoptar una postura crítica y constructiva frente a la ciencia, la técnica y la cultura.

### *Acreditación Institucional en Alta Calidad*

La UDES inició su proceso de autoevaluación con miras a la acreditación de los programas académicos en el año 2006, logrando significativos avances que han movilizado a toda la comunidad académica, logrando importantes transformaciones y un posicionamiento institucional definido hasta convertirse en su mayor reto, el cual ha conllevado a una concentración de esfuerzos tanto de la academia como del área administrativa con el ánimo de lograr mayor visibilidad e impacto académico y social.

En el pleno ejercicio de la autonomía con responsabilidad, la Universidad de Santander ha definido dentro de sus metas, la calidad institucional, el compromiso con la evaluación permanente, la autorregulación y el mejoramiento continuo, convirtiéndose en prácticas orientadas a la consolidación de la cultura de la calidad institucional. En tal sentido, el aseguramiento de la calidad en la Universidad de Santander está dirigido a la generación de una cultura organizacional que lo reconoce como pilar fundamental para el logro de los objetivos misionales declarados y como elemento esencial en la búsqueda de la excelencia académica.

Desde esta mirada, el enfoque que la Universidad de Santander le da a la calidad institucional se fundamenta en la interacción de los componentes estratégicos y de apoyo, que proporcionan a las funciones misionales los elementos necesarios para alcanzar altos estándares de calidad definidos y reglamentados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y el Ministerio de Educación Nacional (MEN), así como, por las agencias de acreditación internacional dado su enfoque de universidad internacional.

La Universidad de Santander comprende que la mejor manera de responder a su compromiso con la sociedad a la cual se debe, es brindar el servicio público de la educación superior con calidad, para lograr la acreditación de sus programas y de la Institución. Es por esto que la UDES adelanta su proceso de Acreditación Institucional y a la fecha ha radicado el documento de condiciones iniciales para que, evidenciados los avances logrados, proyecte la entrega del informe final de autoevaluación al CNA a finales del mes de noviembre de 2019, y de esta manera recibir visita de pares externos en el primer semestre de 2020, quedando a la espera de la notificación de parte del MEN, del reconocimiento en alta calidad.

## 1.4.2 Docencia UDES.

La UDES concibe la docencia como función esencial orientada a la formación integral de los estudiantes con un enfoque centrado en el aprendizaje y las pedagogías activas, mediante procesos sistemáticos de enseñanza y verificación de resultados del aprendizaje y desarrollo de competencias (UDES, 2018). La docencia en la UDES se desarrolla a través de formación en la modalidades presencial y virtual, que se propicia con el Proyecto Educativo Institucional, PEI el cual compromete a toda la comunidad educativa y apunta hacia la formación integral ya que sus acciones están encaminadas a favorecer que cada uno de sus actores desarrolle armónicamente sus dimensiones afectiva, cognitiva y corporal. Su ejercicio se cimenta en el docente y en los principios y valores requeridos para fomentar el desarrollo humano, por tanto, la labor del profesor juega un papel determinante en la formación del estudiante.

La formación integral en la Universidad de Santander UDES es una manera de contribuir a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, y alude a la forma personal en la que él se debe realizar como ser social dentro de unas condiciones históricas concretas y particulares, que afinan su

sensibilidad mediante el desarrollo de sus potencialidades intelectuales y artísticas; contribuyen a su desarrollo moral y abren su espíritu al pensamiento crítico y al cultivo de una forma de vida en una sociedad basada en valores de justicia y solidaridad, de tal manera que pueda tomar decisiones responsables en lo que tenga que ver con él, en el ámbito de lo personal, familiar, social, profesional, científico, cultural y político.

La Institución procura la formación integral con base en los cuatro pilares de la educación a lo largo de la vida según el Proyecto Educativo Institucional:

- **Aprender a ser**, para que florezca de la mejor forma la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y responsabilidad personal.
- **Aprender a vivir juntos**, desarrollando la comprensión del otro y las formas de interdependencia, realizando proyectos comunes y preparándose para tratar los conflictos, respetando los valores del pluralismo, el entendimiento mutuo y la paz.
- **Aprender a conocer**, combinando una cultura general suficientemente amplia, con profundidad en los conocimientos en torno a problemas e interrogantes.
- **Aprender a hacer**, adquiriendo no solo una calificación profesional sino, más bien, competencias que capaciten al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a un trabajo en equipo.

De igual manera y en el marco de la formación integral, la Universidad de Santander UDES promueve el bilingüismo en la formación de los estudiantes, lo que les permite enfrentar los retos de la globalización y la transculturalidad mundial. El aprendizaje de idiomas y el conocimiento de otras culturas es primordial en el objetivo de lograr el acceso a nuevas oportunidades de desarrollo humano. La universidad integra en el currículo la enseñanza del idioma inglés, por su importancia en el mundo como la lengua de mayor popularidad en los negocios, las relaciones mundiales y las comunidades científicas internacionales.

Una tarea fundamental es la revisión y actualización de los currículos en la búsqueda de una mayor calidad y pertinencia de la oferta educativa, el apoyo a la internacionalización, la integración e interacción de las funciones misionales de la Universidad, la cualificación de los procesos de enseñanza – aprendizaje, para articular la academia con el sector productivo, de modo tal que se construya un modelo educativo flexible, de carácter interdisciplinario que propicie la inserción en el mundo del trabajo y genere aportes al desarrollo regional, nacional y global, donde el estudiante es el centro de la dinámica educativa con unos planes de estudio que permitan resultados de aprendizaje, medición de impacto y aportes a la sociedad.

El país requiere de un sistema de formación que permita a los estudiantes no solo acumular conocimientos, sino saber cómo aplicarlos, innovar y aprender a lo largo de la vida para el desarrollo y actualización de sus competencias y que obliga también a que la universidad modifique su modelo de formación para dar respuesta a las demandas de la sociedad; en particular, se requiere transformar el modelo educativo centrado en la enseñanza por uno en el que se privilegie el aprendizaje, sustentado en un currículo flexible.

En la Universidad de Santander - UDES, se forman en las facultades profesionales en los campos de las ciencias de la salud; ciencias exactas, naturales y agropecuarias; ciencias económicas, administrativas y contables; ciencias sociales, políticas y humanidades; ciencias de la educación e ingenierías.

Las facultades potencian sus prácticas pedagógicas innovadoras alrededor del PEI, para hacer de la enseñanza un ejercicio atractivo, flexible y crítico a los jóvenes en procesos de desempeños complejos generados en contextos específicos, sustentados en:

- Dominios conceptuales propios del campo de las ciencias y las disciplinas que fundamentan su formación (SABER).
- El desarrollo de aptitudes intelectivas y cognitivas (PENSAR).
- Comportamientos y actitudes correspondientes con el perfil definido del egresado (SER).
- Materializadas en la aplicación de buenas prácticas reconocidas como tales (HACER).

De esta manera, los programas académicos se desarrollan de acuerdo con su diseño y contenidos, mediante el trabajo académico del estudiante previamente planificado por el docente, procurando aprendizajes significativos y desarrollo de competencias complejas requeridas en contextos espe-

cíficos que demandan la formación en educación superior.
Con la reforma a la estructura orgánica de la Universidad de Santander y la adopción del Proyecto Educativo Institucional, PEI, la Universidad ha definido nuevas orientaciones pedagógicas y didácticas que serán bien aprovechadas en la búsqueda de currículos más pertinentes y el desarrollo de capacidades de aprendizaje autónomo. Algunos aspectos en los que se hace necesario avanzar para hacer las propicias y necesarias transformaciones, esperadas por la comunidad académica son:

- Superar la estructura tradicional y la rigidez en los planes de estudio, dando cabida a una mayor electividad con un menor número de prerrequisitos y más opciones de salida, mediante un sistema de créditos que permita una mayor flexibilidad curricular y la adopción de planes de estudios menos sobrecargados.

- Pasar de un enfoque con esencia en contenidos a una visión centrada en situaciones problema y al desarrollo de competencias.

- Como la vigencia de los conocimientos es cada día más corta, se impone el desarrollo de competencias, el aprendizaje permanente y la educación a lo largo de la vida.

- La globalización y creciente internacionalización hacen necesario el establecimiento de sistemas comparables de educación y titulación - estandarización de los currículos -, mediante el sistema de créditos y una creciente movilidad de estudiantes.

- En cuanto a los recursos docentes, la Universidad deberá orientar mayores esfuerzos al mejoramiento de las bibliotecas, laboratorios y superar la relativa apropiación y uso de las TIC como recursos de apoyo a las funciones sustantivas.

- La ampliación de cobertura de la oferta académica se hará con base en la definición de las áreas estratégicas propuestas en los diversos estudios de los entes territoriales, y para que las creaciones de nuevos programas respondan a una mayor interacción con el entorno y el trabajo y a una demostración de su pertinencia y visibilidad, conforme lo propone el Plan Nacional de Educación 2016 – 2026 del Ministerio de Educación Nacional.
- Adopción de un plan de capacitación docente inaplazable, ante la necesidad de cualificar el profesorado de la Universidad, que aumente la calidad de los programas.

- Hoy se afirma que la inclusión de las TIC en el proceso de formación son un instrumento que permite orientar y brindar a los docentes la posibilidad de mejorar sus prácticas de aula, crear entornos de aprendizajes más dinámicos e interactivos para complementar el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes y facilitar el trabajo en equipo. Este potencial abre nuevas posibilidades para estimular el pensamiento creativo y complejo y para el establecimiento de redes sociales y comunidades de aprendizaje diversas. Además, facilitan el acceso, la creación, recreación, publicación, interconexión, y construcción del conocimiento de forma colaborativa, distribuida y descentralizada pues interrelacionan e interconectan un vasto universo de personas, culturas, información y medios.

Estas transformaciones nutren el sistema de aseguramiento de la calidad académica que está constituido por tres componentes fundamentales: información, evaluación y fomento (MEN, 2010).

### 1.4.3 Posgrados.

Como elemento clave para dinamizar el vínculo entre ciencia, competitividad y desarrollo, se encuentra la formación de capital humano, como punto de partida del crecimiento y la equidad, a partir de un alto nivel de formación para producir y socializar el conocimiento, generando de esta manera ventajas permanentes para un desarrollo sostenible en el mediano y largo plazo.
Los programas de posgrado corresponden al último nivel de la educación formal superior, el cual comprende las especializaciones, las maestrías y los doctorados; estos deben contribuir a fortalecer las bases de la fuerza laboral para la generación, transferencia, apropiación y aplicación del conocimiento, así como a mantener vigentes el conocimiento disciplinario y profesional impartido en los programas de pregrado, y deben constituirse en espacio de renovación y actualización metodológica y científica, y responder a las necesidades de formación de comunidades científicas, académicas y a las del desarrollo y el bienestar social (MEN, 2006).

En Colombia, actualmente se ofertan programas en las áreas de conocimiento como son:

- Ciencias sociales, del comportamiento, la comunicación. administración, trabajo y derecho
- Ciencia de la salud y servicios sociales
- Ingeniería, tecnología, industria, arquitectura y construcción
- Ciencias de la vida, de la tierra, del espacio, químicas, físicas y exactas
- Pedagogía
- Artes y humanidades
- Servicios: turismo, hostelería, deportes, belleza, transporte, medio ambiente y seguridad
- Agronomía, agricultura, ganadería, pesca y veterinaria

En estos sectores se han identificado seis grandes desafíos a saber: calidad, sostenibilidad, nuevas formas de generación de conocimiento, atomización, relación tutor/estudiante y evaluación, para lo cual se han de desarrollar estrategias que garanticen la sostenibilidad de los programas como son: la diversificación de alternativas de financiación, la articulación de los programas en redes y alianzas la internacionalización y el aseguramiento de la absorción de los graduados en el mercado laboral.

El objetivo institucional es formar masa crítica con las competencias y el liderazgo necesario para articular los actores, los procesos y las entidades que exigen las alianzas entre la academia, el Estado, el sector productivo y la sociedad; de esta forma contribuir al fortalecimiento de las capacidades científicas, tecnológicas y empresariales.

Es por esto que a la fecha la UDES oferta 42 programas de posgrado (28 especializaciones, de ellas tres son médico-quirúrgicas y 14 maestrías) con 30 cohortes activas, una articulación en investigación con el 64% de los 24 grupos categorizados por Colciencias; y el 21% de los investigadores activos en los grupos de la UDES participan en los posgrados. Se prevé inicialmente la oferta de doctorados en las áreas de Recursos Energéticos Renovables y Enfermedades Infecciosas, para la transformación del aparato productivo, la sostenibilidad ambiental y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. Más adelante se espera ofertar otros doctorados en Primera Infancia, Redes Neuroeducatrónicas, y Administración y Gestión de Organizaciones y Ciencia Clinicas.

### 1.4.4 Centro de Educación Virtual- CVUDES.

El Centro de Educación Virtual de la Universidad de Santander (CVUDES), es una unidad académica y administrativa que apoya a la Universidad en el cumplimiento de sus funciones misionales para la construcción y aplicación de conocimiento en proyectos y programas de formación en metodología virtual; depende de manera directa de la Vicerrectoría de Docencia y coordina con esta dependencia la ejecución de políticas institucionales, junto con las normas y procedimientos de carácter académico y administrativo.

El CVUDES se proyecta para el año 2028 como un escenario de educación, que aporta a través de metodologías innovadoras y el uso de las TIC, a la creación de experiencias de aprendizaje que contribuyan a la construcción de conocimiento en las diferentes modalidades educativas de la Universidad de Santander, UDES.

Desde la dimensión pedagógica se gestionará en metodología virtual, una oferta de programas de pregrado y posgrado en diversas disciplinas del saber, con procesos basados en modelos innovadores, acordes con las políticas institucionales, desarrollados bajo entornos virtuales, orientados hacia el aprendizaje colaborativo y significativo. Además, se apoyará el desarrollo de aulas extendidas para otras metodologías, fortalecidas con la aplicación de las políticas institucionales y el modelo pedagógico conocido hoy como aula invertida.

Desde la dimensión comunicativa, se proyecta un centro de producción de medios y contenidos digitales que apoyen procesos de enseñanza y de aprendizaje, teniendo en cuenta estándares de producción, que permitan alta funcionalidad, además de la fácil consulta y uso de los recursos educativos por parte de la comunidad académica.

Desde la dimensión tecnológica se visualiza como el punto de integración de las TIC, a través de la incorporación de herramientas tecnológicas que optimicen procesos de enseñanza-aprendizaje, las TAC (Tecnologías del Aprendizaje y la Comunicación), que permitan la implementación de entornos del aprendizaje a través de escenarios virtuales que soporten modelos educativos innovadores mediados por tecnologías y el uso de las TEP (Tecnologías del Empoderamiento y la Participación) que permitan el manejo de un estilo de vida digital.

Desde la dimensión organizacional, se prevé la consolidación de procesos de docencia, investigación y extensión de la Universidad, bajo la perspectiva de la virtualidad, integrando las tecnologías que permitan generar nuevos escenarios para el desarrollo de la UDES.

En síntesis, con la integración de estas cuatro dimensiones se busca la consolidación de un modelo cibernético de educación, que permita atender de una manera eficaz y eficiente a la generación de homus cibernéticos, nativos digitales, generación ego y toda la población postmoderna que manejará un estilo de vida digital

### 1.4.5 Centro de Formación en Tecnologías.

El Centro de Formación en Tecnologías es una unidad académico administrativa de la Universidad de Santander UDES, con la misión de formar tecnólogos integrales en diferentes áreas del conocimiento que contribuyan al desarrollo socioeconómico y empresarial del entorno regional, con proyección internacional, alta calidad, visión crítica y vanguardista, responsabilidad social y principios éticos.

El Centro es una respuesta a las necesidades productivas del país, en un nuevo camino de transformación y desarrollo trazado por una economía competitiva y global, y a la vez, atendiendo la revolución educativa del Estado colombiano que busca mayores oportunidades de acceso a la educación superior para sus nuevas generaciones.

Entre las ventajas de estudiar un programa tecnológico están:

- Formación de calidad en corto tiempo, altamente especializada y práctica, que permite acceder al mercado laboral mucho más pronto.
- Formación de competencias, habilidades y destrezas para laborar en áreas específicas de los sectores productivo y de servicios, con capacidad de resolver problemas específicos con soluciones prácticas y rápidas en su área de trabajo.
- Programas diseñados bajo el sistema de créditos, permitiendo la homologación de varias asignaturas para continuar con una carrera profesional, si así lo desea el estudiante. Esta es una gran ventaja puesto que el estudiante recibe dos títulos en su formación (técnico profesional y profesional universitario) lo que garantiza más campo laboral y mejor retribución económica.
- El aspecto económico es igualmente una ventaja, porque muchos bachilleres pierden la posibilidad de realizar estudios superiores debido a que no cuentan con los suficientes recursos. Sin embargo, las carreras de pregrado técnicas o tecnológicas al ser ciclos más cortos, ofrecen la posibilidad de que los costos sean menores que un programa de pregrado universitario.

### 1.4.6 Investigación.

La investigación es considerada uno de los ejes estratégicos en la UDES y como tal cuenta con el apoyo institucional para su quehacer y se enmarca dentro de las políticas institucionales existentes. La investigación es un factor de generación de conocimiento que contribuye a la transformación de procesos productivos, sociales y de mejoramiento de la calidad de vida, que se concreta con el desarrollo de proyectos de investigación, abordados por profesores investigadores que pertenecen a los grupos e institutos de investigación de cada uno de la Universidad.

Su cadena de aplicación se aborda desde diferentes ámbitos que se concretan en el desarrollo y fortalecimiento de la competencia investigativa, los trabajos de grado, las convocatorias internas y externas, la organización de semilleros y jóvenes investigadores que se ven reflejado en estrategias pedagógicas que desarrollan las unidades académicas, con el soporte de los grupos de investigación para favorecer la construcción, generación y apropiación y desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes relacionados con las distintas disciplinas.

Como respuesta a la dinámica promovida por la Universidad, en los últimos años se ha incrementado de manera considerable el número de semilleros y jóvenes investigadores, con lo cual se busca promover la apropiación de métodos y conocimientos del quehacer científico y su prioridad es fortalecer la capacidad investigativa de profesores, los trabajos de grupos de investigación y la organización de semilleros y jóvenes investigadores, respondiendo a la filosofía de COLCIENCIAS: “aprender haciendo”.

Dentro de los avances destacados de la UDES en investigación, se puede mencionar los siguientes:

- En su visibilidad institucional es considerada la primera institución de Santander con capacidad para generar

producción científica de excelencia (Scimago, 2018); novena universidad colombiana con mayor tasa de crecimiento en investigación, el 64% de la publicación es en inglés; sexta a nivel Colombia con mayor producción en colaboración internacional; cuarta en impacto normalizado con un indicador de 1.67 entre el 2011-2015. La institución cuenta con 376 artículos de alto impacto publicados en Scopus en los últimos 5 años y cuenta con medios de difusión científica de alto impacto como la revista CUIDARTE, indexada en Publindex en categoría C en COLCIENCIAS.

- En la actualidad según el ranking de Webometrics, la Universidad de Santander está en el puesto 25 a nivel nacional entre 289 instituciones de educación superior; en la dimensión de "producción intelectual" medida por (MIDE, 2018), la UDES ocupa el primer puesto en el índice de citaciones WoS comprendidas entre 2009 y 2016 (N° de citaciones /N° de artículos en WoS) entre las universidades con enfoque de maestría y el segundo puesto de todas las universidades del sistema. En el índice de citaciones SCOPUS (N° de citaciones /N° de artículos en SCOPUS) la UDES ocupa el primer puesto de todas las universidades del sistema y también del enfoque de pregrado maestría.

- Referente a la dimensión "Internacionalización" del indicador "coautorías internacionales", (N° de a coautorías/ artículos) registradas en las bases de datos del ISI y SCOPUS, obtuvo un resultado para WoS de 0.7, ocupando la sexta posición en nuestro enfoque. El número de coautorías con autores extranjeros en SCOPUS para la UDES es de 0.78, ocupando la cuarta posición en nuestro enfoque. En la dimensión "Planta Docente", por cada 100 estudiantes, en promedio se tienen 12 docentes TCE, ocupando la cuarta posición en las universidades de nuestro enfoque.

- En sus estructuras de investigación la UDES cuenta con 24 grupos de investigación categorizados en COLCIENCIAS, de los cuales 2 están en A, 8 en B, 8 C y 6 reconocidos; en la convocatoria 718-2017 de COLCIENCIAS clasificó 59 investigadores (34 junior, 19 asociados, 6 senior); dos grupos de investigación reconocidos por su producción entre los mejores del país en circulación de conocimiento especializado (MICROBIOTA Y CLINIUDES); entre 2012-2018 ha contado con 80 jóvenes investigadores; posee 100 semilleros de investigación (65 en Bucaramanga, 20 en Cúcuta, 15 en Valledupar); 1309 estudiantes participando activamente en semilleros en 2018, con 58 participantes en encuentros

departamentales y 27 participantes en el encuentro nacional en 2018; ha logrado siete registros de software, tres patentes y una en proceso, y obtuvo dos cupos en la convocatoria 2018 de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación, OTRI Estratégica del Oriente, para iniciar el proceso de transferencia al sector productivo.

- Se han creado 3 institutos de investigación (Masira, Xérira, Atulaa), un instituto en desarrollo (ciencias exactas, naturales y agropecuarias); cuenta con 20 profesores de categoría especial en 2018 y 72 profesores planta de investigación. La Universidad de Santander realiza convocatorias para el reconocimiento y estímulo a la producción científica y para el año 2.018 alcanzó una participación de 44 profesores con 64 productos presentados.

- Dispone en su actividad investigativa con 15 proyectos COLCIENCIAS en los últimos 4 años, con montos cercanos a los 5000 millones de pesos; en los últimos cinco años en convocatorias internas se han presentado 418 propuestas, de las cuales el 47% han sido aprobadas (197) con colaboración de 13 instituciones internacionales aliadas, 200 proyectos formalizados en convocatorias de fortalecimiento institucional entre 2017 y 2018; en las distintas convocatorias externas, se han presentado 158 proyectos de los cuales 39 han sido aprobados (25%).

- En materia de convenios y redes se destacan: el convenio para el Doctorado en Enfermedades Infecciosas con la Corporación para Investigaciones Biológicas (CIB); alianza con CINDE para la Maestría en Primera Infancia y Adolescencia; asociación con la Red NEXUS para tres proyectos en conjunto y 9 jóvenes investigadores; 25 proyectos de colaboración internacional activos (20 en Bucaramanga, 4 en Cúcuta y 1 en Valledupar).

El futuro próximo de la UDES estará orientado hacia los posgrados y la investigación, tal como lo plantea el profesor Francisco Mojica, citando un estudio de la Universidad Sussex: “La universidad del pasado es fundamentalmente transmisora de conocimiento y perteneciente a la era de la información, mientras que la del futuro estará orientada a la generación de ciencia, tecnología e innovación y se inserta en la era del conocimiento. La función predominante de la institución del pasado es la docencia, con lo cual es coherente con su pertenencia a la era de la información, pero

la función predominante de la universidad del futuro es la investigación, lo cual guarda relación con su disposición de generar conocimiento. Por tanto, su modalidad predominante es el posgrado, mientras la modalidad predominante de la institución del pasado es el pregrado" (Mojica, 2008)

### 1.4.7 Extensión.

La Universidad de Santander ha venido contribuyendo al mejoramiento de las comunidades y diseña políticas y estrategias a partir de reconocer la cultura, la problemática social y económica de las comunidades y sus propias apuestas de intervención, como compromiso ineludible de su responsabilidad social y pertinencia con el entorno.

Se concibe la extensión como una función que se integra a la docencia y la investigación, a la vez, la interacción, entendida como la articulación con el entorno social en diferentes áreas y diversos sectores sociales, de acuerdo con los campos de conocimiento de la Universidad en el entorno, sin dejar de lado la incorporación del emprendimiento y la innovación. (ASCUN, 2018)

La articulación con el sector productivo, con el Estado a nivel local, regional y nacional, con las comunidades y entre las universidades, es fundamental en su tarea de generar y transferir conocimiento desde la investigación, en las metodologías de enseñanza y aprendizaje, como agente dinamizador de los procesos de innovación, de las nuevas formas de vinculación para una mejor integración con las necesidades de la sociedad, en muchas ocasiones a través de servicios para ella.

La extensión debe ser vista en su dimensión formativa, pues posibilita escenarios que fortalecen la formación integral y que a su vez permiten una acción transformadora en la sociedad, en el cumplimiento de la función social de la universidad y en la integración de las funciones sustantivas.

Al asociar la extensión con actividades de docencia e investigación, vinculando las actividades de trabajo como líneas y grupos de investigación y desde la docencia misma, posibilita la socialización de experiencias prácticas de extensión haciendo participes a los estudiantes en procura del estudio de casos concretos los cuales acercan la teoría a la práctica.

Dentro de la función de extensión hay diferentes formas de realización de la misma: proyección social, proyectos estratégicos, educación continua, servicios de asesorías y consultorías; emprendimiento, creatividad e innovación y a través de la generación e incubación de empresas Spin-off, Start Up y su interacción con el empresariado a través de plataformas interactivas como la de Interacpedia, prácticas y pasantías universitarias y acercamiento o vinculación con los graduados.

Del mismo modo es necesario resaltar la gestión para avanzar en la creación del Centro de Desarrollo Agroindustrial y Energias Renovables, y el Centro de Innovación y Productividad para vincular a la comunidad académica en su formalización y a las facultades en los procesos de apropiación del conocimiento y así fortalecer la comprensión del entorno y el trabajo en equipo.

También hace relevante la generación de indicadores que permiten hacer seguimiento a través de la medición del desempeño que ha tenido la Universidad en la región con el aporte al sector productivo, la sociedad, el medio ambiente, la salud y el conocimiento científico y tecnológico, con el fin de identificar el impacto sobre el desarrollo humano y la sostenibilidad del territorio.

Contar con acercamientos y espacios que generen confianza entre el sector empresarial y la Universidad, obliga a esta a mejorar su manera de comunicarse con el entorno, de tal forma que, gracias a su movilización social, la convierte en eje de la vida cotidiana y el desarrollo regional.

La UDES establece una dinámica propia acerca de la extensión universitaria, vista en siete (7) ámbitos en su trabajo institucional y dos políticas públicas de carácter mundial y nacional, aliados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que han estado presentes a lo largo de los últimos años en todas sus acciones y relaciones con la sociedad, el Estado y el sector productivo, así:

- **Proyectos estratégicos**

Buscan establecer una clara y formal relación con la sociedad por medio de la participación activa en los organismos, dependencias, institucionales y redes e instancias que la conforman, para generar y desarrollar proyectos estratégicos de acuerdo con las potencialidades y necesidades de la región y del país, manteniendo una lectura permanente del territorio a partir de los diferentes estudios de la economía

regional, planes de desarrollo y planes de ciencia, tecnología e innovación.

- **Proyección social y productiva**

Procura conocer la realidad económica y social de las áreas de influencia de la Universidad, para proyectarse con pertinencia y facilitar la aplicación práctica del quehacer académico, y de las áreas del conocimiento, contribuyendo a la solución de necesidades, inquietudes y aspiraciones de los sectores sociales y productivos, reafirmando saberes prácticos en respuesta a problemas concretos. Las facultades en sus actividades de proyección social han ejecutado 42 proyectos con medición de impactos y se implementan en alianzas, propuestas a sectores de la agroindustria (oleaginosas promisorias), salud- educación (primera infancia) y propuestas a la pequeña y media industria (competitividad y sostenibilidad).

- **Educación Continua**

Busca la articulación con la sociedad mediante la formación y la capacitación permanente, educando para la vida, profesionales o no, que desean profundizar o actualizarse en determinadas áreas del conocimiento, generando competencia y desarrollando habilidades en la aplicación de herramientas tecnológicas, liderazgo, competitividad, y dominio en temas de actualidad que les permita no solo mejorar su desempeño laboral o profesional, sino desarrollarse como seres humanos integrales. Entre el 2013 y el 2018, la Universidad propició más de 319 actividades de educación continua en las diferentes áreas del conocimiento.

- **Relacionamiento con graduados**

Pretende afianzar el vínculo con los GRADUADOS UDES, quienes como representantes de la Universidad participan en los procesos institucionales y contribuyen al desarrollo social, mediante la incorporación de condiciones que promuevan comunicación eficiente, seguimiento a la trayectoria profesional y laboral, participación en procesos de formación, investigación y extensión, construcción de redes de apoyo, cooperación mutua e inserción a la vida laboral por medio de la bolsa de empleo, actividades que se realizan permanentemente para mejorar la calidad y pertinencia de nuestros programa académicos.

Según el Diagnóstico de Graduados UDES 2012-2016, (UDES, 2018) en materia de acceso al mundo laboral, el 75% de los graduados están empleados en condiciones profesionales o no profesionales, el 14% son trabajadores independientes y el 11% no tienen trabajo al momento del estudio. En términos de la actividad económica de la empresa donde trabaja el graduado, el 28% de estos están vinculados al sector de educación, el 26% a servicios sociales y de salud, el 14% a otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales y el 10% al sector de la construcción. También se tiene participación en actividades financieras, suministros de energía, gas y agua, industrias manufactureras, agrícola, ganadería, caza, y silvicultura, actividades inmobiliarias de alquiler y empresariales y actividades de hogares privados como empleadores y actividades no diferenciadas que están por debajo del 5%. Por su parte los graduados de posgrado UDES, ocupan en un 25% cargos de dirección y gerencia, salud en un 20%, finanzas y administración en un 19% y en ciencias sociales, educación, y servicios gubernamentales en un 16%.

Respecto a la relación de la actividad laboral con el posgrado que estudió en la UDES, el 64% de los encuestados perciben que están directamente relacionadas y el nivel jerárquico más alto alcanzado en toda su experiencia laboral ha sido: directivo un 33%, asesor un 18% y ejecutivo y operativo un 17%. El desempeño de actividad laboral de los graduados, indica que el 34% está relacionada con la empresa privada (con fines de lucro), el 21% en instituciones de educación superior, el 15% en empresa pública y por debajo del 10% actividades relacionada con instituciones del Estado e instituciones sin fines de lucro.

Un asunto de interés será mejorar las tasas de graduación, y para responder a este reto, se debe identificar a los estudiantes en riesgo de deserción, en especial aquellos que ingresan con bajos resultados en las Pruebas Saber 11 y que requieren acompañamiento a través del programa PAIPE, a quienes tienen alertas altas y medias y están obligados a esforzarse por avanzar con el fin de facilitar su permanencia y continuar en el camino a un egreso exitoso; ejercicio que sin duda contribuye a la cultura del mejoramiento continuo.

La Universidad de Santander en total coherencia con su misión, desarrolla procesos de formación, investigación y extensión que sin lugar a dudas aportan al desarrollo inte-

gral de sus estudiantes, asegurando, además, que puedan desenvolverse como profesionales con proyección internacional.

- **Gestión tecnológica**

Promueve la vinculación con el sector productivo desde el desarrollo tecnológico, para la solución de problemas industriales o la generación de productos y servicios innovadores que implican la gestión de procesos de generación, adaptación, actualización y transferencia de la tecnología, así como la protección de la propiedad intelectual, la negociación y los contratos de licencia.

- **Servicios tecnológicos y de laboratorio**

Pretende responder a las necesidades e intereses del medio con servicios tecnológicos y de laboratorio, para que la aplicación del conocimiento conduzca a soluciones adecuadas, desde el punto de vista técnico, económico, social y ambiental, incidiendo así en la solución de problemas específicos que sean congruentes con la responsabilidad social de la Universidad y que contribuyan al desarrollo de los territorios.

- **Emprendimiento**

Favorece la cultura del emprendimiento, la creatividad y la innovación, mediante procesos educativos direccionados que permitan a los estudiantes y egresados pasar de las ideas (pensadores), participando activamente en el ecosistema emprendedor y contribuyendo a la formación de líderes, agentes de cambio para la región y el país. La UDES impulsa el emprendimiento por medio de cursos electivos en innovación y emprendimiento y promoción de los proyectos realizados por las facultades entre estudiantes y personal docente; igualmente participa con actividades de sensibilización y divulgación y los desafíos por una cultura emprendedora para su fortalecimiento en la región con eventos como el seminario de WORK SHOP y la Red Emprender Sur.

Sin duda, Colombia tiene un tesoro en el emprendimiento, que es la semilla del empresarismo, fuente de equidad y bienestar. El 99% de las empresas que se crean anualmente en Colombia son micros, pequeñas y medianas, que contribuyen con el 30.5% del empleo nacional, aportan el 35% del PIB y están empeñadas en crecer con el propósito de lograr mejores condiciones en sus regiones en materia de oportunidades para la población y bienestar (Rivera, 2018).

El emprendimiento es una herramienta de los colombianos destinada a formar empresa la cual ayuda en la transformación de la mentalidad de empleado a empresario. Sin embargo, en la actualidad solo cuatro de cada diez emprendimientos, sobreviven a la etapa de posicionamiento inicial en el mercado nacional.

Recobra importancia entre otras razones, entender el mercado, dimensionar su tamaño, identificar el consumidor, las tendencias, la competencia y la formación de manera legal, de tal manera que se pueda diseñar una estrategia acorde a la realidad.

- **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Colombia junto a 192 países, se enfrentan en la próxima década a la consecución del desafío mas ambicioso en materia de desarrollo social, económico y ambiental: alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible, mediante una agenda de desarrollo que deberá completar su implementación en el año 2030. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) entraron en vigencia en el mes de enero de 2016 y hacen parte de una iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas, ONU. Son un llamado mundial a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y asegurar que todos los seres humanos disfruten de paz y prosperidad. Estos 17 objetivos globales comprenden 169 metas y orientarán las políticas y la financiación de los próximos años e incluyen nuevas esferas como la desigualdad económica, la innovación, el cambio climático, el consumo sostenible, la paz y la justicia, entre otras. Los ODS son universales e inclusivos y reflejan un firme compromiso con las comunidades y ciudades del mundo. Algunos retos desde la óptica de la educación superior para contribuir al desarrollo sostenible se centran en formar para la creación de políticas públicas orientadas hacia la salud y el bienestar, la educación y la calidad, la energía asequible y no contaminante, el trabajo decente y el crecimiento económico, la industria, innovación e infraestructura, las acciones a favor del clima, la paz, la justicia e instituciones sólidas. Sin embargo, la contribución de las universidades a los ODS es mucho más amplia, ya que pueden apoyar tanto la implementación de cada uno de los ODS, como la del propio marco de los ODS. De acuerdo con (Australia/Pacific, 2017), algunas de estas áreas principales de

contribución son: conocimiento, investigación, aprendizaje, gobernanza institucional, liderazgo e impacto.

- **Formación pos-acuerdo del conflicto**

Las instituciones de educación superior sin excepción, requieren avances importantes en formación para el pos-acuerdo del conflicto, orientados especialmente para que esos segmentos de la población históricamente ubicados en las zonas de violencia, tengan la oportunidad de prepararse con miras a fortalecer las áreas de desarrollo rural en proyectos promisorios que propicien la transformación del campo y que promuevan la investigación en temas de desarrollo rural en las áreas de las ciencias agrarias, sociales, administrativas y de salud, de manera que contribuyan efectivamente a los avances en biotecnología, la preservación de la biodiversidad y la consolidación del proceso de paz.

Estos ámbitos priorizan el desarrollo de un portafolio de servicios y un plan de consultoría con un mayor vínculo de las facultades, estructurado desde la unidad de proyectos estratégicos, que busca el contacto de los docentes con la situación actual del sector real.

### 1.4.8 Internacionalización UDES.

En materia de movilidad, a través de la Dirección de Relaciones Nacionales e Internacionales se pretende posicionar a la Universidad de Santander en el contexto regional, nacional e internacional como un centro de estudios que propende por la formación de ciudadanos con proyección internacional, a través de alianzas estratégicas y programas de cooperación que se integren a los procesos de la Institución, enmarcados con las funciones sustantivas de la Universidad como son la docencia, la investigación y la extensión. Basa su accionar en la política de internacionalización la cual se implementa a través de las siguientes líneas de acción: acreditación internacional de programas académicos, participación de redes académicas internacionales, proyectos y acciones a través de los institutos de investigación, y participación en eventos científicos y académicos.
Es así que en los últimos 5 años, la UDES ha registrado 1705 movilidades entrantes y salientes de profesores, 1669 movilidades de estudiantes en doble vía, más de 1000 cursos homologados, 7 convenios con universidades extranjeras en doble titulación que aplican para 9 programas de la UDES, en los cuales se destacan: convenio con la Universidad Politécnica de Valencia, UPV; con la Escuela Europea de Dirección y Empresa, EUDE, con la Universidad Argentina de la Empresa, UADE, con GOBERNA América Latina y la Universidad de Sevilla; 90 convenios y alianzas internacionales activas con 20 países, 14 redes institucionales y de movilidad, 2 programas acreditados en ARCUSUR (Medicina y Enfermería), 7 profesores visitantes en estancias semestrales, 6 redes institucionales, 5 redes de movilidad (MACA, MARCA, BRACOL, PILA, PAME), y 5 proyectos europeos Erasmus+.

### 1.4.9 Bienestar Institucional.

Desde Bienestar se vislumbra el ámbito que propicia relaciones interpersonales ricas en contenido que faciliten la solución de conflictos, desde una perspectiva de desarrollo humano integral y de cultura ciudadana. Según (MEN, 2016) se contemplan tres pilares fundamentales con relación al Bienestar Institucional: formación integral, calidad de vida y construcción de comunidad. En este contexto demanda repensar el Bienestar Institucional como un espacio donde confluyen nuevas formas de ser, de cultura, de desarrollo físico y espiritual, de ciudadanía, de respeto al ambiente y de interrelación personal.

De igual manera comprende el conjunto de políticas, procesos y prácticas, así como una cultura institucional que promueve la corresponsabilidad de los actores que conviven en el contexto de la vida institucional para favorecer la formación integral, el pleno desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de comunidad (MEN, 2016).

Bienestar y formación integral se consideran aspectos que van más allá de la permanencia como lo son la infraestructura, la cultura institucional y ciudadana, la promoción de la salud y el autocuidado, el impulso de las actividades culturales y artísticas y el fomento de la actividad física, el deporte y la recreación (MEN, 2016)

Otro aspecto es la concientización de la comunidad académica en el uso racional de los recursos naturales y preservación del medio ambiente, preocupación que le ha permitido a la Universidad, la implementación de políticas y estrategias orientadas a este fin que han generado resultados significativos, a tal punto que hoy la UDES es reconocida a nivel mundial por su trabajo en esta área.

### 1.4.10 Gestión administrativa.

Indudablemente el capital humano resulta ser el más valioso al momento de afrontar los retos que plantea la sociedad, y las universidades son las llamadas a brindar espacios que propicien su formación y aseguren el desarrollo integral de los individuos, para que estén en capacidad de contribuir de manera efectiva a la generación de nuevos conocimientos y así abordar las necesidades de las comunidades a las que pertenecen y los avances del mundo.

Es así que la Universidad desde su planteamiento estratégico establece las líneas de intervención que han permitido a lo largo de los años fortalecer las funciones sustantivas que la distinguen en su gestión administrativa. Evidencia de ello, es el reconocimiento que la sociedad ha otorgado a través de diferentes medios a su labor académica e investigativa, siendo los más reconocidos el posicionamiento de la Institución en diferentes rankings nacionales e internacionales, hecho que se consolida de la mano con las acreditaciones en alta calidad concedidas por el Ministerio de Educación Nacional a los programas de Medicina, Enfermería, Bacteriología y Laboratorio Clínico, Microbiología Industrial e Instrumentación Quirúrgica y a las acreditaciones de alta calidad internacionales conferidas por ARCU-SUR a los programas de Medicina y Enfermería.

Otro aspecto en el que la Universidad encamina esfuerzos, es la concienciación a la comunidad académica en el uso racional de los recursos naturales, preocupación que ha permitido la implementación de políticas que han generado resultados significativos como el reconocimiento que ha tenido a nivel mundial, por su trabajo en esta área, posicionándose junto a cinco universidades colombianas, en el ranking del UI Greenmetric de campus sostenibles.

En el último lustro, la Universidad ha crecido como institución educativa innovando en sus procesos académico-administrativos que aporten al sistema de aseguramiento de la calidad a través de la implementación de sistemas integrados de gestión en todos los campus, haciendo a la Institución merecedora de la certificación de la "Norma Técnica ISO 9001:2015 e IQNet", como evidencias del compromiso institucional de mejora continua la cual incluye todas las actividades necesarias para garantizar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

Conscientes de generar una cultura en procesos de autoevaluación se trabaja en sistemas de información que permitan el tratamiento y administración de datos que apoyen la toma de decisiones; así mismo se continúa con la adecuación de las instalaciones físicas asegurando la accesibilidad para personas en condición de discapacidad; se actualiza de manera permanente el modelo de autoevaluación institucional de forma que refleje la realidad institucional frente a los estándares de calidad nacionales e internacionales, y se proyectan acciones de intervención en la comunidad con el fin de impactar positivamente en áreas estratégicas del desarrollo regional, labores que admiten identificar situaciones institucionales que permitan aspirar en un futuro próximo, al reconocimiento de alta calidad de manera progresiva para todos los programas académicos y la Institución.

Otros avances tienen que ver con la consolidación de las políticas institucionales; la solidez financiera producto de un crecimiento de sus ingresos y sus excedentes financieros en estos años, su bajo endeudamiento y patrimonio propio, fundamental para la viabilidad institucional a largo plazo; mercadeo institucional que se despliega a través de actividades de promoción de programas y servicios y campañas de publicidad orientadas a ofertar los programas académicos a los diferentes públicos; gestión jurídica cuya función primordial es salvaguardar los intereses de la Universidad y la prevención de litigios; fortalecimiento de la gestión documental cuyo fin es la estandarización de los documentos y registros, del archivo y la correspondencia, para establecer controles que garanticen la adecuada administración y protección del patrimonio documental; y los servicios de biblioteca a la comunidad universitaria como herramienta básica para la investigación y la docencia dentro del proceso educativo, por medio de colecciones de libros, documentos, trabajos de grado y publicaciones seriadas en formato impreso y medio magnético y electrónico, además de programas de cooperación bibliotecaria de la región del oriente colombiano promovidos y auspiciados por el ICFES para el fortalecimiento de las bibliotecas y unidades de información de educación superior, como son la Red Nexus, UNIRED y Renata.

### 1.4.11 Espacio Físico de los Campus.

La UDES incorpora en su Plan Maestro de Desarrollo Físico y Plan Estratégico de TIC, herramientas que permiten consolidar sus sistemas y aplicaciones tecnológicas, así como los procesos de desarrollo de la Institución en términos del crecimiento de la infraestructura y conectividad, mejoras de accesos y planta física, conservación del patrimonio, reorganización y articulación con la vecindad, de modo tal que dicho plan conduzca a la formulación de lineamientos y diseños de la Universidad a corto, mediano y largo plazo, acordes con las políticas de ordenamiento urbano y con los requerimientos institucionales en función de su entorno y dinámica de urbanismo, de las ciudades en donde hoy tiene sus campus como producto de la expansión académica.
Lo anterior permite que todas las labores propias se desarrollen con comodidad y sus usuarios tengan un lugar que convoque y propicie las actividades propias de la vida universitaria y los futuros escenarios determinen progresivas transformaciones en las actividades de aula, las cuales vienen en aumento por demanda de salas de cómputo, salas de profesores, laboratorios, aulas virtuales y sitios para la lectura y el estudio, que deberán ser prioridad como aspectos claves para la acreditación de alta calidad.

La actual infraestructura en su planta física alberga espacios para el desarrollo de sus funciones sustantivas, como lo son los escenarios deportivos, auditorios, biblioteca, laboratorios, gimnasio, salas de profesores, institutos y centros de investigación, escenarios para la cultura y la recreación, senderos ecológicos, consultorio jurídico y empresarial, sala de conciliación y áreas especiales para eventos y encuentros en jornadas para el desarrollo del talento humano y su clima organizacional.

*Biblioteca Poncio Suárez Sánchez*
*UDES*

Monumento Majestuoso Cóndor Andino

# 2

# MARCO ESTRATÉGICO

# MARCO ESTRATÉGICO

## 2.1 NATURALEZA.

La Universidad de Santander, UDES, es una institución de educación superior que nace como organización de educación no formal en el año 1982, y transita por las diferentes etapas de la educación superior, hasta adquirir por parte del Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución No. 6216 del 22 de diciembre de 2005 su reconocimiento como universidad de pleno derecho.

La UDES se define como una institución de carácter privado, sin ánimo de lucro, autosostenible, con personería jurídica N° 810 del 12 de marzo de 1996, que ofrece servicios educativos en las áreas de pregrado y posgrado en las diferentes ramas del conocimiento, con las más altas calidades técnicas, científicas y humanas.

La misión de la Universidad describe el deber ser, los valores que la animan, las necesidades que satisface y las funciones sustantivas que desarrolla. Desde su misión la Universidad asume un compromiso con el desarrollo de una cultura de la vida, de su calidad y su sentido, lo que constituye un marco orientador y regulador de todos y cada uno de los propósitos, decisiones y acciones de carácter normativo, académico y administrativo de la Institución.

La UDES propicia en sus estudiantes la formación integral en un marco de principios democráticos y de valores éticos y estéticos y fomenta en los miembros de la comunidad universitaria un proyecto de vida que les permita alcanzar sus metas personales. Del mismo modo, se vincula a la sociedad mediante actividades de proyección social, asesoría, consultoría, transferencia tecnológica, asistencia técnica, interventoría y de servicios educativos, que apoyan la actividad académica de la Universidad. De acuerdo con lo establecido en la (Ley 30 de 1992), Art. 1° define que:

*"La educación superior es un proceso permanente que posibilita el fomento de las potencialidades del ser humano de una manera integral y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional."*

La Universidad de Santander UDES, asume el proceso educativo centrado en el estudiante, como el ser humano dispuesto a formarse integralmente, para desarrollar sus talentos y potencialidades, representadas en competencias profesionales o disciplinares y sociales. Por eso busca:

- Formar con calidad y pertinencia en sus programas académicos.
- Generar, transferir y aplicar el conocimiento científico y tecnológico a los sectores económicos y sociales.
- Producir investigación e innovación, pertinentes, con impacto social.
- Actuar armónicamente y en alianza con otras instituciones nacionales e internacionales, creando y participando en redes para consolidar comunidades académicas que tengan propósitos comunes.
- Fomentar las relaciones con el sector externo y la comunidad académica internacional.
- Promover y preservar el medio ambiente y la biodiversidad, adoptando las mejores prácticas que la hagan sostenible.
- Impulsar el bienestar de la comunidad académica y el respeto por las diferentes expresiones de la cultura.

## 2.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES.

Con el agotamiento del Plan de Desarrollo UDES 2013-2018, se configuran nuevos propósitos en la conformación del Plan de Desarrollo UDES 2019-2028, que con la participación de diversos actores permita visionar y proyectar lo que se pretende que la Universidad sea en su misión, formar integralmente ciudadanos del más alto nivel, dispuestos a transformar la sociedad y que aporten su conocimiento para responder a las exigencias de un mundo globalizado; por consiguiente debemos liderar e innovar en educación presencial y virtual; este acervo de aprendizajes, apuntan a la consolidación institucional en el ideal de alcanzar la excelencia en sus procesos de enseñanza - aprendizaje.

Desde su fundación hace 36 años, la UDES ha mantenido un espíritu de superación y una actitud abierta al cambio y el progreso de la región, de tal modo que responda a la demanda de formación del recurso humano basada en competencias, asociadas con los desafíos de un mundo globali-

zado, con incorporación de TIC en los procesos académicos, fortalecimiento de la capacidad investigativa, búsqueda del dominio de una segunda lengua, flexibilidad curricular y procesos educativos de alta calidad que garanticen el ejercicio de las funciones misionales para el logro de altos estándares, que se consolidan con autorregulación, evaluación, mejoramiento continuo y rendición de cuentas.

De acuerdo a (Henao & Isaza, 1999) encontramos que la capacidad de pensarse a sí mismos para actuar como interlocutores, válidos en el espacio de lo público, impone a las instituciones de enseñanza superior la necesidad de superar las tradicionales percepciones del quehacer académico y administrativo, para asumir el reto de modificar concepciones, comportamientos y omisiones en la manera de cumplir con la misión encomendada, lo que implica llevar a cabo profundos cambios:

- Cambios en la orientación para la formación del futuro ciudadano profesional, quien debe demostrar: a) capacidad para identificar, formular y resolver problemas; b) actitudes para realizar trabajo en equipo; c) aptitudes para el manejo de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación; d) idoneidad en un área del conocimiento especializado; e) dominio de la cultura universal y una fuerte apropiación de los principios de una ética civil, ciudadana y pluralista.

- Cambios en la oferta de saberes y disciplinas, con fundamento en la organización de contenidos curriculares estructurados estratégicamente, y un modelo que mide impactos y resultados de aprendizaje, a los que deben corresponder en función del perfil de egreso de su carrera.

No es fácil aventurarse científicamente a predecir lo que sucederá en el futuro, menos aún si se trata de la educación superior por la complejidad y cantidad de variables que encierra la dimensión educativa. Por ello, tal realidad de la educación debe ser tratada siempre holísticamente, ya que "como cualquier sistema que abarca el pensamiento complejo, el todo es mucho más que la simple suma de las partes" (Morin, 2001). Por eso, la prospectiva "[…] es un enfoque dinámico y su interés se centra en la evaluación, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales y asume que todas las variables cualitativas y cuantitativas están relacionadas de forma dinámica entre ellas" (Rincón de Parra & Noguera López, 2009).

De tal modo, la Universidad de Santander, en el futuro próximo y en un contexto de su dinámica, habrá de asumir como características institucionales en su razón de ser, estos rasgos que afianzarán su posicionamiento y prestigio:

- Reafirmar la dimensión social en su contribución a la solución de problemas esenciales a la calidad de vida y dignidad humana.
- Formar profesionales con habilidades para el emprendimiento.
- Implementar nuevas formas de enseñanza y de aprendizaje con apoyo de la virtualización.
- Incentivar la cooperación científica y fortalecer la capacidad investigativa.
- Fomentar los procesos de internacionalización.
- Educar con el ser, en el saber y en el hacer.
- Formar ciudadanos comprometidos con un alto nivel de desarrollo de los valores humanos.

La Universidad cuenta además con elementos diferenciados que le agregan valor al cumplimiento de su misión como aspectos singulares que la distinguen y caracterizan: *UDES Internacional, UDES Virtual, UDES Verde, UDES Emprendedora y UDES Cultural* (UDES, 2017)

Tarea prioritaria al interior de la Universidad para dichos alcances, será socializar ampliamente el PEI para su apropiación por parte de los programas académicos. Para tal fin se requiere el compromiso y dedicación de profesores y directivos, y por supuesto de los estudiantes quienes tendrán que asumir un nuevo rol más activo en el diseño de sus propias trayectorias escolares.

Aspiración del imaginario colectivo, es que la virtualidad sea el futuro de la educación. Cada vez más las fronteras entre la educación virtual y otras metodologías, van desapareciendo; en un futuro las diferentes metodologías compartirán el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como estrategias para mejorar la calidad educativa, con una mayor interacción entre los diferentes actores del proceso, viabilizando aún más las posibilidades de aprendizaje en cualquier momento y lugar.

## Misión

"La UDES forma integralmente ciudadanos de calidad académica y profesional, con proyección internacional, competentes en las distintas áreas del conocimiento, sensibles al uso racional de los recursos naturales y tecnológicos, que contribuyen mediante la relación con el entorno, al desarrollo humano, el arte y la cultura. Desarrolla la investigación y la extensión con visibilidad de resultados en la solución de problemas de la región, del país y del mundo, en un marco de principios democráticos y de valores éticos y estéticos."

## Visión

"En el 2028 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional, nacional e internacional por su calidad académica, la generación de nuevo conocimiento e innovación, su vinculación con el entorno que impacte en la calidad de vida de las personas y por su contribución con el desarrollo de la región nororiental y del país."

## Valores institucionales

La Universidad de Santander asume los siguientes valores que guían en el desempeño institucional a cada miembro de la comunidad universitaria:

- ***Respeto:*** es aquello que le permite a un individuo reconocer, aceptar, apreciar y valorar el medio ambiente y su biodiversidad, y las cualidades de los demás, así como su dignidad, sus derechos y obligaciones. Debe regir las relaciones entre la institución y los miembros de la comunidad universitaria y del entorno, propiciando y preservando un medio ambiente sano y saludable.

- ***Solidaridad:*** consiste en ayudar los ciudadanos y a la sociedad, sin esperar recibir nada a cambio, e implica un compromiso por el bien común.

- ***Justicia****:* es asumir que las personas, teniendo como guía la verdad, reconocen y otorgan el derecho al otro y actúan dando a cada quien lo que le corresponde, de manera objetiva e imparcial.

- ***Responsabilidad****:* se entiende como la capacidad de ejercer sus derechos, deberes y obligaciones, ante la realización de un acto, con plena conciencia sobre las consecuencias.

- ***Lealtad****:* consiste en la fidelidad, honor y gratitud por lo que una persona se ha comprometido, aún en circunstancias cambiantes. Es corresponder a la confianza que nos inspiran las personas con las que se vive o se trabaja, en la institución y en la sociedad misma.

- ***Servicio****:* se asume como la mejor forma de expresar los principios y valores institucionales, de adoptar una actitud permanente de colaboración y de sentirse útil a la sociedad.

- ***Cooperación****:* es el reconocimiento a las personas y su talento, lo que permite integrar el trabajo de varias personas para actuar en conjunto, en un ambiente de confianza y respeto, compartiendo conocimientos, experiencias e información, con el objetivo de lograr un valor mayor.

- ***Ética****:* es el acto que le permite al ser humano razonar y precisar qué acción, conducta o actitud es la más acertada en un momento determinado, en función al acatamiento de estatutos, reglamentos y políticas que definen las pautas de comportamiento a seguir, para lograr el bienestar colectivo y una convivencia armónica y pacífica.

## Objetivos institucionales

- Garantizar la alta calidad y pertinencia de los programas académicos.
- Implementar nueva oferta académica con énfasis en posgrados.
- Fortalecer el sistema de I+D+i de la Universidad de Santander a través del mejoramiento de las capacidades de investigación, de la vinculación con las necesidades del entorno y la generación de esquemas de financiamiento y captación de recursos.
- Desarrollar procesos continuos de interacción e integración con los agentes económicos, sociales y comunitarios, en orden a contribuir a la solución de sus principales problemas.
- Participar en la formulación y construcción de políticas públicas y favorecer en la transformación de la sociedad ejerciendo un liderazgo social.
- Vincular el uso y apropiación de las TIC como apoyo constante en la eficacia de sus operaciones en favor de los servicios educativos, y en el desarrollo de los procesos misionales en todas las modalidades y niveles para el mejoramiento de la infraestructura tecnológica,

los sistemas de información y los procesos organizacionales con el fin de apoyar la toma de decisiones y aumentar los niveles de eficiencia en la gestión académico-administrativa.
- Promover el relacionamiento y visibilidad regional, nacional e internacional de la UDES en el marco de las funciones sustantivas, propiciando la interacción de la comunidad universitaria y la formación de ciudadanos con proyección internacional.
- Continuar la modernización de la cultura organizacional que soporte efectivamente el mejoramiento continuo de las funciones misionales, permita dar respuesta adecuada a las necesidades de inclusión, calidad, transparencia, equidad y rendición de cuentas, para el logro de una gestión eficiente en su proceso de gobernanza y gobernabilidad.

## Futuro institucional.

- Conseguir y mantener la Acreditación institucional en alta calidad.
- Estar entre las 20 primeras universidades del país en indicadores de investigación y calidad.
- Consolidar el Plan de Desarrollo con el trabajo de todas las Facultades y una meta de cumplimiento cercana al 100%.
- Hacer una transformación curricular de calidad en todos los programas de pregrado.
- Formalizar nuestras actividades, con estatutos y reglamentos en las diferentes áreas.
- Tener cinco proyectos estratégicos de extensión consolidados.
- Lograr cinco doctorados en funcionamiento y diez maestrías de investigación.
- Certificar cinco laboratorios en normas ISO para ofrecer servicios.
- Tener un sistema integrado de información y comunicaciones.
- Construir el edificio de investigaciones y posgrados y tenerlo en pleno funcionamiento.
- Fomentar la cultura emprendedora.
- Tener una estabilidad financiera que permita el crecimiento y la sostenibilidad de la Institución.

Y otro logro integral que engloba lo demás sería: ***Que nos sintamos orgullosos y se constituya en un verdadero bienestar, ser miembros de la UDES.***

### 2.2.1 Sistema de planeamiento UDES.

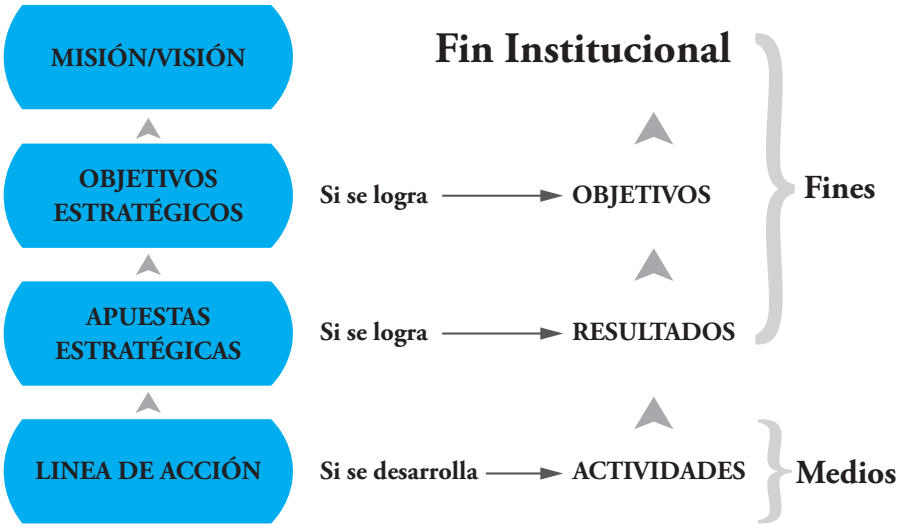
Figura 2. Sistema de planeamiento UDES.

*Fuente: Planeación y Calidad Institucional 2018*

El sistema de planeamiento estratégico tiene como núcleo central orientar las acciones y decisiones a partir de la Misión y del Proyecto Educativo Institucional que conduzca a la comunidad universitaria dónde se está, a partir de un diagnóstico que es el estado del arte a través de la matriz DOFA, la cual evalúa condiciones internas y externas. Desde ese contexto se acoge el marco estratégico que está ligado a convertir en realidad el sueño que se declara, esto es la VISIÓN, a la cual se desea llegar y que apunta a responder a los retos y oportunidades identificados como capacidad de respuesta en su compromiso con la sociedad, sus proyecciones, tendencias e impacto que permiten inferir a través de la formulación del Plan de Desarrollo Institucional, la adopción de una cultura de la información y la evidencia de datos producto de su ejecución y gestión por parte de los responsables en su nivel directivo y académico. Su seguimiento genera informes de "*cómo vamos*", tanto en indicadores estratégicos, de gestión, como informes de autoevaluación, que tienen la finalidad de mantener un sistema de información de la Institución que garantice transparencia y una óptima rendición de cuentas al Estado y la sociedad, que dé cuenta de sus compromisos y del logro de las metas de sus unidades académicas y administrativas. (ver figura 2).

En la figura 3 se define el mecanismo para que en el proceso de análisis estratégico se deriven objetivos y apuestas estratégicas, metas e indicadores, guardando una lógica vertical de medios y fines que conlleven en su seguimiento al objetivo máximo del fin institucional: Misión y Visión de la Universidad.

Figura 3. Estructura objetivo - resultado de alcance del PDI institucional.




*Fuente: Adaptado por Planeación y Calidad Institucional 2018.*

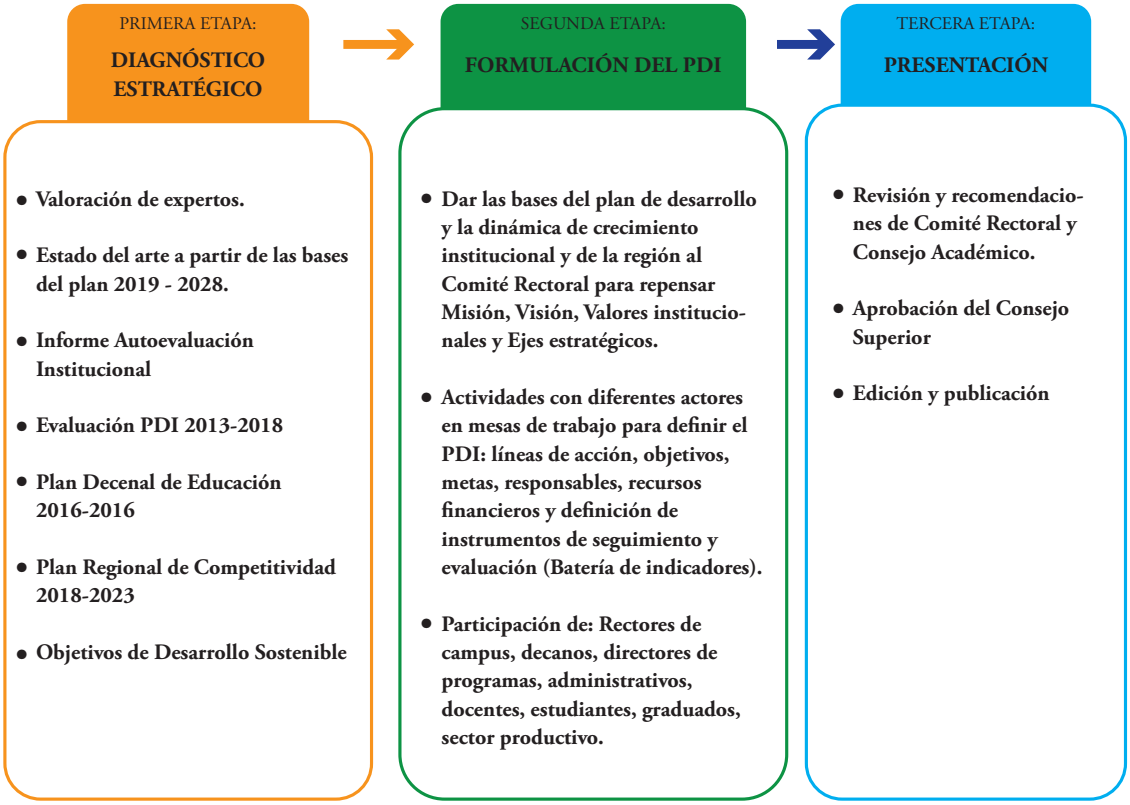
### 2.2.2 Etapas Construcción PDI.

Formular el PDI 2019 – 2028 UDES, significa utilizar la planeación estratégica, que se define como: "…proceso mediante el cual las altas directivas (quienes toman las decisiones) en la universidad, con la participación de sus colaboradores y grupos de interés, buscan, procesan, y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente de la universidad, así como el nivel de aceptación en la región, para anticipar y decidir sobre las acciones que deberán desarrollarse a futuro" (Ossorio, 2003).

Como continuidad a los retos definidos en el PDI 2013-2018, se realizó un análisis situacional del contexto interno y externo y se amplió su vigencia al 2028 para ofrecer educación de calidad, pertinente y de impacto social; su proceso contó con la participación del colectivo y se desarrolló en alineación con el direccionamiento estratégico institucional conformado por la Misión, la Visión y el PEI como elementos rectores del quehacer institucional.

Su proceso de construcción se desarrolló en tres fases, las cuales sustentan los lineamientos y su grado de proyección, con el propósito de anticipar y decidir el rumbo institucional en relación con los aportes y apuestas de la visión del Plan de Desarrollo 2019-2028.

Figura 4. Etapas de construcción PDI 2019-2028.




*Fuente: Planeación y Calidad Institucional 2018*

El horizonte de planeación se ha limitado a periodos de tiempo cortos lo cual no es muy conveniente para una institución educativa de nivel superior que requiere una visión de largo plazo como sustrato esencial, por cuanto las disciplinas del conocimiento evolucionan en periodos de tiempo largos y en muchos casos son inmunes a la acción de coyuntura o reactiva que se originan en la planeación de corto plazo. Un adecuado ejercicio de planeación en la UDES conlleva retos y metas en los temas centrales de la gestión como el currículo, la investigación, la relación entre universidad, – Estado - sector productivo - sociedad, y su proyección social, que son elementos esenciales de una adecuada interacción con el contexto, importantes para el futuro de la institución y su implementación se deberá ajustar a la naturaleza y condiciones particulares de la Universidad.

Con base en la información documental, se adelantaron mesas de trabajo con participación de diferentes actores en los que se consignaron las prioridades y orientaciones generales para el Plan de Desarrollo Institucional en los factores relevantes para el futuro de la Institución. Posteriormente el equipo técnico seleccionó aquellas que son claves con la declaración de la visión y que dieron como resultado la adopción del nuevo Plan de Desarrollo Institucional. Una vez realizado el proceso de construcción colectiva se adelantó el proceso de validación y aprobación establecido normativamente, acogiendo las recomendaciones emanadas de los órganos de gobierno.

## Metodología del proceso:

- Participación de la comunidad universitaria para precisar variables claves de la planeación estratégica.
- Mesas de trabajo.
- Conversatorios con expertos para temas específicos.
- Priorización de acciones y construcción de plan plurianual de inversiones para la ejecución de proyectos.
- Diseño de un sistema de control, seguimiento y evaluación del PDI.

### 2.2.3 Sistema para el seguimiento y la evaluación del PDI 2019-2028.

Es de gran importancia contar con un sistema de información y de indicadores para medir el grado de avance y cumplimiento de los diversos objetivos y metas, además de ser un instrumento que permita introducir correctivos y ajustes al plan a lo largo del periodo de su ejecución y desarrollo. Para ello, es fundamental avanzar en la consecución de un sistema integrado de información, que agrupe capacidades institucionales (módulos) y del contexto, para forjar una cultura de mejoramiento continuo y una toma de decisiones que facilite los procesos de cambio y transformación en lo académico, administrativo y financiero, que integre los diversos tipos de usuarios según la caracterización de la información en los niveles estratégico, misional y de apoyo (operacional) y que evite errores e inconsistencias, permitiendo reportar en tiempo oportuno la información requerida por el MEN (SNIES, SPADIES, OLE, SACES) y adelantar una rendición de cuentas a los máximos órganos de gobierno colegiados y la sociedad en general.

En su proceso de ejecución para medir el avance del cumplimiento de las acciones del plan la UDES tendrá una herramienta de apoyo, que ayude a medir los logros alcanzados, y al mismo tiempo, detectar las brechas en su avance. Los resultados obtenidos permiten establecer el desempeño de las unidades como instancia responsable de la coordinación del proceso para presentar los informes correspondientes ante el Consejo Superior. El cumplimiento cabal a las acciones establecidas en cada uno de los ejes estratégicos será de los responsables académico - administrativos que deberán ceñirse estrictamente a estos, para garantizar una gestión óptima frente al futuro y proveer los medios para alcanzarlos por los diversos órganos de gobierno.

*Laboratorio "Celda de Manufactura Flexible (CMF)"*

# 3

# COMPONENTE PROGRAMÁTICO:

## EJES ESTRATÉGICOS, LÍNEAS DE ACCIÓN Y METAS

# EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICOS.

En los últimos años la UDES se ha consolidado como una institución experta y reconocida por su oferta de programas de pregrado y posgrado que se materializan con actividades de formación e investigación generando nuevo conocimiento pertinente a la solución de problemas sociales de distinta índole, desde una perspectiva internacional y en el ámbito de una cultura de excelencia académica. Estos rasgos determinantes instan a sus directivas a considerar como desafíos futuros ser una universidad de docencia con investigación, innovar en currículos flexibles y pertinentes, incrementar las relaciones con el entorno, participar en acuerdos colaborativos de cooperación académica y actuar con transparencia, retos que se convierten en los ejes estratégicos de este nuevo plan de desarrollo.

En este empeño será una labor que nos identifique con la misión institucional, el conjunto ordenado de objetivos y apuestas, con su estructura programática sobre la base de seis grandes propósitos denominados ejes (ver figura 5).

Figura 5. Ejes estratégicos PDI

A su vez cada uno de estos ejes, contiene líneas estratégicas, en las que cada unidad académica y de apoyo define sus acciones para el período 2019-2028, y cuya ejecución y resultados permiten logros significativos que hacen realidad el sueño consignado en la visión institucional definida como: "En el 2028 la Universidad de Santander será reconocida en el ámbito regional, nacional e internacional por su calidad académica, la generación de nuevo conocimiento e innovación, su vinculación con el entorno que impacte en la calidad de vida de las personas y por su contribución con el desarrollo de la región nororiental y del país".

Bajo esta óptica el PDI constituye para la Universidad su carta de navegación, en el entendido que acoge propuestas y apuestas que han de ser flexibles según las tendencias del entorno en que la Institución está inmersa y que responde a procesos de planeación que le han de apuntar a encaminar a la Universidad de Santander a que su modelo de gestión logre la transformación e impacto social, en el orden regional, nacional e internacional en los próximos 10 años.

Universidad de Santander
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación UDES
VIGILADA MINEDUCACIÓN

# EJE 1: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.

PLAN DE DESARROLLO
Institucional
2019 - 2028

## Objetivo General:

Garantizar la alta calidad y pertinencia de los programas de pregrado y posgrado evidenciada en su relevante oferta educativa.

## Apuestas estratégicas:

- La calidad del profesorado.
- La transformación curricular.
- La disminución de la deserción estudiantil.
- El aseguramiento de la calidad.
- El uso apropiado de recursos educativos.

## 3.1 EJE ESTRATÉGICO 1: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ACADÉMICA.

**Política institucional**

- La calidad, pertinencia e impacto, en el desarrollo de programas de formación en pregrado y posgrado, mediante proyectos curriculares que integren procesos educativos modernos e innovadores con proyección internacional.

- La permanente actualización y perfeccionamiento de los profesores para orientar el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación de los estudiantes en diversas metodologías (presenciales, a distancia y virtuales).

- La aplicación de procesos transparentes de ingreso, formación, evaluación, promoción y reconocimiento de los logros y alto desempeño de los profesores, que contribuyan a su vinculación y permanencia, en correspondencia y articulación con las funciones de investigación y extensión.

- La investigación educativa para contribuir al desarrollo y consolidación de un modelo educativo pertinente, moderno, innovador y flexible, que resuelva los retos actuales de la formación con calidad.

- Promover la cultura del mejoramiento continuo a través de la implementación del instrumento (PAIPE) cuyo objetivo es el acompañamiento estudiantil para garantizar el ingreso y la permanencia exitosa de los estudiantes en la Universidad

**Responsables:**
Rectoría
Secretaría General
Rectores de campus
Vicerrectoría de Docencia
Vicerrectoría de Posgrados
Vicerrectores académicos de campus
Decanos y directores de programas
Directores de centros de estudios
Coordinación de desarrollo docente e innovación educativa
Planeación y Calidad Institucional

## 1. La calidad del profesorado.

| METAS A 2028: | LINEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (1) Plan de desarrollo profesoral aprobado incluye metas y apropiación presupuestal: 20 profesores en formación Doctoral y 30 profesores en formación en maestría | Formación académica posgradual. |
| (60%) de profesores con título de maestrías, (30%) título de especialistas y (10%) con título de doctorado. | Fortalecimiento de la selección y promoción de profesores |
| Por lo menos el 75% de cobertura en capacitación y actualización en competencias docentes. | Avanzar en la calidad del profesorado mediante acciones de formación para la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje |
| 100% del total de directores de programa de la Institución lideran el plan de actualización en competencias profesionales específicas. | Formación docente en competencias profesionales |
| 50% de los cursos de las áreas de formación básica y profesional cuentan con material didáctico elaborado por profesores de la institución. | Desarrollo de recursos y material Didáctico de profesores |
| 30% de profesores con nivel B2 o B2+ en dominio del idioma inglés. | Fomento del aprendizaje del inglés por el profesorado |
| Mantener la relación de estudiantes en modalidad presencial por profesor Tiempo completo. | Consolidar la relación docente estudiante |
| 50% de los profesores de cada programa académico se promocionan de categoría según normativa. | Categorización del profesorado según normativa vigente |
| (1) estudio de impacto con informe de resultados. | Medición de impacto de los profesores en el proceso de enseñanza aprendizaje |

## 2. La transformación curricular.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 100% de programas según normativa. | Malla curricular en el marco de lineamientos procesos "Transformación curricular" |
| 100% de programas según normativa. | Planes de estudio de programas de posgrados con renovación curricular concluidos en el marco del proyecto "Transformación curricular" |
| (13) programas nuevos de pregrado, discriminados así: (5) virtuales y (8) presenciales. | Ampliación de la oferta de programas de pregrado nuevos en el marco de pertinencia con el entorno y de alta calidad |
| (25) programas nuevos de posgrados (5 doctorados, 5 maestrías, 5 especializaciones, 4 especializaciones medico quirúrgicas, 6 posgrados virtuales). | Ampliación de la oferta de programas de posgrados nuevos en el marco de pertinencia con el entorno y de alta calidad |
| 100% de programas tienen activos procesos de cooperación internacional. | Internacionalización curricular en programas académicos activos según alianzas de cooperación académica |
| (10) membresías activas en redes académicas y científicas de reconocimiento nacional e internacional con programas o proyectos conjuntos en ejecución. | Visibilidad de profesores en redes académicas científicas con reconocimiento nacional e interrnacional |
| 100% de programas según normativa institucional. | Articulación académica de programas de pregrado y posgrados para mejorar las funciones sustantivas |
| Por lo menos el 75% de programas con aulas extendidas según plan de estudios. | Creación de cursos o módulos del plan de estudios con aulas extendidas activas y funcionales |
| Más del 50% de los programas deben contar al menos con un 5% de créditos académicos del plan de estudios que se oferte en cursos de modalidad virtual. | Incorporación en programas académicos de módulos o cursos del componente obligatorio o electivos del plan de estudios activos en modalidad virtual para mejorar componente flexible |

*Programa de Fonoaudiología*

## 3. La disminución de la deserción estudiantil.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 100% de los estudiantes de recién ingreso considerados en alto riesgo de deserción según resultados saber 11 participando en programas de acompañamiento para su permanencia. | Participación de estudiantes en programas de fortalecimiento de competencias genéricas y refuerzo académico con acompañamiento profesoral |
| Tasa de deserción por debajo del promedio nacional (7-8%). | Estrategias para garantizar la permanencia estudiantil en la institución |
| 90% de estudiantes admitidos se matriculan (índice de absorción). | Eficiencia en los procesos de selección a la universidad |
| 80% de estudiantes con resultados en B1+ en las pruebas de Estado. | Mejoramiento del desempeño en los niveles de inglés de estudiantes en las pruebas saber pro |
| 90% de estudiantes se encuentran activos en los procesos de formación en inglés. | Fomento de aprendizaje de una segunda lengua en estudiantes |
| 80% de los estudiantes que presentaron las pruebas de estado obtienen resultados sobre la media nacional. | Mejora en los resultados de los estudiantes en competencias genéricas de las pruebas saber pro |

## 4. El aseguramiento de la Calidad.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 30% de los programas acreditables acreditados. | Acreditación de programas académicos |
| 50% de los programas acreditados nacionalmente sean acreditados internacionalmente. | Acreditación internacional de programas académicos |

## 5. El uso apropiado de recursos educativos.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 100% de estudiantes de las facultades. | Apropiación de los servicios de consulta especializados en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Biblioteca) por estudiantes |
| 100% de profesores de las facultades. | Disponer de servicios de consulta especializados para fortalecimiento de las funciones sustantivas por profesores (Biblioteca) |
| 5% de volúmenes nuevos adquiridos por cada facultad, del total de existentes. | Implementación de un plan de adquisición de recursos bibliográficos para la Biblioteca institucional. |
| 60% del total de consultas a los documentos alojados en el repositorio institucional. | Asegurar la eficiencia en consultas de recursos bibliográficos alojados en el repositorio institucional |

Universidad de Santander
UDES
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación
VIGILADA MINEDUCACIÓN

# EJE 2: FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN.

PLAN DE DESARROLLO
Institucional
2019 - 2028

## Objetivo general:

Fortalecer el sistema de I+D+i de la Universidad de Santander a través del mejoramiento de las capacidades de investigación, la vinculación con las necesidades del entorno y la generación de esquemas de financiamiento y captación de recursos.

## Apuestas estratégicas:

- Fortalecer la capacidad de investigación de la universidad.
- Fomentar la investigación de los estudiantes.
- Fomentar la creación artística, el desarrollo tecnológico y la innovación.
- Visibilizar el impacto de la investigación.
- Ofrecer incentivos y reconocimientos.
- Fomentar los proyectos de investigación por medio de convocatorias internas e incentivar la participación en convocatorias externas.

## 3.2 EJE ESTRATÉGICO 2: FORTALECIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA INNOVACIÓN.

**Política institucional.**

- Impulsar el papel de la investigación como elemento fundamental de la formación con calidad en la propuesta educativa institucional.
- Fortalecer la articulación entre docencia, investigación y extensión, con el propósito de fomentar la interdisciplinariedad y el trabajo en equipo de las unidades académicas.
- Apoyar el equilibrio entre la investigación básica y la aplicada, para asegurar que el conocimiento adquirido se transfiera a la solución de problemas de la región y del país como aporte al cumplimiento de las metas propuestas en los planes de desarrollo territorial.
- Fomentar la articulación entre los grupos de investigación de la Universidad y su interacción con actores externos del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI), para la conformación de redes regionales, nacionales e internacionales que faciliten el desarrollo tecnológico con pertinencia y oportunidad.
- Concentrar esfuerzos en la consolidación y calidad de los grupos y de los productos de investigación, creación artística y cultural con el objetivo de lograr mayor eficiencia, impacto y visibilidad internacional.
- Formar y consolidar capacidades de investigación de manera progresiva, desde los semilleros, los jóvenes investigadores, magísteres y doctores, así como propiciar su vinculación efectiva en grupos, centros, institutos y redes.
- Fomentar la productividad científica de calidad y alto impacto, así como las creaciones artísticas y culturales, de los profesores y estudiantes, mediante estímulos de diferente orden y reconociendo públicamente sus resultados.

**Responsables:**

Vicerrectoría de Investigaciones
Vicerrectoría de Posgrados
Coordinadores de investigaciones de las facultades
Líderes grupos de investigación
Líderes semilleros de investigación
Directores programas
Directores centros de estudios

### 1. Fortalecer la capacidad de investigación de la universidad.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (2) grupos categorizados en A1 por COLCIENCIAS, (9) grupos en A y (6) grupos en B. (70% de los grupos de investigación en A1, A y B). | Mejoramiento en la categorización de grupos de investigación por COLCIENCIAS. |
| (3) institutos de investigación reconocidos por COLCIENCIAS. | Reconocimiento ante COLCIENCIAS de Institutos de investigación de la Universidad. |
| (1) centro de desarrollo tecnológico reconocido por COLCIENCIAS. | Reconocimiento ante COLCIENCIAS del Centro de innovación y productividad. |
| Incremento del 75% de profesores reconocidos por COLCIENCIAS. | Incremento en el número de investigadores reconocidos por Colciencias. |
| Incremento del 5% anual de los profesores de planta investigación a nivel institucional. | Incremento en el número de profesores de planta investigación a nivel institucional. |
| (45) profesores de vinculación especial. | Incremento profesores en tipología de vinculación especial. |
| Documento de política aprobado y en ejecución. | Puesta en marcha de una política institucional de investigación, creación, desarrollo tecnológico e innovación. Reconocimientos otorgados a la creación artística y cultural |
| Sistema de indicadores en marcha. | Sistema de indicadores de gestión de proyectos externos para los grupos de Investigación/facultades. |
| Sistema de información de Investigaciones en funcionamiento. | Sistema de información de investigaciones. |

## 2. Fomentar la investigación de los estudiantes.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (160) jóvenes investigadores. | Incremento en el número de jóvenes investigadores e innovadores en proyectos y grupos de investigación de la Universidad. |
| 60% de estudiantes de semilleros en proyectos de investigación. | Incremento en los productos de investigación e innovación con participación de estudiantes de semilleros y jóvenes investigadores. |
| (5) publicaciones de buenas experiencias (bianuales). | Experiencias de aplicación de resultados de investigación en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. |
| (1) estudio de medición de impacto del programa de jóvenes investigadores y semilleros. | Medición de impacto del programa de jóvenes investigadores y semilleros. |
| Más del 75% de estudiantes de maestría y doctorados vinculados a proyectos de investigación UDES. | Vinculación de estudiantes de programa de maestrías y doctorados en los proyectos formalizados en la Universidad. |

## 3. Fomentar la creación artística, el desarrollo tecnológico y la innovación.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Más del 75% de estudiantes de maestría en investigación, especialidades médico quirúrgicas y doctorados vinculados a proyectos de investigación formalizados en la Universidad | Participación de estudiantes de programas de maestría en investigación, especialidades médico quirúrgicas y doctorados en proyectos de investigación formalizados en la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad . |

*Laboratorio de Investigación e Innovación en Biotecnología Agroambiental - LIIBAAM UDES*

## 4. Visibilizar el impacto de la investigación.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Incremento anual del 15%. | Incremento en el número de artículos publicados en revistas indexadas SCOPUS/WoS. |
| Incremento del 60% en citaciones. | Incrementar el número de citaciones científicas. |
| (2) revistas institucionales en SCOPUS. | Revistas institucionales indexadas en SCOPUS. |
| Lograr mantenerse entre las 10 primeras universidades de Colombia en el impacto de sus publicaciones y lograr ubicarse entre las 20 primeras del país en los rankings nacionales e internacionales. | Mejoramiento en el posicionamiento nacional e internacional de la Universidad en materia de investigación, desarrollo tecnológico e innovación |
| Al menos el 15% de la producción científica en alianzas de cooperación internacional. | Producción científica con cooperación internacional. |
| (1) Portafolio creado y actualizado. | Portafolios de capacidades de investigación. |
| Estudios de medición de impacto. | Evaluación de impacto de proyectos de investigación y programas de la Vicerrectoría de Investigaciones. |

## 5. Ofrecer incentivos y reconocimientos.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Estrategia de reconocimiento implementada. | Estrategia de reconocimientos académicos a los investigadores. |

## 6. Fomentar los proyectos de investigación por medio de convocatorias internas e incentivar la participación en convocatorias externas.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (300) proyectos de investigación en convocatorias internas focalizadas | Proyectos de investigación financiados por convocatorias internas. |
| (150) proyectos con financiación externa | Proyectos de investigación financiados por convocatorias externas. |
| (50) proyectos en colaboración internacional. | Proyectos de investigación en alianzas internacionales. |

# EJE 3:
# CONSOLIDAR LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO

PLAN DE DESARROLLO Institucional 2019 - 2028

Universidad de Santander
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación UDES
VIGILADA MINEDUCACIÓN

## Objetivo General:

Desarrollar procesos continuos de interacción e integración con los agentes económicos, sociales y comunitarios, en orden a contribuir a la solución de sus principales problemas en el marco de un desarrollo integral.

## Apuestas estratégicas:

- Proyectos estratégicos.
- Proyección social y productiva.
- Educación continua.
- Emprendimiento, creatividad e innovación.
- Relacionamiento con graduados.
- Gestión tecnológica.
- Servicios tecnológicos y de laboratorio.

## 3.3 EJE ESTRATÉGICO 3: CONSOLIDAR LA RELACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL ENTORNO.

**Política Institucional.**

- Establecer una clara y formal relación con la sociedad por medio de la participación activa en los organismos, dependencias, instituciones, redes e instancias que la conforman, para generar y desarrollar proyectos estratégicos de acuerdo con las potencialidades y necesidades de la región y del país, manteniendo una lectura permanente del territorio a partir de los diferentes estudios de la economía regional, planes de desarrollo y planes de ciencia, tecnología e innovación.

- Articularse con la sociedad mediante la formación y la capacitación permanente, educando personas para la vida; profesionales o no, que desean profundizar o actualizarse en determinadas áreas del conocimiento, generando competencias y desarrollando habilidades en la aplicación de herramientas tecnológicas, liderazgo, competitividad y dominio en temas de actualidad que les permitan no solo mejorar su desempeño laboral o profesional sino desarrollarse como seres humanos integrales.

- Conocer la realidad económica y social de las áreas de influencia de la Universidad, para proyectarse con pertinencia y facilitar la aplicación práctica del quehacer académico, y de las áreas del conocimiento, contribuyendo a la solución de necesidades, inquietudes y aspiraciones de los sectores sociales y productivos, reafirmando saberes prácticos en respuesta a problemas concretos.

- Responder a las necesidades e interés del medio con servicios tecnológicos y de laboratorio, para que la aplicación del conocimiento conduzca a soluciones adecuadas desde el punto de vista técnico, económico, social y ambiental, incidiendo así en la solución de problemas específicos que sean congruentes con la responsabilidad social de la Universidad y que contribuyan al desarrollo social de los territorios.

- Vincularse con el sector productivo desde el desarrollo tecnológico, para la solución de problemas industriales o la generación de productos y servicios innovadores que implican la gestión de procesos de generación, adaptación, actualización y transferencia de la tecnología, así como la protección de la propiedad intelectual, la negociación y los contratos de licencia.

- Fomentar la cultura del emprendimiento, la creatividad y la innovación, mediante procesos educativos direccionados que permitan a los estudiantes y egresados pasar de las ideas (pensadores) a la acción (hacedores), participando activamente en el ecosistema emprendedor y contribuyendo a la formación de líderes, agentes de cambio para la región y el país.

**Responsables**:

- Rectoría
- Vicerrectoría de Extensión
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera
- Vicerrectoría de Posgrados
- Coordinadores de Extensión de las facultades
- Coordinador de Graduados
- Coordinador de Proyectos Estratégicos
- Coordinador de Educación Continua
- Coordinador de Gestión Tecnológica.
- Coordinador de Servicios de Laboratorio
- Coordinador de Proyección Social y Productiva
- Directores de centros de estudios

*Orquesta Filarmónica Infantil y Juvenil UDES*

**1. Proyectos estratégicos.**

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Mantener por lo menos (2) proyectos estratégicos en funcionamiento durante cada año de actividades. | Mantener en funcionamiento durante cada año actividades de proyectos estratégicos. |
| Aprobar al menos (1) convocatoria anual en propuestas de extensión. | Aplicar a convocatorias anuales en temas propuestos desde los procesos de extensión. |
| Elaborar (1) estudio de medición de impacto social e influencia positiva de la extensión universitaria. | Ser reconocidos como la Universidad más pertinente en extensión en el nororiente colombiano. |
| 10% de profesores y estudiantes de posgrados participando en proyectos estratégicos UDES anualmente. | Participación de profesores y estudiantes en los proyectos estratégicos de la UDES. |

**2. Proyección social y productiva.**

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Por lo menos el 75% de los programas que consoliden los proyectos de proyección social y productiva. | Desarrollar proyectos o programas de acuerdos a las oportunidades, necesidades y tendencias de los sectores productivos. |
| 100% de proyectos y programas medidos en impacto, efecto y producto. | Medir impactos de los proyectos y programas de los sectores social y productivo |

**3. Educación continua.**

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (100) propuestas de educación continua por año y que todos los programas tengan cada uno 3 propuestas al año. | Mantener la oferta de propuestas de educación continua por año con la participación por programa académico priorizando propuestas abiertas. |
| (1) portafolio de servicios de educación continua por año. | Diseñar e implementar portafolio de oferta de servicios de educación continua. |

**4. Emprendimiento, creatividad e innovación.**

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (3) propuestas de emprendimiento formalizada por año. | Avanzar en la cultura de emprendimiento, creatividad e innovación en la Universidad que contribuya a la creación y el fortalecimiento empresarial |
| | Hacer parte del ecosistema de emprendimiento regional y nacional. |

*Graduados UDES 2019*

## 5. Relacionamiento con graduados.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 80% de la base de datos de graduados actualizada | Apoyar el desarrollo institucional y fomentar procesos de cooperación mutua a través de canales de comunicación con los graduados |
| Tener representación de los graduados en los órganos colegiados de la Universidad | Participación de los graduados de pregrado y posgrado en la evaluación curricular y en la vida institucional. |
| Creación y puesta en funcionamiento de la asociación de graduados, que garantice la participación de al menos un 80% de los graduados en los programas y estrategias de incorporación al ámbito laboral | Asociación de profesionales UDES en funcionamiento que contribuye a propiciar mecanismos para la empleabilidad de graduados y verificar su impacto y reconocimiento en el medio a través de la intermediación laboral con empresarios |

## 6. Gestión Tecnológica.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (10) nuevas patentes. | Generar nuevas patentes al sector social y productivo. |
| Creación y puesta en marcha del centro de desarrollo agroindustrial y energías renovables en el municipio de Sabana de Torres, con aporte de financiamiento externo de carácter nacional e internacional. | Desarrollar investigación aplicada y transferencia de conocimiento. |
| Creación y puesta en marcha del centro de innovación y productividad con aporte de financiamiento externo de carácter nacional e internacional. | |
| Alianzas y/o convenios de interacción interinstitucional. | Promover la transferencia de conocimiento y procesos de formación y capacitación que respondan a las necesidades y oportunidades del desarrollo de la región. |

## 7. Servicios tecnológicos y de laboratorio.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (5) laboratorios certificados y/o acreditados, ofertando servicios al sector externo. | Lograr la venta de servicios de laboratorios, servicios tecnológicos, servicios de educación continua, promoción de Star-up, creación de Spin-off. |
| (100) propuestas de educación continua por año y que todos los programas presenten 3 propuestas anuales | Lograr la creación de la unidad de negocios para la prestación de servicios con participación de pregrado y posgrado |

*Laboratorio Tejidos Vegetales UDES*

Universidad de Santander
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación UDES
VIGILADA MINEDUCACIÓN

# EJE 4: INCORPORACIÓN DE TIC EN PROCESOS INSTITUCIONALES

PLAN DE DESARROLLO Institucional 2019 - 2028

## Objetivo General:

Vincular el uso y apropiación de las TIC como apoyo constante en la eficacia de sus operaciones en favor de los servicios educativos, y en el desarrollo de los procesos misionales en todas las modalidades y niveles para el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, sistemas de información y procesos organizacionales para aumentar los niveles de eficiencia en la gestión académico-administrativa.

## Apuestas estratégicas:

- Programas académicos de pregrado y posgrado con el uso de recursos TIC.
- Recursos tecnológicos como apoyo a la gestión institucional.
- Gestión en tecnología informática como apoyo a la academia.

## 3.4 EJE ESTRATÉGICO 4: INCORPORACIÓN DE TIC EN PROCESOS INSTITUCIONALES

**Política institucional.**

- Apoyar el desarrollo de proyectos y programas de formación en metodología virtual para fortalecer y ampliar los servicios educativos al exterior y al interior de la institución
- Fomentar la investigación y la innovación en educación virtual para darle solidez a las propuestas académicas
- Producir recursos educativos digitales y repositorios en la enseñanza y el aprendizaje de los programas virtuales
- Apoyar y hacer un seguimiento a la evolución a las tecnologías de información y comunicación y a los desarrollos tecnológicos que la Universidad requiera en sus diferentes dependencias y le permitan orientar las decisiones institucionales
- Promover alianzas y redes que fortalezcan los programas virtuales en el campo nacional e internacional
- Implementar las aplicaciones tecnológicas que se deriven del plan estratégico de TIC que faciliten a la comunidad universitaria promover el conocimiento en consultas y suministro de datos fundamentales para los ejercicios de docencia e investigación.

**Responsables:**

- Vicerrectoría de Docencia
- Vicerrectoría de Posgrados
- Dirección de Campus Virtual
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera
- Dirección TIC
- Decanos y directores de programas
- Dirección Centro de Estudios Tecnológicos

### 1. Programas académicos de pregrado y posgrado con el uso de recursos TIC.

| METAS A 2028: | LINEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (5) programas nuevos de pregrado en modalidad virtual. | Obtener registro calificado de programas en modalidad virtual. |
| (5) nuevos programas de posgrados en modalidad virtual. | |
| (1) maestría virtual acreditada en alta calidad. | Acreditación de posgrados virtuales. |
| (1) registro calificado aprobado. | Lograr registro calificado de doctorado virtual. |
| (1) programa académico. | Extender oferta ampliada de programas virtuales a nivel internacional. |

### 2. Recursos tecnológicos como apoyo a la gestión institucional.

| METAS A 2028: | LINEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Plan estratégico TIC formulado y aprobado. | Optimización de los procesos de adquisición, reposición, mantenimiento de infraestructura tecnológica institucional como apoyo a procesos académicos y administrativos. |

## 3. Gestión en tecnología informática como apoyo a la academia.

| METAS A 2028: | LINEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (1) recurso educativo implementado. | Diseño de un recurso educativo que permita socializar los protocolos y procedimientos para la oferta académica institucional de programas y cursos 100% virtuales a través de la plataforma CVUDES. |
| (1) sistema de aplicaciones móviles implementado. | Desarrollo de un sistema de aplicaciones móviles implementado para la gestión académica. |
| (1) plataforma de apoyo implementada para el aprendizaje para los programas académicos. | Implementación de plataformas de apoyo al aprendizaje para los programas académicos. |
| (1) plataforma implementada de alertas temprana para el control de la deserción. | Desarrollo e implementación de un sistema móvil de alertas tempranas para el control de la deserción con apoyo del MEN. |
| (1) banco de imágenes actualizado anualmente como apoyo en la construcción de programas en modalidad virtual. Alimentar el repositorio institucional con las imágenes para el acceso a los profesores de modalidad presencial. | Adquisición de banco de imágenes para apoyar la construcción de programas en modalidad virtual. |
| (1) herramienta antiplagio actualizada anualmente para los programas virtuales CVUDES y ampliar el acceso a plataformas antiplagio para los programas presenciales. | Adquisición e implementación de una herramienta antiplagio para los programas virtuales del Centro de Educación Virtual – CVUDES. |
| (50%) de cursos del plan de estudios cuentan con aulas. | Incremento del uso y calidad de cursos virtuales en los programas académicos. |
| (1) plan de cualificación docentes en diseño de ambientes virtuales aprobado y ejecutado. | Ofrecer un programa de cualificación a los docentes sobre diseño de ambientes virtuales y objetos de aprendizaje que contribuyan a consolidar la cultura digital. |

*Laboratorio Financiero UDES*

# EJE 5:
# VISIBILIDAD REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL

PLAN DE DESARROLLO Institucional 2019 - 2028

Universidad de Santander
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación UDES
VIGILADA MINEDUCACIÓN

## Objetivo General:

Promover el relacionamiento y visibilidad regional, nacional e internacional de la UDES en el marco de las funciones sustantivas, propiciando la interacción de la comunidad universitaria y la formación de ciudadanos con proyección internacional.

## Apuestas estratégicas:

- Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la internacionalización de la UDES.
- Promover la visibilidad regional, nacional e internacional de la UDES y sus funciones sustantivas.
- Fomento de la movilidad de profesores y estudiantes.
- Fomentar la internacionalización curricular.
- Internacionalización de la extensión.
- Investigación con impacto Internacional.

## 3.5 EJE ESTRATÉGICO 5: VISIBILIDAD REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.

### Política institucional

- Establecer una estrategia de internacionalización curricular que promuevan experiencias de aprendizaje globales e interculturales, que potencien el aprendizaje y la calidad de los programas académicos.

- Promover la inserción de la actividad investigativa de la Universidad en las dinámicas internacionales.

- Gestionar la participación de la Universidad en proyectos y redes de cooperación internacional, para el fortalecimiento de las capacidades.

- Incorporar una dimensión internacional en las actividades institucionales.

- Contribuir a fortalecer el mejoramiento de las competencias lingüísticas en una segunda lengua, con prioridad en el idioma inglés, indispensable para el profesional del siglo XXI. Asimismo, ofrecerles a los visitantes extranjeros la posibilidad de la enseñanza del español.

- Incentivar el intercambio académico de profesores, estudiantes y personal administrativo de la Universidad, por medio de programas de movilidad recíproca, a nivel nacional e internacional.

**Responsables:**

- Rectoría
- Director de Relaciones Nacionales e Internacionales
- Vicerrectoría de Extensión
- Vicerrectoría de Investigación
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera
- Vicerrectoría de Posgrados
- Decanos y directores de programas académicos
- Centro de Idiomas
- Planeación y Calidad Institucional
- Dirección de Comunicaciones
- Dirección TIC
- Directores de centros de estudios

## 1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la internacionalización de la UDES.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (1) Plan de fortalecimiento de la internacionalización aprobado. | Fortalecimiento de la política institucional de Internacionalización de la UDES. |
| Desarrollo e implementación de un módulo/aplicativo que permita la gestión de la información institucional relacionada con la movilidad de comunidad universitaria en doble vía. | Establecimiento del sistema de Información para la internacionalización |
| Reglamento de movilidad y convocatorias actualizado y aprobado con vinculación de posgrados. | Actualizar reglamento para la movilidad, incluyendo posgrados. -actividades de investigación, convocatorias, formularios. |
| (500) docentes formados en el uso del inglés como segundo idioma en el aula; 200 profesores con dominio del idioma nivel B2; 50 administrativos capacitados en segunda lengua. | Fortalecimiento de una segunda lengua en docentes y administrativos. |

*Movilidad Estudiantil Entrante 2018*

## 2. Promover la visibilidad regional, nacional e internacional de la UDES y sus funciones sustantivas.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Activar hasta un 80% de convenios suscritos según prioridades; y diversificar alianzas con al menos 5 países de cooperación no tradicional. | Diversificar las alianzas de cooperación interinstitucional. |
| Número de boletines construidos y socializados con información de convocatorias externas para la comunidad universitaria (4 en el año 2019) y participación de al menos 100 miembros de la comunidad UDES, en espacios o convocatorias internacionales. | Promover el relacionamiento de la comunidad UDES en espacios regionales, nacionales e internacionales mediante diversos instrumentos para su participación, difusión y socialización. |
| 100% de los programas académicos con vinculación a membresías regionales, nacionales e internacionales. | Mantener y promover la vinculación a membresías para la internacionalización de los programas. |
| Mantener la acreditación internacional de los programas de medicina y enfermería; incrementar estas acreditaciones a (4) programas y promover la acreditación internacional de la Institución. | Internacionalización de la calidad académica institucional. |
| Promover la vinculación institucional a una red internacional de aseguramiento de la calidad y gestionar su visibilidad en un ranking internacional. | |
| Participar en eventos de promoción de la educación superior a nivel regional, nacional e internacional. | Fomentar la visibilidad de la UDES en eventos regionales, nacionales e internacionales de educación superior. |

## 3. Fomento de la movilidad de internacionalización en doble vía de la UDES.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (50) estudiantes internacionales por año, (120) estudiantes UDES salientes por año, (100) docentes internacionales visitantes (3 con estadía mayor a 3 meses) y (40) docentes UDES en movilidad saliente. | Incrementar anualmente los indicadores de movilidad de estudiantes y docentes en doble vía. |

## 4. Fomentar la internacionalización curricular.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (10) proyectos de doble titulación con preferencia maestría y doctorados con instituciones de educación superior aliadas. | Promover la internacionalización curricular |
| Aprobación y socialización de lineamientos de revisión y actualización curricular con referentes internacionales. | |
| Evaluación del impacto/influencia del análisis de referentes internacionales de currículos con periodicidad de 2 años. | |
| Creación y posicionamiento de un modelo de escuela de verano y oferta de educación avanzada con participación de 10 docentes/especialistas internacionales. | |
| Fomentar el desarrollo de cursos de español para extranjeros (creación y apertura del primer curso en 2019 y mantener 1 por año). | |
| Formular (1) documento diagnóstico sobre las capacidades de avanzar en el desarrollo de asignaturas o cursos en inglés. | Promover el desarrollo de competencias en segunda lengua (inglés) para la comunidad estudiantil. |
| Inclusión de oferta de cursos en inglés en los planes de trabajo de los programas académicos. | |
| (10) cursos con clase espejo con pares internacionales año (5 cursos con participación de posgrados). | Oferta de cursos de componente flexible con vinculación de profesores internacionales por medio del uso de las TIC. |
| (1) Foro de intercambio de buenas prácticas en internacionalización de los programas académicos. | Diversificar estrategias de internacionalización en campus. |

## 5. Internacionalización con impacto social.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Incrementar en un 20% la aplicación a convocatorias nacionales e internacionales que faciliten la participación de expertos internacionales en eventos de educación continua presentados a convocatoria externas. | Incrementar la participación de expertos internacionales en el desarrollo de actividades de extensión que adelanta la UDES. |
| Someter (15) proyectos internacionales por convocatorias externa. | Aplicación a convocatorias internacionales con proyectos de extensión en cooperación con socios internacionales. |
| Incrementar el número de alianzas institucionales que permitan la realización de voluntariados, prácticas y pasantías hasta llegar a 10 en el año 2028, y mantenerlas activas. | Promover la realización de voluntariados, prácticas y pasantías en el ámbito regional, nacional e internacional. |

*Movilidad Saliente UDES a la Universidad de Vanderbilt (EE.UU)*
*Nayibe Sánchez y Mónica Arias - Estudiantes de la Maestría en Enfermedades Infecciosas 2015*

## 6. Investigación con impacto internacional.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Capacitación de (20) investigadores por año, sobre esquemas de financiación de proyectos, entre otros. | Dinamizar la participación de los investigadores en redes científicas y de investigación a nivel internacional |
| (50) propuestas-proyectos presentados a 2028 a convocatorias de cofinanciación externa para el desarrollo de proyectos de investigación con la comunidad regional, nacional e internacional. | |
| Reglamento aprobado que garantice la participación de docentes/investigadores UDES en redes académicas, científicas y de investigación | |
| Por lo menos el 75% de los programas académicos activos de la institución participando en redes de vinculación institucional en el ámbito regional, nacional e internacional | |

# EJE 6: GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA

PLAN DE DESARROLLO Institucional 2019 - 2028

Universidad de Santander UDES
Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación
VIGILADA MINEDUCACIÓN

## Objetivo General:

Continuar la modernización de la cultura organizacional que soporte efectivamente el mejoramiento continuo de las funciones misionales que permita dar respuesta adecuada a las necesidades de inclusión, calidad, transparencia, equidad y rendición de cuentas, para el logro de una gestión eficiente en su gobernanza y gobernabilidad.

## Apuestas estratégicas:

- Aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la Universidad.
- Buen gobierno universitario (con transparencia y responsabilidad).
- Administración universitaria de apoyo a la academia.
- Desarrollo físico sostenible.
- Bienestar institucional.

## 3.6 EJE ESTRATÉGICO 6: GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA.

### Política institucional.

- Apoyar la gestión de los procesos misionales: docencia, investigación y extensión, mediante la asignación de recursos como apoyo para el desarrollo, con alta calidad y de forma concertada, con criterios de oportunidad, racionalidad, eficiencia, responsabilidad ambiental y social.

- Disponer de la actualización del marco normativo en los asuntos académico y administrativo según las necesidades identificadas del servicio.

- Disponer de manera progresiva la ejecución del Plan Maestro de Desarrollo Físico y el Plan Estratégico de TIC que aseguren una óptima utilización de las instalaciones y equipos puestos a disposición de las funciones sustantivas y, que propicien espacios de aprendizaje integral, la conservación del ecosistema ambiental y del patrimonio cultural.

- Concebir la comunicación en la Universidad a partir de lineamientos que orienten procesos y acciones a partir del plan estratégico de comunicaciones.

- Incentivar la labor del talento humano para su promoción, retención y vinculación como desarrollo de su proyecto de vida y el clima laboral para potenciar capacidades y conocimientos.

- Mantener una estructura financiera sólida que se evidencie en sus estados financieros, patrimonio y manejo eficiente de los recursos, reflejado en su óptimo manejo presupuestal, transparencia y rendición de cuentas.

- Generar nuevas fuentes de recursos mediante la diversificación de los ingresos por conceptos diferentes a matriculas.

- Implementar una estrategia de mercadeo con productos y servicios de la Universidad a los distintos públicos objetivos.

- Fomentar el proceso de formación de ciudadanos integrales, con visión universal, física y mentalmente sanos y sensibles a las diferentes expresiones de la cultura, medio ambiente sostenible, formación integral, calidad de vida, construcción de comunidad, y desarrollo humano.

- Alinear el Plan de Consolidación y Mejora Institucional con los ejes estratégicos y líneas de acción del Plan de Desarrollo institucional 2019-2028, que se reflejan en las oportunidades y apuestas de cambio en el camino de transformación institucional.

- Procurar una gestión documental que facilite la consulta de la información y se garantice su protección y conservación

- Asegurar e identificar las buenas prácticas de gobierno a través de estrategias, estructuras y procesos encaminados al cumplimiento de la misión, el PEI, con enfoque participativo de sus actores, bajo los criterios de eficacia, eficiencia, integridad y transparencia en el marco de la autonomía, que genere un ambiente de confianza y credibilidad.

### Responsables:

- Consejo Superior
- Rectoría
- Secretaría General
- Vicerrectoría Administrativa y Financiera
- Vicerrectoría de Extensión
- Vicerrectoría de Investigación
- Vicerrectoría de Posgrados
- Decanos y directores de programas académicos
- Planeación y Calidad Institucional
- Dirección de Comunicaciones
- Jefe de Sistemas de Información
- Dirección de TIC
- Dirección de Bienestar Institucional

## 1. Aseguramiento de la sostenibilidad financiera de la Universidad.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| 30% de los ingresos brutos de la Universidad deben provenir de otras fuentes. (con aporte significativo por concepto de investigación y extensión). | Diseñar e implementar un proceso gradual de nuevas fuentes de ingresos brutos, así como de control y racionalización del gasto. |
| Plan financiero de la institución implementado y socializado. | Formular un plan Financiero proyectado estableciendo criterios y mecanismos claros para la elaboración, ejecución y seguimiento del presupuesto y para la asignación de recursos físicos y financieros en la UDES. |
| Plan de mercadeo institucional implementado a grupos de interés. | Fortalecimiento de la gestión de mercadeo y publicidad institucional. |

## 2. Buen gobierno Universitario (Con transparencia y responsabilidad).

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Acuerdo del Consejo Superior que garantice la formulación, aprobación e implementación del código de buen gobierno. | Socializar el código de buen gobierno de la Universidad y motivar su aplicación en todos los niveles de la institución. |
| Acuerdo del consejo superior sobre representación de estudiantes, profesores y graduados en los órganos de gobierno. | Promover la participación de estudiantes, graduados y docentes en los cuerpos colegiados institucionales. |
| (1) estudio de impacto de las políticas de buenas prácticas y código de ética a corto plazo y su ejecución a mediano plazo. | Elaborar un código de ética y aplicar políticas de buenas prácticas entre la comunidad universitaria. |
| (1) plan de gestión documental implementado y socializado. | Consolidar el plan de gestión documental de la Universidad con estandarización de documentos, así como del archivo y establecer controles para la adecuada administración y protección del patrimonio documental. |
| (1) plan de medios ejecutado que visibilice la universidad. | Diseñar e implementar un plan estratégico de comunicaciones interna y externa de la Institución. Modernización de la plataforma de la página web que permita la difusión de la gestión académica y administrativa. |
| Fases: 1. levantamiento de la información y diagnóstico (corto plazo)<br>2. Procesos y 100% de los servicios institucionales soportados en un sistema de información integrado implementado (Mediano plazo). | Diseñar e implementar un sistema de información integrado (financiero-académico-administrativo). |
| (1) plan estratégico de visibilidad internacional de la UDES. | Diseñar e implementar referentes internacionales que promuevan la calidad internacional (plan estratégico) |
| Aprobar y adoptar mecanismos que dispongan condiciones óptimas en los asuntos de gestión, gobernabilidad y gobernanza. | Consolidar y actualizar la normativa correspondiente a reglamentos, manuales, políticas y acuerdos de la estructura organizacional según necesidades. |

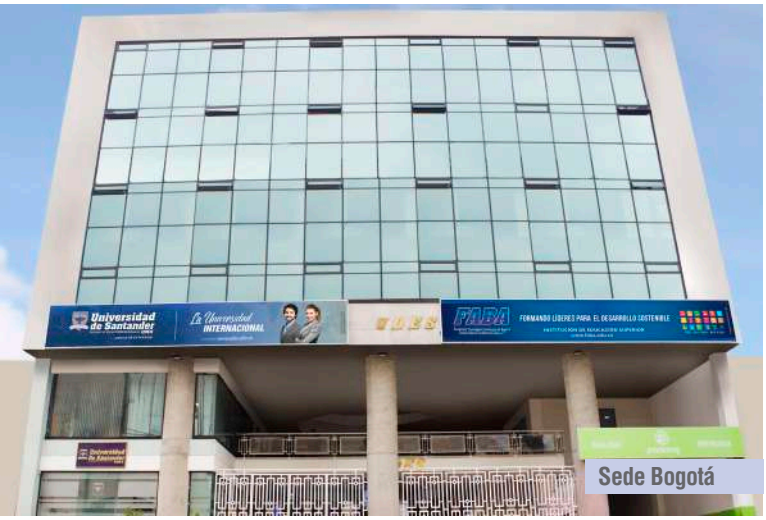
## 3. Administración universitaria de apoyo a la academia.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| Plan óptimo de capacitación implementado 100% personal administrativo y directivo docente. | Implementar un plan de formación de acuerdo a necesidades identificadas del personal administrativo y directivo docente. |
| Manual de funciones y perfiles de cargo formulado y aprobado implementado por campus. | Actualizar el manual de funciones y perfiles de cargo con base en la nueva estructura orgánica. |
| Batería de indicadores implementado. | Implementar un sistema de información para el seguimiento, control y monitoreo del Plan de Desarrollo (batería de indicadores estratégicos Balance Score Card). |
| Continuar con el sistema de Gestión de la Calidad VAF, e incorporar funciones sustantivas según necesidades | Ampliar el alcance y mantener la certificación de calidad en las normas ISO 9001:2015. |
| Programa "Universidad en el colegio" implementado (corto plazo) | Implementar un programa orientado a rectores y estudiantes de colegios de interés para la Institución "programa Universidad en el colegio" |
| Editorial UDES debidamente formalizada. | Lograr constituir la editorial de la Universidad |
| Mantener actualizados los laboratorios para el uso académico según requerimientos | Fortalecimiento de laboratorios específicos según las necesidades de pregrado y posgrado |
| Diseño y aplicación de un protocolo para estudios de mercado que apoye la creación de nuevos programas | Aplicación de un proyecto para estudios de mercadeo que apoye la creación de nuevos programas. |

*Certificación ICONTEC e IQNet en la norma ISO 9001:2015.*

Campus Cúcuta

Campus Valledupar



Sede Bogotá

Campus Bucaramanga

## 4. Desarrollo físico sostenible.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| (1) Plan maestro de desarrollo físico ejecutado por campus de adecuación, mejora y construcción de la infraestructura física. | Adoptar e implementar el Plan Maestro de Desarrollo Físico 2019-2028. |
| | Consolidar el campus Bucaramanga con la construcción y funcionamiento del edificio de posgrados e investigaciones; sostenibilidad medioambiental UDES VERDE; infraestructura tecnológica (reposición y mantenimiento), modernizar la Biblioteca, adecuar y remodelar los escenarios deportivos, consolidar el museo de culturas indígenas, ampliar y mejorar las cafeterías, parqueaderos, y gestionar licencias, permisos y planes parciales. |
| | Instalaciones centro de desarrollo agroindustrial y energías renovables (Sabana de Torres), planta física del campus Valledupar (Guatapurí) y campus Cúcuta (predio contiguo). |

## 5. Bienestar Institucional.

| METAS A 2028: | LÍNEAS DE ACCIÓN |
|---|---|
| **Calidad de vida comunidad universitaria.** | |
| Aumentar la participación y crecimiento de la población beneficiada en un 10% anualmente. | Desarrollar y ejecutar programas y actividades de prevención y mantenimiento de la salud atendiendo a las necesidades de la población UDES. |
| Documento de plan de entrenamiento y resultados de participaciones. | Orientar y desarrollar las diferentes disciplinas deportivas. |
| Vinculación de (2) entidades semestralmente. | Gestionar con organismos e instituciones especializadas la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y diagnóstico oportuno. |
| Mantener la participación en eventos deportivos e incrementar la medallería año a año. | Participación de las selecciones deportivas en eventos zonales, regionales, nacionales e internacionales, torneos de liga, y clubes deportivos |
| **Construcción de comunidad.** | |
| Realizar mínimo (1) actividad semestral orientada a la promoción de la cultura ambiental y a la socialización de la política UDES VERDE. | Promover la cultura ambiental al interior de la Universidad y reafirmar en la comunidad universitaria su compromiso frente al cumplimiento de la política UDES VERDE. |
| Ejecutar mínimo (2) estrategias al año. | Desarrollar e implementar estrategias para el ahorro y uso eficiente del agua, gestión de residuos, productos químicos en la Universidad de Santander, con el propósito de evitar impactos negativos en el medio ambiente. |
| Garantizar espacio físico (corto plazo) y ejecutar programa de guías culturales y ambientales. | Mantener un espacio de encuentro en la Universidad para proyectar a la comunidad el desarrollo de las actividades institucionales con énfasis en los visitantes nacionales y extranjeros. |
| **Acompañamiento para la permanencia y formación integral.** | |
| Diseñar rutas de atención, revisar y actualizar las existentes a las necesidades de la comunidad estudiantil. | Articular acciones que favorezcan el desarrollo de la ruta de atención del factor psicosocial del programa PAIPE para acompañar el proceso de permanencia y graduación de los estudiantes (fortalecer la permanencia y retención estudiantil). |
| **Mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas de Bienestar.** | |
| Presentación de resultados anualmente de la medición de percepción del clima institucional. | Medición del nivel de percepción de satisfacción del clima institucional en la comunidad universitaria. |
| Estudio de impacto en los pilares y/o componentes de Bienestar Institucional (mediano plazo). | Realizar un estudio de Impacto de los programas de Bienestar Institucional. |
| Acuerdo del Consejo Superior que adopte políticas que garanticen la formulación, aprobación e implementación (corto plazo). | Actualizar política de Bienestar que incluya aspectos de intervención en vulnerabilidad y discapacidad. |
| Sistema de información implementado para la toma de decisiones y reportes a los organismos de inspección y vigilancia del MEN (corto plazo). | Sistematizar la gestión de Bienestar que permita realizar evaluación, seguimiento y monitoreo. |

# BIBLIOGRAFÍA


ASCUN. (2018). *Políticas de Extensión*. Obtenido de https://ascun.org.co/uploads/default/networks/73a4479a5d33fb6eb23fc83e7c0ee514.pdf

Australia/Pacific, S. (2017). *Como empezar con los ODS en las universidades.* Melbourne.: Australia, New Zealand and.

CESU. (2018). Acuerdo 01 de 2018. *Lineamientos para acreditación de alta calidad institucional y de programas de pregrado.* Bogotá.

Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2016-2017*. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/2016Educacion.pdf

Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Informe Nacional de Competitividad 2018-2019*. Bogotá: puntoaparte bookvertising.

DANE. (2007). *Proyecciones de población 2005-2020*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/8Tablasvida1985_2020.pdf

DANE. (2018). *Producto Interno Bruto Departamental*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_dptal_2017preliminar.pdf

FINDETER. (2016). *Diamante Caribe y Santanderes*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.

Henao, M., & Isaza, F. (1999). *Políticas Públicas y Educación Superior.* Barranquilla.

ICFES. (Abril de 2017). *Guía de interpretación y uso de resultados del examen saber pro.*

Ley 30 de 1992. (s.f.). *Ley de educación superior.*

Melo-Becerra, L. A., Ramos-Forero, J. E., & Hernandez-Santamaria, P. O. (2017). La educación superior en Colombia: situación actual y análisis de eficiencia. *Desarrollo y sociedad*, 59-111.

MEN. (2006). *Decreto 1001 de 3 de abril de 2006*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf

MEN. (10 de Junio de 2010). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior.* Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-235585.html?_noredirect=1

MEN. (2014). *Reflexiones para la política de Internacionalización de la Educación Superior en Colombia*. Bogotá: CEP-Banco de la república.

MEN. (22 de Diciembre de 2016). *Colombianos recién graduados de posgrado ganan 2,2 veces el salario de los recién titulados de pregrado.* Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-358827.html

MEN. (Diciembre de 2016). *Educación Superior en Cifras.* Obtenido de Tasas de cobertura y concentración de la Educación Superior en Colombia: http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-359643_recurso.pdf

MEN. (3 de Mayo de 2016). *Estadistica Deserción y Graduación 2015.* Obtenido de http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-357549_recurso_3.pdf

MEN. (2016). *Lineamiento de Políticas de Bienestar para instituciones de Educación Superior*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf

MEN. (2016). *Rendición de cuentas: Informe de Gestión 2016*. Bogotá.

MEN. (2017). *Lista de informes departamentales de Educación Superior*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-article-212352.html

MEN. (2017). *Plan Decenal de Educación 2016-2026*. Bogotá. Obtenido de http://www.plandecenal.edu.co/cms/images/PLAN%20NACIONAL%20DECENAL%20DE%20EDUCACION%202DA%20EDICION_271117.pdf

MIDE. (2018). *Informe Técnico del Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación Superior.* Bogota. Obtenido de http://www.colombiaaprende.edu.co/es/mide/121057

Mojica, F. (2008). La sociedad, la universidad y la economía. *Conferencia Dictada en la Universidad Francisco Jose de Caldas*. Manizales.

Morin, E. (2001). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedesa S.A.

OCDE. (2012). *La Educación Superior en Colombia*. Bogotá: El Banco Mundial. Obtenido de http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/Evaluaciones%20de%20pol%C3%ADticas%20nacionales%20de%20Educaci%C3%B3n%20-%20La%20Educaci%C3%B3n%20superior%20en%20Colombia.pdf

ONU. (Mayo de 2015). *Agenda 2030 – La educación y el aprendizje a lo largo de toda la vida en los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.dvv-international.de/fileadmin/files/Inhalte_Bilder_und_Dokumente/Materialien/IPE/IPE_75_SPAN_web.pdf

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estratégico.* Buenos Aires, Argentina: Dirección de Estudios e Información. Obtenido de http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_318.pdf

Plan de Desarrollo UDES 2014-2018. (s.f.). *Plan de Desarrollo Institucional UDES 2014-2018*. Obtenido de http://www.udes.edu.co/images/la_universidad/documentos/Plan-de-Desarrollo_2013-2018.pdf

Ravelo, D. M. (15 de Diciembre de 2017). La Educación en 2030: así seran las universidades en el futuro. *El tiempo*.

Rincón de Parra, H. C., & Noguera López, M. Y. (2009). Análisis prospectivo del programa de maestría en administraciòn: *escenarios y. Visión Gerencial*, 169-188. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545882013.pdf

Rivera, J. D. (08 de Septiembre de 2018). Agenda Empresarial por un nuevo país. *El tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/julian-dominguez-rivera/agenda-empresarial-por-un-nuevo-pais-julian-dominguez-rivera-265856

Rodrik, H. (2006). *Doomed to Choose: Industrial Policy as*. Cambridge: Center For International Development – Harvard University.

SCImago. (2018). *Informe de consultoria de mejoramiento en gestión investigativa en la UDES*. Bucaramanga.

UDES. (2017). *Informe de gestión rectoral 2012-2017*. Bucaramanga. Obtenido de https://www.udes.edu.co/la-universidad/informacion-institucional/1041-informe-de-gestion-rectoral-2012-2017.html

UDES. (2018). *Diagnostico de graduados UDES 2012-2016*. Universidad de Santander, Bucaramanga. Obtenido de https://www.udes.edu.co/comunicaciones/item/2239-graduados-udes-satisfechos-con-la-formacion-recibida.html

UDES. (2018). *Proyecto Educativo Institucional. Bucaramanga.*

*Campus Valledupar*

Universidad de Santander

Personería Jur. 810 de 12/03/96 Min.Educación UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN

# PLAN DE DESARROLLO Institucional

2019 - 2028

PLANEACION Y CALIDAD INSTITUCIONAL