Universidad de Santander
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Sostenibilidad - Desarrollo Institucional - Administrativa y Financiera

Calidad académica, pertinencia social y sostenibilidad institucional para transformar positivamente los territorios

ENSEÑANZA | INVESTIGACIÓN | EXTENSIÓN | INTERNACIONALIZACIÓN | BIENESTAR



Número del acuerdo: XXXX de XXXX
Fecha de aprobación: XX de XXXXX de 20XX

Documento institucional
Alineado con el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)**
y el **Plan de Desarrollo Institucional (PDI)** 2024-202.8

Actualización de políticas institucionales UDES:
Fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de revisión y actualización

Consejo Académico

Rector General
Patricio López Jaramillo

Rectora campus Cúcuta
Carmen Elisa Araque

Rector campus Valledupar
Carlos Darío Morón Cuello

Vicerrector de Enseñanza
José Asthul Rangel Chacón

Vicerrectora Administrativa y Financiera
Omaira Nelly Buitrago Bohórquez

Vicerrectora de Extensión
LIllana Paola Carvaial Carvaial

Vicerrector de Investigaciones
Cesar Augusto Serrano Novoa

Vicerrectora de Posgrados
Gladys Yolanda Lizarazo Salcedo

Directora Administrativa y Financiera
Angelica Maria Calderon Plata

Decana Facultad de Ingenierías
Viviana Prada Pérez

Decano Facultad de Ciencias Agropecuarias
Albeiro Patiño Herrera

Decano Facultad de ciencias Sociales
Diana Sarmiento Vesga

Decano Facultad de Ciencias Médicas y de la Salud
William Reyes Serpa

Decana Facultad de Ciencias Naturales
Fabiola Cecilia Aguilar Galvis

Decano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
Oscar Mauricio Niño Gómez

Directora Centro de Formación Técnica y Tecnológica
Krystle Forero Pedraza

Director de Planeación Institucional
Miguel Oswaldo Pérez Pulido

Líderes de comisión de Políticas Institucionales

Política de Desarrollo Institucional
Miguel Oswaldo Pérez Pulido - Director de Planeación Institucional.
Jhon Camilo Mendoza Pérez - Vicerrector Académico, campus Cúcuta.
Belky Medina Noriega - Vicerrectora Académica, campus Valledupar.

Política de Internacionalización
Vanesa Ibañez Delgado - Directora de Relaciones Nacionales e Internacionales.

Política de Sostenibilidad
Silvia Juliana Suescún - Directora de Bienestar Institucional.
Martha Patricia Plata Delgado - Coordinadora Nacional de Gestión Ambiental.

Política de Extension
Liliana Paola Carvajal Carvajal - Vicerrectora de Extensión

Política de Investigación
César Augusto Serrano Novoa - Vicerrector de Investigaciones

Política de Enseñanza
José Asthul Rangel Chacón - Vicerrector de Enseñanza
Gladys Yolanda Lizarazo Salcedo - Vicerrectora de Posgrados.
Jhon Camilo Mendoza Pérez - Vicerrector Académico, campus Cúcuta.
Belky Medina Noriega - Vicerrectora Académica, campus Valledupar.
Omar Camilo Mejía Ardila - Director de Innovación Educativa.
Kaira Paola Castro Bautista - Directora de Gestión Curricular.
Silvia Juliana Rueda Pardo - Directora de Desarrollo Profesoral.

Política Administrativa y Financiera
Omaira Nelly Buitrago Bohórquez - Vicerrectora Administrativa y Financiera.
Angélica María Calderón Plata - Directora Administrativa y Financiera.
Gloria Liliana Osorio Avendaño - Directora de Calidad Administrativa y Financiera.

Revisión y corrección de estilo

Silvia Juliana Suescún Garcés
Kaira Paola Castro Bautista
Omar Camilo Mejía Ardila
Silvia Juliana Rueda Pardo
Alexandra Franco Quintero

Documento versión 1.0 | Junio 17 de 2026

UDES ¡Piensa Global!

Contenido

Contenido 3
1. Introducción 4
2. Estructura de políticas institucionales 4
3. Modelo conceptual adoptado: Gobernanza Institucional por Impacto 6
3.1 Referentes teóricos que sustentan el proceso de actualización 6
3.1.1 Teoría del Cambio (Carol Weiss, 1995) 7
3.1.2 Arquitectura estratégica: Cadena de Valor (Porter, 1985) 7
3.1.3 Modelo Lógico de la W.K. Kellogg Foundation (2004) 8
3.1.4 Cadena de valor aplicada a la gestión y evaluación estratégica institucional 8
3.1.5. Marco ODS: UNESCO (2021) y OCDE (2020) 8
4. Aplicación del modelo a las políticas institucionales UDES 8
5. Implicaciones para la gestión institucional 10
Anexo 1. Estructura de las políticas institucionales 11
Anexo 2. Diagrama de flujo: definición y actualización de políticas institucionales 12
Anexo 3. Compendio de políticas institucionales 13
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 13
Política de Buen Gobierno y Gobernabilidad 14
Política de Innovación, Transformación y Disrupción 14
Política de Autorregulación y Mejoramiento Continuo 14
Política de Bienestar Institucional 15
Política de Inclusión, Equidad y Diversidad 15
Política de Gobierno de Datos 15
Política Institucional para el Uso Ético, Responsable y Estratégico de la Inteligencia Artificial (IA) y las Tecnologías Emergentes 16
Política de Gestión de Comunicaciones 16
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN 19
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SOSTENIBILIDAD 22
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EXTENSIÓN 25
Política de Proyección Social y Productiva 27
Política de Interacción con Graduados 28
Política de Educación Continua y Aprendizaje a lo Largo de la Vida 28
Política de Emprendimiento e Innovación 28
Política de Creación Artística y Cultural 28
Política de Desarrollo Tecnológico y Transferencia 28
Política de Servicios y Proyectos de Extensión 28
Política de Prácticas Empresariales y Experiencias Formativas 29
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO EXPERIMENTAL, INNOVACIÓN Y CREACIÓN 31
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ENSEÑANZA 34
Política de Flexibilidad Curricular - Académica 36
Política de Gestión del Aprendizaje a lo Largo de la Vida 37
Política de Experiencia en el Aula 37
Política de Experiencia en el Campus 37
Política de Virtualidad y Entornos Digitales de Aprendizaje 37
POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN 39
Referencias Bibliográficas 41

1. Introducción

El presente documento recoge el compendio de **Políticas Institucionales de la Universidad de Santander (UDES)**, actualización 2026, como instrumento de gobierno que orienta el quehacer de la Universidad en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2028. Las Políticas Institucionales se comprenden como orientaciones y directrices que guían las decisiones y acciones de los miembros de la comunidad universitaria, en su compromiso con la alta calidad, la formación integral de los estudiantes, el mejoramiento continuo y la consolidación del horizonte de futuro deseable para la UDES. En este marco, las políticas fortalecen igualmente el compromiso institucional con la internacionalización del currículo, de la enseñanza y de la investigación, promoviendo una formación pertinente, intercultural y articulada con los desafios de un entorno global e interconectado. Su alcance comprende a los estudiantes de pregrado y posgrado, así como a la oferta académica desarrollada en las distintas modalidades de formación, de acuerdo con la naturaleza y particularidades de cada política. El documento es resultado de procesos institucionales de análisis, construcción y consenso, y presenta el conjunto de lineamientos que orientan la gestión de la Universidad en sus procesos misionales y de apoyo. Cada política establece un propósito, un alcance, unas estrategias y los demás elementos de contexto necesarios para orientar su implementación, seguimiento y contribución al cumplimiento de los propósitos institucionales.

Propósito

Este compendio busca armonizar los instrumentos de gobierno de la UDES con las transformaciones actuales de la educación superior, estableciendo los lineamientos que articulan las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión con los procesos transversales y posibilitadores de internacionalización, sostenibilidad, y gestión administrativa, bajo principios de equidad, responsabilidad, sostenibilidad y excelencia. Las políticas aquí contenidas operacionalizan la misión institucional de formar ciudadanos competentes y con proyección internacional, capaces de contribuir a la transformación positiva de los territorios donde la UDES tiene presencia.

Estructura

El documento se organiza en torno a los lineamientos institucionales (misión, principios, valores e improntas identitarias de la UDES) y un compendio de siete políticas que cubren la totalidad del quehacer universitario: Desarrollo Institucional, Internacionalización, Sostenibilidad, Extensión, Investigación, Enseñanza, y Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Cada política sigue una estructura común que comprende contexto, justificación, declaración, estrategia de intervención y desarrollo por programas con sus respectivos indicadores.

Alcance

Las políticas son de carácter institucional y de obligatorio cumplimiento. Aplican a la totalidad de la oferta académica de la UDES: a sus campus de Bucaramanga, Cúcuta y Valledupar, y a sus extensiones en Bogotá y Arauca. Involucran a la totalidad de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, personal administrativo y directivos) así como a sus grupos de interés externos. Se articulan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y los estándares de acreditación de alta calidad del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).

2. Estructura de políticas institucionales

La Figura 1 ilustra el modelo de alineación estratégica entre la misión de la Universidad de Santander (UDES) y su sistema de políticas institucionales. El esquema se organiza en tres columnas articuladas: la misión UDES, las dimensiones misionales y las políticas institucionales. En la columna central se identifican seis dimensiones misionales que orientan el quehacer universitario: Investigación (generación y transferencia de conocimiento con ética para el avance científico y la solución de desafíos globales), Enseñanza (formación de ciudadanos competentes mediante educación de calidad, innovadora e internacionalizada), Extensión y Vínculo Social (interacción con el entorno para generar impacto local, regional y global), Internacionalizacipon (fomento de la internacionalización en un mundo interconectado y diverso, promoción de la interculturalidad, la diversidad y la colaboración

global) y Sostenibilidad y Convivencia (uso racional y sostenible de los recursos para la transformación positiva del entorno). Cada dimensión se conecta directamente con su correspondiente política institucional: Investigación, Enseñanza, Extensión, Internacionalización, Desarrollo Institucional y Sostenibilidad. De manera transversal, la Política de Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación sirve de soporte estructural al conjunto del sistema. El esquema evidencia que la misión institucional no es un enunciado declarativo aislado, sino el eje articulador que da coherencia y dirección a cada política, garantizando que todas las funciones sustantivas y los procesos de apoyo respondan de manera integrada al propósito fundacional de la UDES: formar ciudadanos competentes con proyección internacional, capaces de contribuir a la transformación positiva de los territorios.

Las políticas institucionales son el principal instrumento a través del cual la UDES define cómo planear, ejecutar y evaluar sus impactos. El ciclo de gestión de políticas incluye: definición de la política, implementación y ejecución, monitoreo de resultados, logros e impactos, evaluación, mejoramiento continuo y rendición de cuentas. Las políticas institucionales de la UDES, para la evaluación de impactos según la Figura 1.

Figura 1. Misión UDES alineada con las políticas institucionales



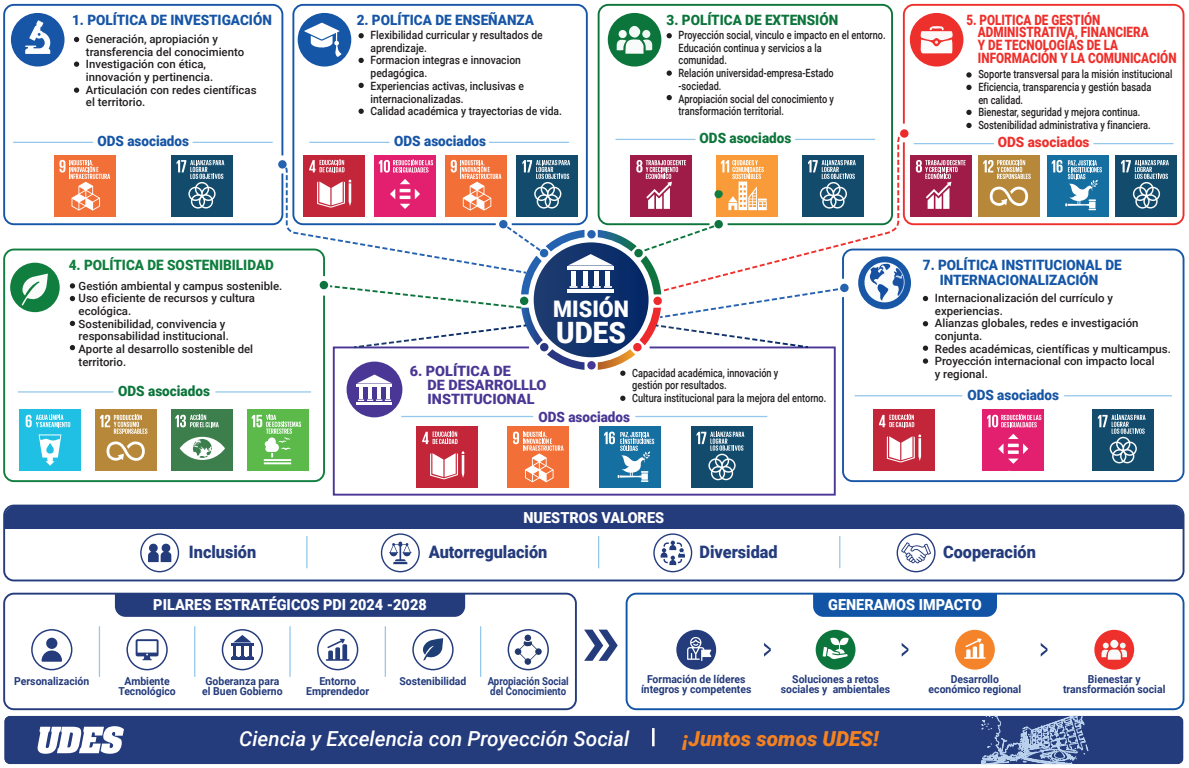
Fuente: elaboración propia con uso asistido de IA en su diseño

La Figura 2 presenta el mapa de integración estratégica de las Políticas Institucionales de la UDES, articuladas en torno a la misión como núcleo central del sistema de gobierno. El esquema evidencia que las políticas no operan de manera aislada, sino como un sistema interdependiente orientado a fortalecer la misión, impulsar la excelencia académica, la innovación y el impacto en la sociedad.

Las Políticas se agrupan según su función, sin jerarquía entre ellas: las de Investigación, Enseñanza y Extensión desarrollan las funciones sustantivas; las de Sostenibilidad, Desarrollo Institucional, Internacionalización y Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación operan de manera transversal.

El conjunto se ancla en los seis Pilares Estratégicos del PDI 2024–2028 (Personalización, Ambiente Tecnológico, Gobernanza para el Buen Gobierno, Entorno Emprendedor, Sostenibilidad y Apropiación Social del Conocimiento) y con los valores institucionales de inclusión, autorregulación, diversidad y cooperación. Cada política declara explícitamente sus ODS asociados, lo que garantiza la trazabilidad del impacto institucional hacia compromisos globales de desarrollo sostenible. El resultado esperado se expresa en cuatro ejes de generación de valor: formación de líderes íntegros y competentes, soluciones a retos sociales y ambientales, desarrollo económico y regional, y bienestar y transformación social.

Figura 2. Mapa de integración estratégica de las políticas institucionales UDES: articulación misional, pilares del PDI 2024–2028 y compromisos con los ODS.



Fuente: elaboración propia con uso asistido de IA en su diseño

3. Modelo conceptual adoptado: Gobernanza Institucional por Impacto

La UDES adopta un modelo de gobernanza fundamentado en la Teoría del Cambio y la gestión por impacto. Este modelo reconoce que las políticas deben ser instrumentos estratégicos que transformen capacidades en resultados verificables, superando una visión centrada exclusivamente en el cumplimiento administrativo.

El modelo articula de manera coherente los siguientes componentes institucionales:

- La misión y visión institucional como horizonte orientador.
- El PEI y el PDI como marcos de planificación estratégica.
- Las funciones sustantivas (enseñanza, investigación y extensión) como procesos de transformación.
- Las improntas institucionales como características identitarias para lograr la formación integral de los estudiantes.
- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como referente de impacto global.
- Los resultados e impactos institucionales como criterios de evaluación, seguimiento y mejoramiento.

Este enfoque integrado permite a la UDES demostrar, con evidencia trazable, de qué manera cada política institucional contribuye a la transformación académica, científica, social y territorial que la misión demanda.

3.1 Referentes teóricos que sustentan el proceso de actualización

El proceso de actualización de políticas de la UDES se fundamenta en tres referentes teóricos complementarios, cuya convergencia define la robustez metodológica del modelo adoptado. La Tabla 1 presenta una síntesis comparativa de estos referentes.

Tabla 1. Marco de referentes teóricos y su articulación con el modelo UDES

Referente Teórico	Principio Central	Aporte al Modelo UDES	Autores / Fuente
Teoría del cambio	Explica cómo y por qué una intervención institucional genera cambios esperados, vinculando insumos, actividades, resultados e impactos mediante hipótesis causales explícitas.	Fundamenta la lógica transformadora de cada política: conecta la misión UDES con resultados académicos, científicos y territoriales verificables.	Weiss (1995); Funnell & Rogers (2011)
Cadena de valor	Optimiza actividades para generar ventaja competitiva y valor público.	Optimiza actividades para generar ventaja competitiva y valor público.	Porter (1985)
Modelo Lógico Kellogg	Propone una cadena operativa: insumos, actividades, productos, resultados e impactos, para planificar, implementar y evaluar programas e instituciones.	Operacionaliza la Teoría del Cambio dotando a cada política de una estructura de evaluación y rendición de cuentas verificable por pares.	W.K. Kellogg Foundation (2004)
Marco ODS / UNESCO	Los Objetivos de Desarrollo Sostenible proveen un referente internacional de impacto que sitúa la acción universitaria en compromisos globales de transformación social.	Ancla el impacto de las políticas UDES en metas medibles de desarrollo sostenible, fortaleciendo la pertinencia social y la proyección internacional.	UNESCO (2021); OECD (2020)

3.1.1 Teoría del Cambio (Carol Weiss, 1995)

La Teoría del Cambio (Theory of Change), consolidada por Carol Weiss, constituye el núcleo conceptual del modelo adoptado por la UDES. Esta teoría propone que toda política o programa institucional opera bajo una lógica implícita de transformación que puede hacerse explícita mediante la identificación de hipótesis causales, mecanismos de cambio y condiciones contextuales (Weiss, 1995).

Aplicada al contexto universitario, la Teoría del Cambio permite responder preguntas fundamentales de gobernanza institucional: ¿cómo la política de enseñanza mejora las trayectorias de vida de los estudiantes? ¿De qué manera la Política de Investigación genera conocimiento pertinente para el territorio? ¿Cómo la Política de Internacionalización fortalece las competencias para la ciudadanía global?

La estructura lógica propuesta por Weiss: insumos, actividades, resultados e impactos, fue adoptada por la UDES como columna vertebral del proceso de actualización de políticas, incorporando además el análisis de factores externos, efectos no esperados y condiciones habilitadoras.

3.1.2 Arquitectura estratégica: Cadena de Valor (Porter, 1985)

Para optimizar la operación institucional, se integró el concepto de Cadena de Valor de Porter (1985). Este modelo establece que la ventaja competitiva y en el caso universitario, el valor público, nace de la interconexión óptima de todos los procesos, funciones y actividades institucionales. La actualización reconfiguró los eslabones internos:

- **Actividades de soporte (posibilitadores transversales):** representadas por las políticas de Desarrollo Institucional, Sostenibilidad y la Política de Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación. Según Porter (1985), la eficiencia de estas áreas es la base logística que dota de agilidad a la Institución, eliminando fricciones operativas.
- **Actividades primarias (funciones sustantivas):** representadas por las políticas de Enseñanza, Investigación y Extensión. Estas transforman los insumos en productos de alto impacto directo.

Al armonizar estas actividades, la UDES genera un valor agregado superior: la diferencia medible entre las competencias iniciales y el perfil de egreso, sumado a la pertinencia de la oferta educativa y la relevancia del conocimiento científico transferido al entorno (Porter, 1985).

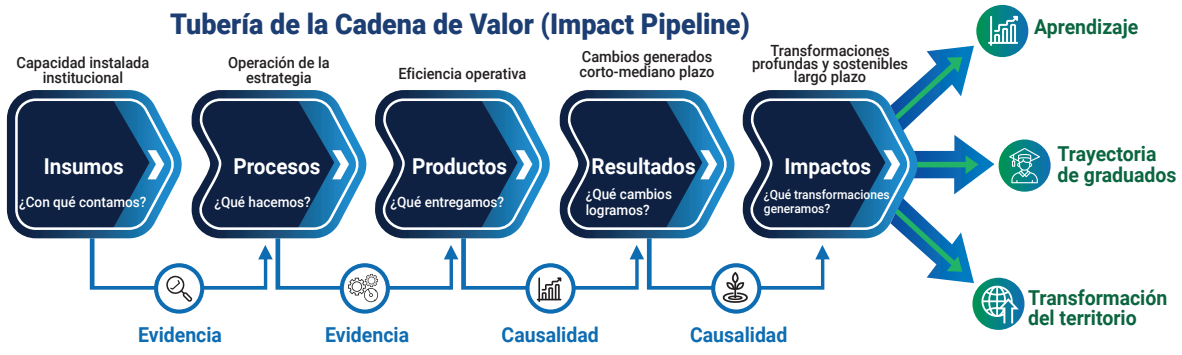
3.1.3 Modelo Lógico de la W.K. Kellogg Foundation (2004)

El Modelo Lógico de la W.K. Kellogg Foundation complementa la Teoría del Cambio dotando al proceso de actualización de una estructura operativa clara y evaluable. Este modelo, ampliamente utilizado en educación superior, salud y desarrollo institucional a nivel internacional, propone una cadena de valor explícita: insumos, actividades, productos, resultados e impactos (W.K. Kellogg Foundation, 2004).

3.1.4 Cadena de valor aplicada a la gestión y evaluación estratégica institucional

La adopción de este modelo en la UDES responde a tres necesidades institucionales concretas: (i) operacionalizar la Teoría del Cambio en cada política con indicadores verificables; (ii) establecer una estructura de planificación que articule recursos disponibles con resultados esperados; y (iii) proveer a los procesos de acreditación y autorregulación de evidencias sistemáticas del impacto generado por cada política. En la Figura 3 se muestra cómo la UDES transforma recursos y acciones en resultados e impactos verificables, siguiendo una lógica de causa–efecto:

Figura 3. Modelo de cadena de valor para la medición de resultados e impactos institucionales.



Fuente: elaboración propia.

3.1.5 Marco ODS: UNESCO (2021) y OCDE (2020)

El tercer referente teórico del modelo de actualización de políticas UDES es el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), articulado a partir de los planteamientos de la UNESCO en su documento Reimagining our Futures Together (2021) y del marco de investigación transdisciplinar propuesto por la OCDE (2020).

Funnell y Rogers (2011) señalan que las

organizaciones educativas que anclan sus políticas en referentes de impacto social reconocidos internacionalmente fortalecen su legitimidad institucional y su capacidad de rendir cuentas ante múltiples audiencias. En este sentido, la vinculación explícita de cada política UDES con ODS específicos no solo es un requisito de pertinencia, sino una herramienta de comunicación institucional estratégica.

4. Aplicación del modelo a las políticas institucionales UDES

La Tabla 2 sintetiza la correspondencia entre los elementos del modelo UDES y las categorías analíticas de la Teoría del Cambio, evidenciando que la estructura institucional ya contenía, de manera implícita, una lógica de transformación que el proceso de actualización hizo explícita y verificable.

Tabla 2. Correspondencia entre elementos UDES y categorías de la Teoría del Cambio

Elemento UDES	Función en Teoría del Cambio	Descripción operativa
Misión institucional	Propósito transformador	Define el horizonte de cambio que justifica la existencia y orientación de cada política.
Políticas institucionales	Mecanismos de cambio	Instrumentan la transformación de capacidades en resultados verificables.
Pilares estratégicos (PDI)	Capacidades habilitadoras	Condiciones institucionales que hacen posible la implementación de las políticas.
Funciones sustantivas	Procesos de transformación	Enseñanza, investigación, extensión e internacionalización como canales de cambio.
ODS	Referente de impacto global	Estándares externos que validan la pertinencia y alcance de los impactos esperados.
Resultados institucionales	Cambios esperados	Indicadores de calidad, permanencia, producción científica y proyección territorial.
Impacto social y territorial	Transformación final	Contribución verificable al desarrollo regional, equidad y sostenibilidad.

La Tabla 3 presenta la aplicación integral del Modelo Lógico de Kellogg a las políticas objeto de actualización, articulando cada componente de la cadena de valor con el ODS correspondiente. Esta estructura permite la verificación independiente por parte de pares evaluadores y organismos de acreditación.

Tabla 3. Políticas institucionales UDES: cadena de valor Kellogg e integración ODS

Política	Insumos	Actividades	Productos	Resultados	ODS
Enseñanza	Profesores calificados, plataformas TIC, diseños curriculares	Flexibilidad curricular, innovación pedagógica, virtualidad	Programas actualizados, metodologías activas, experiencias formativas	Mayor permanencia, mejores competencias, calidad académica	ODS 4 (Educación de calidad)
Investigación	Grupos reconocidos, laboratorios, financiación Minciencias	Proyectos, convocatorias, formación investigativa posgrado	Artículos indexados, patentes, apropiación social del conocimiento	Producción científica, reconocimiento nacional e internacional	ODS 9 (Innovación y conocimiento)

Política	Insumos	Actividades	Productos	Resultados	ODS
Extensión	Alianzas territoriales, recursos institucionales, comunidades	Proyectos sociales, consultoría, educación continua	Servicios a la comunidad, soluciones a problemas regionales	Impacto social, pertinencia institucional, transformación territorial	ODS 11 (Ciudades y comunidades sostenibles)
Sostenibilidad	Política ambiental, campus físico, cultura institucional	Prácticas ecoeficientes, formación en sostenibilidad, campus verde	Reducción de huella ambiental, programas sostenibles	Cultura de sostenibilidad, certificaciones, gestión ambiental	ODS 13 (Acción por el clima)
Internacionalización	Convenios internacionales, fondos de movilidad, redes académicas	Movilidad estudiantil y profesoral, dobles titulaciones, redes	Intercambios, proyectos colaborativos, currículos globalizados	Competencias globales, visibilidad internacional	ODS 17 (Alianzas para los objetivos)
Desarrollo Institucional	Plan de Desarrollo Institucional, sistemas de información gerencial, capacidades de planeación estratégica	Formulación y seguimiento de planes de acción, articulación PEI-PDI, gestión del cambio institucional	Planes de acción actualizados, indicadores de gestión institucional, informes de seguimiento	Fortalecimiento de la capacidad de planeación, toma de decisiones basada en evidencia, coherencia institucional	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)
Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Recursos financieros, infraestructura tecnológica, talento humano administrativo	Optimización de procesos administrativos, gestión financiera y presupuestal, actualización de sistemas TIC	Procesos certificados, sistemas de información integrados, infraestructura tecnológica actualizada	Eficiencia administrativa, sostenibilidad financiera, transformación digital institucional	ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)

5. Implicaciones para la gestión institucional

La adopción del modelo de Teoría del Cambio y del Modelo Lógico de Kellogg como marcos de referencia para la actualización de políticas genera tres implicaciones directas para la gestión institucional de la UDES:

- **Medición sistemática del impacto**
  Cada política cuenta ahora con una cadena de valor explícita que permite el seguimiento de resultados e impactos mediante indicadores verificables, superando la evaluación basada exclusivamente en el cumplimiento de actividades.

- **Mejoramiento de la rendición de cuentas**
  La lógica causa-efecto explícita de cada política facilita la comunicación transparente con la comunidad universitaria, el Estado y la sociedad sobre el valor generado por la Institución.

- **Soporte para rankings y reconocimiento internacional**
  La vinculación de políticas con ODS y la estructura de impacto verificable son criterios valorados en los principales sistemas de clasificación universitaria internacional.

Anexo 1. Estructura de las políticas institucionales

En articulación con el procedimiento de control de documentos y registros definido por la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, así como en atención a los requerimientos de planeación y prospectiva, las políticas institucionales tendrán la siguiente estructura:

Nombre de la política institucional

1. CONTEXTO:

Antecedentes, identificación del problema o situación que se interviene, estado actual o condiciones iniciales del problema o situación que es necesario intervenir e identificación y análisis de afectados/interesados en el problema o situación a intervenir.

2. JUSTIFICACIÓN:

Finalidad de la intervención y especificación de los aspectos sobre los que se pretende generar el cambio en función de su aporte al logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, los logros institucionales, el impacto de los graduados en el medio y el impacto de la institución en el desarrollo regional.

3. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN:

Definición de la alternativa de intervención más aceptable, eficaz, eficiente, pertinente y sostenible en función de la finalidad y la mayor posibilidad de alcanzar los resultados, logros e impactos esperados.

4. DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

5. DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

a. Programa 1
   i. Proyecto 1.1
      1. Actividad 1.1.1
         - Responsables
         - Indicadores de resultado, logro e impacto
      2. Actividad 1.1.2
      3. Actividad 1.1.3
   ii. Proyecto 1.2
   iii. Proyecto 1.3
b. Programa 2
c. Programa 3

6. MARCO NORMATIVO:

7. DEFINICIONES:

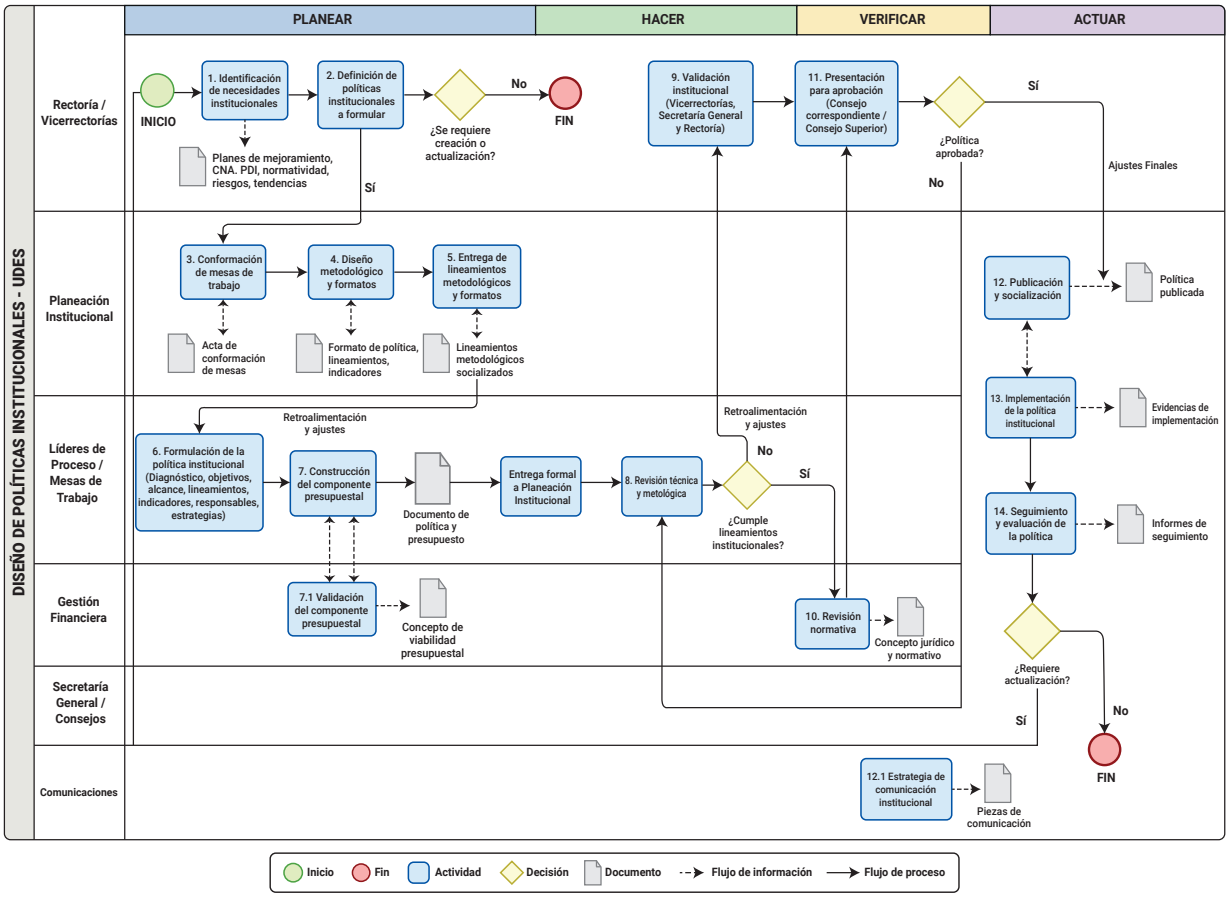
8. ARTICULACIÓN CON PEI Y PDI:

9. COMPROMISO CON LOS ODS:

10. DOCUMENTOS DE REFERENCIA (SI APLICA):

11. ANEXOS (SI APLICA):

Anexo 2. Diagrama de flujo: definición y actualización de políticas institucionales



Anexo 3. Compendio de políticas institucionales

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Responsables: Planeación Institucional - Bienestar Institucional - Autorregulación Institucional - Comunicaciones - Innovación Educativa.

CONTEXTO:

La educación superior atraviesa una transformación estructural impulsada por la digitalización, la inteligencia artificial, la internacionalización del conocimiento y la creciente demanda de aprendizaje a lo largo de la vida (OCDE, 2019; UNESCO, 2021). En este escenario, organismos como la UNESCO y la OCDE promueven el tránsito hacia modelos de gestión universitaria centrados en resultados, basados en evidencia y orientados al desarrollo sostenible, reconociendo que la capacidad de las instituciones para aprender, adaptarse y gobernarse con transparencia es condición indispensable para su pertinencia y supervivencia en un entorno cada vez más competitivo e incierto.

En Colombia, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y el modelo de acreditación de alta calidad del CESU (2020) han posicionado el buen gobierno, la planeación estratégica articulada y la gestión basada en evidencia como factores determinantes de la calidad institucional. En la región nororiental del país, las universidades enfrentan el reto adicional de responder a demandas territoriales específicas tales como brechas educativas, desarrollo productivo, equidad social, en un contexto de recursos limitados, lo que exige modelos de gestión eficientes, coherentes y capaces de articular la misión académica con el impacto territorial.

La UDES, en coherencia con su PEI y su PDI 2024–2028, ha alcanzado niveles importantes de madurez en sus procesos de autorregulación y mejoramiento continuo. Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la integración sistémica de sus procesos, el fortalecimiento del gobierno de datos, la analítica institucional y la alineación efectiva entre la planeación estratégica y la operación cotidiana. Los actores involucrados en esta política son los estudiantes, profesores, graduados, personal administrativo, directivos y aliados estratégicos, quienes contribuyen conjuntamente al cumplimiento de la misión y al desarrollo sostenible de los territorios donde la Universidad tiene presencia.

JUSTIFICACIÓN:

La Política de Desarrollo Institucional de la Universidad de Santander tiene como finalidad consolidar un modelo de gestión integrado, orientado a resultados y alineado con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028. Este modelo busca fortalecer la articulación entre las funciones de enseñanza, investigación y extensión, los procesos de apoyo y los sistemas de aseguramiento de la calidad, promoviendo una gestión coherente, eficiente y basada en evidencia.

La Política responde a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional para afrontar los desafíos de la educación superior contemporánea, mediante la integración de la planeación estratégica, la transformación digital, la gobernanza de datos y la mejora continua. Asimismo, promueve la consolidación de una Universidad inteligente, sostenible e innovadora, capaz de adaptarse a las dinámicas del entorno y de tomar decisiones informadas para el logro de sus objetivos estratégicos.

Esta Política es importante porque consolida el instrumento de gobierno que le permite a la Institución actuar de manera coherente, integrada y orientada a resultados, articulando la enseñanza, la investigación y la extensión con los procesos transversales bajo principios de calidad, transparencia e innovación. Sin un marco rector de este tipo, las demás políticas institucionales carecerían de un referente compartido de gobernanza, buen gobierno y mejoramiento continuo que garantice su coherencia y sostenibilidad.

La Política genera cambios concretos en cuatro dimensiones: fortalece los resultados de aprendizaje de los estudiantes al alinear los procesos formativos con un modelo de gestión orientado a la calidad; mejora el impacto de los graduados en el ámbito social y productivo al consolidar una Institución más pertinente y reconocida; contribuye al desarrollo

regional mediante la transferencia de conocimiento y la innovación aplicada; y posiciona a la UDES como una organización que aprende, capaz de adaptarse a las dinámicas del entorno global con criterios de responsabilidad social y sostenibilidad.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La Universidad de Santander establece que el desarrollo institucional se orientará de manera integral, sistemática, compleja y adaptativa. Esto se logrará mediante la consolidación de un modelo de gestión y de organización que aprende. Este modelo garantizará la coherencia entre la enseñanza, la investigación y la extensión, bajo principios de calidad, transparencia y sostenibilidad, incluyendo la innovación y responsabilidad social. Estos principios están orientados hacia la sostenibilidad y la transformación positiva de los territorios.

La presente Política de Desarrollo Institucional es de carácter institucional, de obligatorio cumplimiento y aplica a todos los campus, dependencias, programas académicos y procesos organizacionales de la Universidad.

En articulación con esta Política, la Institución adopta las siguientes Políticas:

Política de Buen Gobierno y Gobernabilidad

La Política de Buen Gobierno y Gobernabilidad tiene como propósito fortalecer una gestión ética, transparente, participativa y orientada a resultados. Garantiza la confianza de los grupos de interés, la sostenibilidad de la organización y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, aplica a todos los órganos de gobierno, directivos, colaboradores y demás actores vinculados con la Institución, y se articula con el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028, el sistema de aseguramiento de la calidad y las demás políticas y lineamientos vigentes. La gobernanza institucional se guía por los principios de integridad, transparencia, corresponsabilidad, legalidad y toma de decisiones basada en evidencia; promueve mecanismos permanentes de participación, seguimiento y rendición de cuentas; y considera los documentos académico-administrativos como fuente y prueba material de la veracidad y solidez de la Institución educativa. Se exige que todas las actuaciones institucionales se desarrollen con criterios de ética, objetividad y responsabilidad, prohibiendo prácticas que comprometan la integridad, la confianza y el cumplimiento normativo institucional.

Política de Innovación, Transformación y Disrupción

La Política de Innovación, Transformación y Disrupción de la Universidad de Santander busca establecer una cultura dentro de la Institución que fomente la innovación constante, el cambio organizativo y la adaptación estratégica a las nuevas realidades del entorno educativo, tecnológico, social y productivo. Además, promueve la generación de valor académico y público mediante el desarrollo e implementación de soluciones creativas y tecnologías emergentes. Esta Política regula todos los procesos académicos, administrativos, de investigación y extensión, y a todos los miembros de la comunidad universitaria y demás grupos de interés, y se articula con el Plan de Desarrollo Institucional, así como con las políticas de transformación digital, investigación, innovación, calidad y sostenibilidad institucional. La Universidad orientará sus actuaciones bajo los principios de creatividad, adaptabilidad, colaboración, pensamiento disruptivo y mejora continua. Fomentará entornos flexibles, dinámicos y centrados en la anticipación de los cambios globales. Exigirá la incorporación de prácticas innovadoras y el fortalecimiento permanente de capacidades institucionales. Además, desincentivará modelos de gestión rígidos o prácticas que limiten la evolución, la transformación y la generación de impacto institucional y social.

Política de Autorregulación y Mejoramiento Continuo

La Política de Autorregulación y Mejoramiento Continuo es pilar fundamental para el logro de la misión institucional, ya que busca promover la excelencia en todas las funciones misionales como parte del compromiso declarado en el PEI y en la ruta trazada en el PDI; para lo cual se plantea el trabajo articulado y coherente que aporte al desarrollo de los objetivos institucionales y así lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, mediante la consolidación del sistema institucional de aseguramiento de la calidad orientado a la implementación de

programas y procesos eficientes y eficaces, con actitud de servicio y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos técnicos, legales y reglamentarios, que aseguren el mejoramiento continuo, la autoevaluación permanente y la autorregulación, declarada como un valor institucional; todo basado en ejercicios objetivos, transparentes y reflexivos que lleven a la consolidación de la cultura de la calidad que redunde en la excelencia institucional y académica.

Política de Bienestar Institucional

La Política de Bienestar Institucional de la Universidad de Santander (UDES) reconoce el bienestar como un componente esencial de la calidad de la educación superior, un factor estratégico para la formación integral y un eje transversal de la gestión universitaria. En este sentido, contribuye al desarrollo humano, fortalece la experiencia universitaria, favorece la permanencia, la convivencia y el sentido de pertenencia, y promueve el mejoramiento de la calidad de vida de estudiantes, profesores, administrativos y demás integrantes de la comunidad universitaria, aportando al cumplimiento de la Misión Institucional.

Para ello, orienta el diseño, la implementación y el fortalecimiento de programas, estrategias, servicios y acciones articulados con el Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Educativo, el Plan de Desarrollo Institucional y la normativa vigente, con el propósito de promover una vida universitaria saludable, segura, inclusiva y participativa. Su implementación se fundamenta en los principios de universalidad, equidad, inclusión, transversalidad, pertinencia, sostenibilidad y corresponsabilidad, promoviendo el bienestar integral y la construcción de una comunidad universitaria comprometida con el aprendizaje, el desarrollo humano y la transformación social.

Política de Inclusión, Equidad y Diversidad

La Política de Inclusión, Equidad y Diversidad de la Universidad de Santander (UDES) tiene como propósito salvaguardar los derechos de todos los miembros de la comunidad universitaria. Además, busca promover el reconocimiento de la diversidad en todas sus formas y garantizar condiciones equitativas de acceso, permanencia y participación en la vida universitaria. En este sentido, la Política se orienta a prevenir, identificar y tratar situaciones de exclusión, discriminación o vulneración de derechos. Su objetivo es promover ambientes inclusivos, accesibles, interculturales, justos y respetuosos de la dignidad humana. Esta Política aplica a estudiantes, profesores, administrativos y directivos en todas las sedes y modalidades de la Universidad, con especial atención a personas con discapacidad, capacidades diversas o talentos excepcionales, comunidades étnicas, individuos con identidades y expresiones de género diversas, y poblaciones en situación de vulnerabilidad o cuyos derechos hayan sido vulnerados.

La Política se articula con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028 (PDI) y los lineamientos institucionales de permanencia estudiantil, convivencia y bienestar. Asimismo, se articula con los lineamientos de Educación Superior Inclusiva del Ministerio de Educación, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, la Ley 1618 de 2013 y demás normas nacionales e internacionales en materia de inclusión, equidad, enfoque diferencial, enfoque de género, interculturalidad y no discriminación. Su principio principal reconoce que la diversidad y la igualdad son bases importantes de la vida en la Universidad. También considera la inclusión y la perspectiva de género como derechos y compromisos éticos, responsables y estratégicos para la Institución.

La Política de Salud Mental de la Universidad de Santander (UDES) tiene como propósito promover la salud mental y el florecimiento humano de la comunidad universitaria, y garantizar el ejercicio del derecho a la salud mental en coherencia con el compromiso social de la Institución, fundamentado en la solidaridad y la búsqueda del bien común. Para ello, orienta acciones de promoción, prevención, detección temprana, orientación y seguimiento, que contribuyan a entornos saludables, inclusivos, seguros y libres de estigma, discriminación y violencia.

La Universidad reconoce que la salud mental es un componente esencial del bienestar integral y que su cuidado es una responsabilidad compartida entre las personas, las familias, la Institución y el Estado. En consecuencia, la Política se orienta a prevenir, identificar y atender oportunamente las

situaciones que afecten la salud mental, tomando la orientación por psicología como primera instancia y articulando la ruta de atención con los servicios clínicos y externos disponibles en cada campus. Asimismo, busca derribar las barreras que limitan la participación plena de las personas que viven o han vivido un problema o trastorno mental, garantizando apoyos acordes con su rol, necesidades y voluntad, con respeto por su dignidad, su autonomía y su derecho a la confidencialidad.

Esta Política aplica a estudiantes, profesores, personal administrativo, directivos y contratistas, en todos los campus y modalidades de la Universidad, con enfoque diferencial y especial atención a las poblaciones que, por sus condiciones o contextos, enfrentan mayores riesgos o barreras de acceso.

La Política se fundamenta en la Ley 1616 de 2013, modificada por la Ley 2460 de 2025, y en la Política Nacional de Salud Mental, y se articula con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), la Política de Inclusión, Equidad y Diversidad (Acuerdo 004 del Consejo Superior), el protocolo de atención de violencias, y la Política y el Manual de Bienestar Institucional. La Universidad rechaza todo tipo de violencia y adopta las medidas necesarias para prevenirla, detectarla y atenderla.

Política de Gobierno de Datos

La Política de Gobierno de Datos de la Universidad de Santander tiene como propósito establecer los principios, lineamientos, roles y mecanismos institucionales para la gestión integral de los datos como activo estratégico. Garantiza su calidad, seguridad, disponibilidad, integridad, interoperabilidad y aprovechamiento para la toma de decisiones basada en evidencia. Además, busca el fortalecimiento de las funciones misionales y el cumplimiento del direccionamiento estratégico institucional. Esta Política aplica a todos los procesos académicos, administrativos, investigativos y de extensión. También se aplica a los colaboradores, directivos y demás actores responsables de la generación, gestión, análisis, custodia y uso de la información institucional. Se articula con el Plan de Desarrollo Institucional, las políticas de transformación digital, seguridad de la información, calidad, transparencia y gobernanza institucional.

La Universidad orientará la gestión de los datos bajo los principios de confiabilidad, trazabilidad, ética, responsabilidad, interoperabilidad y protección de la información, promoviendo una cultura institucional basada en el uso estratégico de los datos y exigiendo el cumplimiento de estándares y buenas prácticas para su administración, uso y protección, prohibiendo actuaciones que comprometan la veracidad, seguridad, confidencialidad o uso adecuado de la información institucional.

Política Institucional para el Uso Ético, Responsable y Estratégico de la Inteligencia Artificial (IA) y las Tecnologías Emergentes

La Universidad de Santander adopta la presente Política Institucional para el Uso Ético, Responsable y Estratégico de la Inteligencia Artificial (IA) y las Tecnologías Emergentes como instrumento de gobierno institucional, aplicable a la totalidad de sus funciones sustantivas y procesos de gestión. Su propósito es orientar la integración de estas tecnologías en coherencia con el PEI y el PDI, bajo principios de responsabilidad humana, transparencia y protección de la información. La IA y demás tecnologías emergentes operarán como instrumentos de apoyo al juicio académico y la toma de decisiones basada en datos, nunca como sustitutos de estos. Su implementación se regirá por el modelo institucional de gobierno de datos, garantizando calidad, trazabilidad y seguridad en todos los activos de información institucional.

Política de Gestión de Comunicaciones

La Política de Gestión de Comunicaciones tiene como propósito garantizar una comunicación efectiva, transparente y colaborativa que fortalezca el posicionamiento, la reputación y la visibilidad de la Universidad de Santander en sus procesos de enseñanza, investigación y extensión. Aplica a todo el personal académico y administrativo vinculado con la Institución. Se articula con los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional, las metas de sostenibilidad, los procesos de acreditación y calidad, y la normatividad legal e institucional.

Esta Política se orienta por los principios de integridad, transparencia, inclusión, veracidad y toma de decisiones basada en datos, asumiendo la comunicación como un eje estratégico transversal.

Se exige que toda difusión institucional sea clara y accesible y que el uso de la imagen de las personas sea previamente autorizado o informado. Se prohíbe la publicación de productos que alteren la identidad visual de la Universidad y la retención deliberada de información interna de interés general.

ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

La Política de Desarrollo Institucional se implementa a través de ámbitos estratégicos que orientan la acción institucional y permiten la materialización de sus propósitos misionales, en coherencia con el PEI y el PDI 2024–2028.

Estos lineamientos estructuran la intervención institucional y definen los focos de acción para el logro de resultados e impactos:

- **Resultados de aprendizaje:** orientación de los procesos formativos hacia el desarrollo de competencias integrales, pensamiento crítico, formación ética y capacidades para la inserción en contextos globales, en coherencia con el enfoque centrado en el estudiante (UNESCO, 2021).
- **Impacto de las funciones sustantivas:** articulación de la enseñanza, la investigación y la extensión para la generación de conocimiento pertinente, la innovación y la apropiación social del conocimiento (UDES, 2023).
- **Impacto de los graduados:** fortalecimiento de la empleabilidad, el liderazgo social y la capacidad de emprendimiento de los graduados, como indicador de la pertinencia y calidad de la formación (OCDE, 2019).
- **Desarrollo regional:** contribución al desarrollo económico, social y ambiental mediante la transferencia de conocimiento, la innovación aplicada y la interacción con el entorno territorial (UDES, 2023).
- **Cultura de calidad y mejoramiento continuo:** consolidación de sistemas de aseguramiento de la calidad, autorregulación y evaluación permanente, en alineación con el modelo de acreditación en alta calidad (CESU, 2020).
- **Proyección internacional:** fortalecimiento de la internacionalización curricular, investigativa y de cooperación, promoviendo la inserción en redes globales del conocimiento (UDES, 2024).
- **Bienestar institucional:** promoción del desarrollo humano integral, la permanencia estudiantil, la graduación oportuna y la calidad de vida de la comunidad universitaria.
- **Comunidad de profesores:** fortalecimiento de las capacidades académicas, investigativas y pedagógicas del profesorado, en función de la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- **Permanencia y graduación:** implementación de estrategias institucionales orientadas a la retención estudiantil, el acompañamiento integral y la culminación exitosa de los procesos formativos.
- **Buen gobierno y gobernanza institucional:** consolidación de prácticas de gestión, administración e infraestructura física y tecnológica basadas en el buen gobierno, la rendición de cuentas transparente y la toma de decisiones informada, reconociendo a la Universidad como un sistema vivo expuesto al cambio.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Desarrollo de la Política de Buen Gobierno y Gobernabilidad
Programa 1. Fortalecimiento del buen gobierno y la gobernanza institucional.

Desarrollo de la Política de Innovación, Transformación y Disrupción
Programa 1. Innovación educativa y transformación digital del aprendizaje.

Desarrollo de la Política de Autorregulación y Mejoramiento Continuo
Programa 1. Cultura institucional y apropiación del aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo
Programa 2. Consolidación del Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (UDESAC)
Programa 3. Articulación institucional para la calidad
Programa 4. Relacionamiento y Visibilidad para la calidad

Desarrollo de la Política de Bienestar Institucional
Programa 1. Trayectorias exitosas
Programa 2. Florecimiento humano
Programa 3. Tejido social

Desarrollo de la Política de Inclusión, Equidad y Diversidad

Programa 1. Promoción del bienestar psicológico y prevención de riesgos en salud mental
Programa 2. Desarrollo comunitario y construcción de entornos seguros, accesibles y resilientes
Programa 3. Atención primaria, detección temprana y acompañamiento integral en salud mental
Programa 4. Convivencia, desarrollo humano y cultura institucional del cuidado

Desarrollo de la Política de Gobierno de Datos

Programa 1. Gobernanza, Seguridad y Cumplimiento
Programa 2. Arquitectura, Integración y Calidad del Dato
Programa 3. Analítica, Conocimiento y Comunicación

Desarrollo de la Política Institucional para el Uso Ético, Responsable y Estratégico de la Inteligencia Artificial (IA) y las Tecnologías Emergentes

Programa 1. Integración ética y estratégica de la IA
Programa 2. Funciones sustantivas y de apoyo con IA
Programa 3. Gobernanza, seguimiento y mejora continua de la IA

Desarrollo de la Política de Gestión de Comunicaciones

Programa 1. Comunicación institucional
Programa 2. Comunicación para la calidad
Programa 3. Comunicación digital e infraestructura

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

Responsables: Relaciones Nacionales e Internacionales.

CONTEXTO:

La internacionalización de la educación superior se ha incorporado y fundamentado en el contexto colombiano a partir de la Ley 30 de 1992, en la que se plantea que la educación superior como parte de sus objetivos debe contribuir a la integración entre regiones, la cooperación interinstitucional y la articulación a nivel internacional, como mecanismo para responder a las necesidades de los territorios mediante el intercambio de conocimientos, de talento humano y tecnologías.

De acuerdo con Jane Knight (1994 - 2004) la internacionalización se comprende como un proceso estratégico que se integra en las funciones y propósitos de la educación superior, para incorporar las dimensiones internacionales, interculturales y globales en los propósitos de la educación superior.

A partir de entonces, toman fuerza los principales elementos de la dimensión internacional, la movilidad estudiantil y profesoral, la internacionalización del currículo, el aprendizaje de idiomas extranjeros, las alianzas y convenios, y la colaboración académica en proyectos.

Desde el ámbito global, la UNESCO (1998) durante la conferencia mundial de Educación Superior posicionó la cooperación internacional como elemento fundamental para asegurar la calidad, la pertinencia y la proyección de educación superior en el siglo XXI.

Seguidamente, desde la perspectiva internacional surge un punto de inflexión, que, aunque nace para el contexto europeo, tuvo y sigue teniendo una fuerte influencia en América Latina, al proponer una armonización de los sistemas académicos como estrategia para fortalecer la movilidad con el reconocimiento de estudios a partir de un sistema de créditos transferibles y mecanismos de aseguramiento de la calidad compatibles entre instituciones de educación superior, este logro alcanzado por el proceso de Bolonia representa una integración estructural de cooperación que se convierte en un referente para países como Colombia.

En Colombia, a partir del 2001, se consolida la Red Colombiana para la Internacionalización (RCI) de la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN). Esta red ha representado para el país la articulación de Oficinas de Relaciones Internacionales a través de una agenda país, que promueve la movilidad y el desarrollo de capacidades técnicas para la gestión universitaria, sirviendo como plataforma para el relacionamiento a nivel nacional e internacional. La RCI-ASCUN se consolida como un puente entre las IES colombianas y redes de colaboración académica en América Latina.

Bajo esta perspectiva emergente, la comprensión de la internacionalización reconoce que existen asimetrías en el acceso al conocimiento y al desarrollo científico, y que los modelos tradicionales de relacionamiento del norte global pueden desconocer realidades demográficas, sociales y estructurales, por lo tanto, UNESCO (2009) marca una transición importante al promover modelos de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular, que permitan la colaboración entre países con realidades socioculturales similares y que permita comprender la internacionalización como una estrategia de integración regional con pertinencia territorial.

Dentro de este marco, surgen iniciativas y programas regionales como Alianza del Pacífico en el 2013, centrada principalmente en la movilidad con pertinencia regional y como una herramienta para el intercambio de capacidades académicas y científicas.

Un nuevo punto de inflexión en la evolución de la internacionalización de la educación superior se presenta en 2020 con la pandemia COVID-19, la cual transformó de manera inesperada las dinámicas tradicionales del proceso de enseñanza - aprendizaje y de la gestión universitaria, esto por supuesto impactó significativamente las estrategias tradicionales de la internacionalización, como la movilidad académica presencial, la cooperación académica y las alianzas y convenios. Las restricciones globales y el cierre temporal de los campus universitarios obligaron a los sistemas educativos del mundo a replantear estas estrategias,

acelerando la incorporación de entornos virtuales de aprendizaje y la diversificación de modalidades híbridas y virtuales que favorecieron la interacción intercultural mediadas por la tecnología. Este escenario provocó la consolidación de estrategias de internacionalización del currículo para integrar la internacionalización en el microcurrículo, lo que genera una necesidad en las instituciones de fortalecer sus capacidades institucionales en competencias globales e interculturales, y resignificar la internacionalización desde esa visión integral y comprehensiva.

En este escenario de transformación y evolución de la internacionalización de la educación superior, en el que se ha pensado desde distintas latitudes en mecanismos más contextualizados y aterrizados a las realidades regionales que conversen y se articulen con el ritmo acelerado de las tecnologías emergentes para trascender los modelos tradicionales de la internacionalización, Colombia dio un paso significativo para el fortalecimiento de su agenda en materia de educación superior, incorporando los Lineamientos de Política de Internacionalización de la Educación Superior, publicados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en 2024, constituyéndose en una declaración estratégica para las Instituciones de Educación Superior del país hacia un modelo inclusivo y con mayor impacto en el territorio y en el desarrollo regional.

JUSTIFICACIÓN:

Que la Universidad de Santander en su declaración de formación de ciudadanos con proyección internacional, competentes para desempeñarse en un mundo diverso, capaces de comprender las realidades locales con perspectiva global para contribuir a la solución de problemas y la transformación positiva, se ha definido como una Universidad con pensamiento global que desarrolla estrategias, herramientas y programas que promueven la colaboración y cooperación académica, el intercambio de conocimientos y la interacción de la comunidad académica con sus grupos de interés externos a nivel local, nacional e internacional.

En este contexto, la UDES creó en 2013 su primera Política de Internacionalización, enmarcada en el eje estratégico de posicionamiento regional, nacional e internacional del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2013–2018. En este plan, la internacionalización fue declarada una prioridad institucional para el aseguramiento de la calidad y la competitividad en el ámbito global. Esta política se caracterizó por su énfasis en los procesos de movilidad, bilingüismo y establecimiento de alianzas internacionales. En 2017, la política fue actualizada mediante la incorporación de ejes estratégicos como la internacionalización del currículo, la investigación y la extensión, así como la cooperación y la participación en redes. Esta actualización permitió implementar estrategias transversales articuladas con las funciones sustantivas, superando un enfoque centrado exclusivamente en la movilidad y el intercambio académico.

Bajo esta trayectoria de implementación de la Política de Internacionalización, la UDES cuenta con indicadores y métricas de resultados que le han permitido consolidar su estrategia de internacionalización y medir en el tiempo las apuestas que ha declarado en clave de los planes de desarrollo, no obstante, los cambios y la evolución en el sistema de educación superior a nivel nacional y global, así como la comprensión de la internacionalización desde una visión comprehensiva e integral, hacen necesaria la actualización de la política institucional de Internacionalización, que conduzca al fortalecimiento de la identidad de Universidad con Pensamiento Global y se articule con las actualizaciones en los lineamientos de aseguramiento de la calidad, responda a la transformación curricular, promueva la medición del impacto real en la comunidad académica y su interacción con el entorno local, nacional e internacional.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La Universidad de Santander concibe la internacionalización como un proceso transversal y estratégico, orientado a integrar la dimensión internacional, intercultural y global en sus funciones sustantivas y de apoyo, con el propósito de formar ciudadanos con pensamiento global y el desarrollo de capacidades para los miembros de la comunidad universitaria, así como en los actores del entorno social, productivo, gubernamental y académico con los que la Institución interactúa en el ámbito

local, nacional e internacional, promoviendo la cooperación académica y científica y el diálogo de saberes.

A través de esta Política, la UDES reafirma su compromiso con una internacionalización situada en el contexto local, nacional y regional con perspectiva global, que contribuye al cumplimiento de la misión institucional, la proyección internacional y el posicionamiento de la Institución.

ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN:

La Institución adopta una estrategia de intervención orientada hacia un modelo de internacionalización integral e intercultural, basado en los valores de inclusión, diversidad y cooperación declarados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), capaz de articular las funciones sustantivas, el direccionamiento estratégico institucional para el posicionamiento y visibilidad y las dinámicas del entorno local, regional, nacional e internacional. Este enfoque prioriza la pertinencia institucional, reconoce las realidades territoriales y la necesidad de articulación e interacción con diversos actores de múltiples hélices para la vinculación de la internacionalización con la Ciencia, Tecnología e Innovación, el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de la enseñanza con perspectiva global.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Programa 1. Eje estratégico: Internacionalización del currículo e interculturalidad
Programa 2. Eje de internacionalización de la investigación, innovación y creación
Programa 3. Internacionalización de la extensión y vinculación glocal
Programa 4. Eje de gobernanza y posicionamiento institucional
Programa 5. Movilidad académica
Programa 6. Cooperación y alianzas

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE SOSTENIBILIDAD

Responsables: Bienestar Institucional - Gestión Ambiental.

CONTEXTO:

La Universidad de Santander (UDES), en coherencia con su misión y visión, reconoce que los desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad social y el agotamiento de los recursos naturales requieren una respuesta institucional estructural.

En un primer esfuerzo significativo, la UDES implementó la Política Ambiental UDES Verde, la cual ha permitido sentar las bases para una gestión responsable de los recursos naturales, adelantar acciones de educación ambiental y reducir el impacto ecológico de la operación de sus campus. Esta Política ha sido un paso fundamental para crear conciencia y generar buenas prácticas.

Sin embargo, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2028, estructurado en seis pilares (Personalización, Ambiente Tecnológico, Entorno Emprendedor, Gobernanza, Sostenibilidad y Apropiación Social), identifica la Sostenibilidad como un pilar estratégico central, no como un eje transversal secundario. El Proyecto Educativo Institucional (PEI), por su parte, eleva la sostenibilidad a la categoría de principio institucional, vinculándolo explícitamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y a la formación de ciudadanos globales comprometidos con la vida.

Se identifica la necesidad de migrar de un enfoque exclusivamente ambiental a un modelo de sostenibilidad integral que abarque las dimensiones sociales, económica y de gobernanza; y que sea integrada en todos los procesos misionales (enseñanza, investigación, extensión) y de apoyo. La Política UDES Verde, siendo valiosa y necesaria, requiere ser ampliada y articulada dentro de una estrategia más holística que trascienda la gestión operativa y se incruste en la enseñanza, la investigación, la extensión y la planeación financiera.

Se requiere, por tanto, actualizar y sustituir el enfoque de gestión ambiental por una Política de Sostenibilidad que permita: integrar la dimensión social (equidad, inclusión, relacionamiento comunitario) y económica (sostenibilidad financiera, compras sostenibles) junto a la ambiental; vincular sistemáticamente la sostenibilidad con las apuestas productivas regionales (energías renovables, agroindustria, turismo) identificadas en el PDI, y promover una cultura de sostenibilidad compartida y corresponsable, superando la fragmentación de acciones.

Esta transición impacta directamente a los actores internos (estudiantes, profesores, personal administrativo y directivo), quienes son afectados por la calidad de su entorno y llamados a ser agentes de cambio, así como a los actores externos (comunidades aledañas a los campus de Bucaramanga, Cúcuta y Valledupar, graduados, sector productivo, entidades gubernamentales, aliados y la sociedad en general), todos ellos impactados por el desempeño ambiental y social de la UDES y cobeneficiarios de sus contribuciones al desarrollo local sostenible.

JUSTIFICACIÓN:

La presente Política es fundamental para la UDES porque constituye la materialización concreta del pilar de Sostenibilidad del PDI 2024-2028 y del principio de Sostenibilidad del PEI, operacionalizando áreas estratégicas como prácticas sostenibles; y conciencia y compromiso sostenible, en acciones tangibles y medibles. En estricta coherencia con el quehacer institucional, esta Política contribuye directamente al cumplimiento de la misión de la UDES de promover el uso racional y sostenible de los recursos, y acelera el logro de la visión institucional de ser reconocida por su contribución con el desarrollo sostenible. Más allá de la gestión operativa, esta Política impacta el corazón de la formación: transversaliza la sostenibilidad en el currículo, formando ciudadanos y profesionales competentes, con pensamiento crítico y capacidad real para resolver problemas complejos desde un enfoque sostenible, potenciando así su impacto profesional y personal en la sociedad. Finalmente, la adopción de esta Política fortalece la reputación y competitividad de la UDES, atrayendo talento humano calificado y recursos estratégicos, al tiempo que genera un impacto positivo y tangible en el desarrollo regional al vincular la investigación y la extensión con las apuestas productivas sostenibles,

mejorando decisivamente la calidad de vida de las comunidades y el desempeño de sus graduados.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La Universidad de Santander (UDES) institucionaliza la sostenibilidad como eje estructural y transversal de todas sus funciones misionales y de gestión, integrando sus dimensiones ambiental, social y económica para formar ciudadanos y profesionales críticos y comprometidos con el desarrollo sostenible, reducir la huella ecológica de su operación y contribuir activamente a la solución de los problemas ambientales y sociales del territorio, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta Política aplica a toda la comunidad universitaria, estudiantes, profesores, personal administrativo y directivo, en todos sus campus (Bucaramanga, Cúcuta y Valledupar), sedes y dependencias, así como a sus relaciones con actores externos (comunidades aledañas, graduados, sector productivo, entidades gubernamentales, aliados y la sociedad en general) que interactúan con la Universidad o son impactados por su desempeño ambiental y social. Se articula directamente con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), que eleva la sostenibilidad a la categoría de principio institucional; con el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2028, que la define como pilar estratégico central; y con los sistemas de aseguramiento de la calidad y acreditación institucional, en particular los factores relacionados con impacto social, pertinencia, innovación y buen gobierno. Como principio rector, la UDES asume la sostenibilidad como un principio ético, estratégico y transversal que orienta la totalidad de su enseñanza, investigación, extensión y gestión administrativa, bajo un enfoque de corresponsabilidad, transparencia y mejora continua, reconociendo que la sostenibilidad no es un eje secundario ni una suma de acciones ambientales aisladas, sino el espíritu que integra el quehacer institucional para responder estructuralmente a los desafíos del cambio climático, la desigualdad social y el agotamiento de los recursos naturales. En consecuencia, la UDES se compromete a:

- Integrar la sostenibilidad en sus dimensiones ambiental, social y económica de manera transversal en los procesos de enseñanza y aprendizaje, formando ciudadanos y profesionales capaces de comprender y actuar frente a los desafíos complejos del mundo actual.
- Gestionar sus operaciones con responsabilidad ambiental, avanzando continuamente hacia la reducción de su huella ecológica y la adopción de prácticas que reflejen el cuidado de los recursos naturales como un compromiso institucional irrenunciable.
- Promover el bienestar, la equidad y la inclusión de toda su comunidad universitaria, garantizando condiciones dignas, respetuosas y seguras para el desarrollo académico, profesional y personal de estudiantes, profesores y personal administrativo.
- Orientar sus capacidades de investigación, extensión e innovación hacia la generación de conocimiento y soluciones que contribuyan a resolver los problemas ambientales y sociales de las regiones donde la UDES tiene presencia, en articulación con las apuestas productivas sostenibles definidas institucionalmente.
- Asegurar la viabilidad financiera y la eficiencia en el uso de los recursos institucionales, diversificando sus fuentes de ingreso y optimizando su gestión económica como condición necesaria para la permanencia y el impacto de sus acciones sostenibles en el tiempo.
- Actuar con transparencia y rendición de cuentas, informando periódicamente a la comunidad universitaria y a los grupos de interés sobre los avances, dificultades y aprendizajes en la implementación de esta política.
- Fortalecer una cultura institucional de corresponsabilidad y participación activa, en la que cada miembro de la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, administrativos y directivos) se reconozca como agente de cambio en la construcción de una universidad ambiental, social y económicamente sostenible.
- Tejer alianzas estratégicas con actores públicos, privados y comunitarios que potencien el impacto de las acciones de la UDES en el desarrollo sostenible del territorio,

entendiendo que la sostenibilidad es un desafío colectivo que trasciende las fronteras institucionales.

ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN:

La estrategia de intervención propuesta se fundamenta en la transición institucional desde una política de gestión ambiental UDES Verde hacia un modelo integral de sostenibilidad, entendido este como un eje estructural y transversal que articula las funciones misionales de enseñanza, investigación y extensión con la gestión administrativa y el relacionamiento externo.

En primer lugar, porque reconoce y valoriza la trayectoria institucional al partir de la Política Ambiental UDES Verde como base operativa consolidada, pero la trasciende al incorporar las dimensiones social, económica y de gobernanza exigidas por los estándares actuales de calidad y por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). No se parte de cero, sino que se potencia y articula lo existente.

En segundo lugar, porque responde explícitamente a los lineamientos del PEI y del PDI 2024-2028, demostrando coherencia sistémica entre la planeación estratégica, el proyecto educativo y las políticas institucionales, un requisito fundamental en los procesos de acreditación de alta calidad, donde se evalúa la articulación entre el quehacer institucional y los instrumentos de planeación.

En tercer lugar, porque la estrategia se despliega a través de tres programas interdependientes y escalables que cubren la totalidad del quehacer universitario:

Programa 1: Gestión Ambiental y Campus Sostenible (UDES Verde+). No se abandona UDES Verde, sino que se profundiza y se conecta con metas de neutralidad de carbono, economía circular y eficiencia energética, alineadas con las apuestas productivas regionales.

Programa 2: Sostenibilidad Curricular y Formación Ciudadana. Transversaliza la sostenibilidad en todos los niveles y programas académicos, asegurando que los resultados de aprendizaje incluyan competencias en sostenibilidad, un factor diferenciador de calidad y pertinencia social.

Programa 3: Investigación, Extensión e Innovación para la Sostenibilidad Regional. Orienta la generación de conocimiento y la proyección social hacia la solución de problemas concretos del entorno (energías renovables, agroindustria sostenible, turismo responsable, salud y bienestar), vinculando activamente a estudiantes, profesores y comunidades.

En cuarto lugar, porque incorpora mecanismos de seguimiento, medición y rendición de cuentas (indicadores de resultado, logro e impacto), lo que permite evaluar periódicamente el avance de la política, tomar decisiones basadas en evidencia y alimentar los procesos de autorregulación y mejora continua, elementos centrales de la cultura de alta calidad que la UDES ha decidido profundizar en su proceso de renovación de acreditación.

Finalmente, porque la estrategia es sostenible financieramente al generar eficiencias operativas (ahorros en consumo de energía, agua y manejo de residuos) y abrir fuentes de financiación externa (convocatorias ambientales, cooperación internacional, alianzas público-privadas), reduciendo la dependencia exclusiva de recursos propios y asegurando su permanencia más allá del período de gobierno de turno.

En consecuencia, esta estrategia de intervención no solo resuelve la situación problemática identificada (la fragmentación y el enfoque exclusivamente ambiental), sino que posiciona a la UDES como una institución líder y transformadora en sostenibilidad dentro del sistema de educación superior colombiano, contribuyendo decisivamente al logro de los factores de acreditación relacionados con impacto social, pertinencia, innovación y buen gobierno.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Programa 1. Gestión ambiental y campus sostenible (UDES Verde+)
Programa 2. Sostenibilidad curricular y formación ciudadana
Programa 3. Investigación, extensión e innovación para la sostenibilidad regional.

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE EXTENSIÓN

Responsable (s): Vicerrectoría de Extensión.

CONTEXTO:

La educación superior enfrenta transformaciones derivadas de la globalización, el acelerado desarrollo científico y tecnológico, la digitalización de los procesos educativos, los desafíos ambientales, las dinámicas sociales y económicas, así como las crecientes demandas por una formación pertinente, inclusiva y comprometida con el desarrollo sostenible. En este escenario, se ha fortalecido la función de extensión como un eje estratégico para promover la interacción permanente con la sociedad, facilitar la apropiación social del conocimiento, fomentar la innovación y contribuir a la solución de problemáticas complejas que afectan a los territorios.

Organismos internacionales, como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, han destacado que las universidades deben consolidarse como actores fundamentales del desarrollo humano sostenible, promoviendo una formación integral, la generación de conocimiento con impacto social y el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades mediante procesos de cooperación, diálogo de saberes y construcción colectiva.

De igual manera, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen un referente internacional para orientar las acciones universitarias hacia la reducción de las desigualdades, la promoción de una educación de calidad, el trabajo decente, la innovación, la sostenibilidad ambiental, la salud y el bienestar, la equidad de género y el fortalecimiento de alianzas para el desarrollo, configurando a la extensión universitaria como un mecanismo para transferir conocimiento, generar innovación social y tecnológica, fortalecer la participación ciudadana y contribuir al cumplimiento de los desafíos globales desde las capacidades académicas y científicas de las instituciones.

Adicionalmente, las tendencias internacionales en educación superior impulsan modelos de innovación abierta, ciencia abierta, internacionalización, aprendizaje a lo largo de la vida, formación continua, emprendimiento, transferencia tecnológica y relacionamiento con múltiples actores, consolidando la denominada "tercera misión" de las universidades como un componente esencial para la generación de valor público y el desarrollo sostenible de los territorios.

En Colombia, la extensión constituye una de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior y representa el principal mecanismo mediante el cual la universidad interactúa con el Estado, el sector productivo, las organizaciones sociales y las comunidades para contribuir al desarrollo económico, social, cultural, científico, tecnológico y ambiental del país.

La Constitución Política de Colombia reconoce la educación como un derecho y un servicio público con función social, mientras que la Ley 30 de 1992 establece la extensión como una función esencial de las instituciones de educación superior, orientada a la difusión del conocimiento, la prestación de servicios, la interacción con la sociedad y la generación de soluciones a las necesidades del entorno.

Posteriormente, el Decreto 1330 de 2019 fortaleció el enfoque de resultados de aprendizaje, pertinencia e interacción con el entorno, reconociendo la importancia de la articulación entre la formación, la investigación y la extensión como elementos fundamentales para garantizar la calidad de la educación superior.

En materia de aseguramiento de la calidad, el Acuerdo 01 de 2025 consolida la proyección social, la interacción con el entorno y el impacto institucional como componentes estratégicos de los procesos de acreditación en alta calidad, promoviendo la generación de transformaciones verificables en los territorios mediante relaciones permanentes con los diferentes grupos de interés.

Asimismo, las políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación, emprendimiento, competitividad, economía popular, desarrollo territorial, innovación social y formación a lo largo de la vida han ampliado el alcance de la extensión universitaria, promoviendo esquemas de

cooperación entre la academia, el Estado, el sector productivo y la sociedad civil para impulsar procesos de innovación, transferencia de conocimiento, fortalecimiento empresarial y desarrollo regional.

En este marco, la extensión deja de entenderse exclusivamente como prestación de servicios para consolidarse como un proceso estratégico de construcción conjunta de conocimiento, generación de capacidades, innovación y transformación social con enfoque territorial y de sostenibilidad.

Es así como la Universidad de Santander concibe la extensión como una función sustantiva que articula la enseñanza y la investigación con las necesidades y oportunidades del entorno, contribuyendo al cumplimiento de su misión institucional mediante la generación de valor social, económico, científico, tecnológico, cultural y ambiental para los territorios donde hace presencia.

Esta visión se encuentra alineada con el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028 y el modelo educativo de la Universidad, los cuales reconocen la interacción permanente con la sociedad como un principio orientador para la formación integral, la producción y transferencia del conocimiento, la innovación, el emprendimiento y la responsabilidad social universitaria.

La política institucional fortalece una concepción de extensión basada en la construcción de relaciones colaborativas con el Estado, el sector productivo, las organizaciones sociales, las comunidades, los graduados, los aliados nacionales e internacionales y demás actores del ecosistema de innovación, favoreciendo procesos de cooperación que contribuyan al desarrollo humano sostenible y al cierre de brechas sociales y territoriales.

En este contexto, la Universidad desarrolla la extensión a través de diversas modalidades que comprenden la proyección social, la educación continua, los servicios y proyectos de extensión, el emprendimiento, las prácticas empresariales y experiencias formativas, el relacionamiento con graduados, la creación artística y cultural, el desarrollo tecnológico y la transferencia de conocimiento, promoviendo su articulación con la investigación, la innovación y la internacionalización.

La presente Política Institucional de Extensión consolida el marco institucional que orienta la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de estas modalidades, fortaleciendo una gestión basada en la calidad, la pertinencia, la innovación, la interdisciplinariedad, la cooperación, la internacionalización y la medición del impacto, con el propósito de contribuir al cumplimiento de la misión institucional y aportar soluciones sostenibles a las necesidades del entorno local, regional, nacional e internacional.

JUSTIFICACIÓN:

La actualización de la Política Institucional de Extensión responde a la necesidad de consolidar un marco institucional que fortalezca la articulación entre la enseñanza, la investigación y la interacción con el entorno, permitiendo a la Universidad de Santander orientar de manera coherente, sistemática y sostenible sus acciones de relacionamiento con la sociedad y contribuir de forma efectiva a la transformación de los territorios donde hace presencia.

La dinámica de los contextos sociales, económicos, científicos, tecnológicos, ambientales y culturales demanda que la extensión universitaria evolucione desde una concepción centrada en la prestación de servicios hacia un modelo de generación de valor público, construcción colectiva de conocimiento, innovación social y tecnológica, aprendizaje a lo largo de la vida, cooperación interinstitucional y apropiación social del conocimiento. En este escenario, la política proporciona los lineamientos que permiten integrar las diferentes formas de extensión bajo criterios comunes de pertinencia, calidad, sostenibilidad, articulación multicampus y evaluación del impacto.

Asimismo, esta política fortalece la capacidad institucional para responder a los retos planteados por el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028 y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, favoreciendo la consolidación de alianzas estratégicas con el Estado, el sector productivo, las organizaciones sociales, las comunidades, los graduados y los organismos nacionales e internacionales, en coherencia con la misión institucional de contribuir a la solución de

problemáticas y a la transformación positiva de los contextos local, regional, nacional y global.

De igual manera, la política orienta la gestión de las diferentes formas de extensión (proyección social y productiva, interacción con graduados, educación continua, emprendimiento e innovación, creación artística y cultural, desarrollo tecnológico y transferencia, servicios y proyectos de extensión, y prácticas empresariales y experiencias formativas) promoviendo su articulación con la investigación, la innovación, la internacionalización y los procesos académicos, con el propósito de fortalecer la formación integral, el desarrollo humano sostenible, la competitividad regional y la generación de impactos verificables en la sociedad.

En este sentido, la Política Institucional de Extensión constituye un instrumento estratégico de gobernanza que orienta la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la función sustantiva de extensión, promoviendo la mejora continua, la toma de decisiones basada en evidencia, la transparencia institucional y la consolidación de una universidad comprometida con el desarrollo sostenible, la innovación y la construcción de soluciones para los desafíos contemporáneos.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La Universidad de Santander concibe la extensión como una función sustantiva integradora, participativa, transformadora y en articulación con la enseñanza, la investigación, la innovación e interacción con el entorno, orientada a fortalecer la relación bidireccional y permanente entre la Universidad y la sociedad mediante procesos de apropiación social del conocimiento, cooperación, diálogo de saberes y construcción colectiva de soluciones a las necesidades y oportunidades del contexto local, regional, nacional e internacional.

Apoyada de sus diferentes formas de extensión, la Universidad promueve escenarios de trabajo colaborativo con comunidades, sectores productivos, organizaciones sociales, entidades públicas y privadas, graduados y demás actores estratégicos, para contribuir a la formación integral, el aprendizaje a lo largo de la vida, la innovación social y tecnológica, el emprendimiento, la transferencia de conocimiento, la creación artística y cultural, el desarrollo territorial sostenible y la generación de impacto académico, social, económico, cultural y ambiental, en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional.

En este marco se han desarrollado las siguientes políticas, para las diferentes formas de extensión:

Política de Proyección Social y Productiva

La proyección social de la UDES promueve la interacción participativa, solidaria y transformadora mediante el diálogo y trabajo colaborativo interdisciplinario entre profesores, estudiantes y comunidad, apoyado en procesos formativos, programas, proyectos y estrategias de intervención social articuladas con las funciones misionales.

Estas acciones se orientan a responder de manera pertinente a las necesidades y problemáticas sociales, económicas, culturales y ambientales identificadas en sectores sociales vulnerables, organizaciones y actores del territorio, para así generar conocimiento aplicado y resultados medibles que contribuyan a la formación integral, el desarrollo humano y sostenible, la mejora de la calidad de vida y al fortalecimiento del tejido social en la región y el país.

Política de Interacción con Graduados

La Universidad de Santander reconoce a sus graduados como actores estratégicos para el fortalecimiento institucional, académico, social y territorial, promoviendo una relación permanente, participativa, bidireccional y de valor compartido que fortalezca la interacción entre la Universidad, la sociedad y el entorno profesional.

La política de Interacción con Graduados promueve estrategias orientadas al desarrollo profesional, personal y humano de sus graduados, mediante procesos de empleabilidad, inserción laboral, formación permanente, aprendizaje a lo largo de la vida, participación institucional, relacionamiento estratégico, construcción de redes académicas, sociales y empresariales. Así como también, el seguimiento sistemático de la trayectoria, desempeño e impacto de los graduados en los diferentes contextos profesionales y sociales, generando información estratégica para la toma de decisiones institucionales, la retroalimentación

curricular, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo de los procesos académicos y de extensión.

Su implementación se sustentará en principios de interacción, participación, corresponsabilidad, identidad UDES y mejora continua, promoviendo que la experiencia, trayectoria y aportes de los graduados constituyan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la generación de impacto institucional, social y territorial.

Política de Educación Continua y Aprendizaje a lo Largo de la Vida

La Universidad de Santander reconoce la educación continua y el aprendizaje a lo largo de la vida como una expresión estratégica de la función sustantiva de extensión, orientada a promover la actualización permanente, el fortalecimiento de competencias y capacidades, la formación integral y el desarrollo humano, profesional, social y empresarial de las personas, en articulación con las dinámicas y necesidades del entorno local, regional, nacional e internacional.

La política promueve procesos formativos flexibles, pertinentes, innovadores e inclusivos, fundamentados en principios de calidad académica, apropiación social del conocimiento, transformación digital, interdisciplinariedad, internacionalización y aprendizaje permanente, actualización y cualificación para diversos grupos poblacionales a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

Política de Emprendimiento e Innovación

La Universidad de Santander asume el emprendimiento y la innovación como una forma de extensión que fortalece la cultura emprendedora, la generación de capacidades, la apropiación del ecosistema emprendedor, la investigación aplicada al emprendimiento y la gestión de recursos para la creación, consolidación y escalamiento de iniciativas con impacto académico, social, productivo, ambiental y territorial. Esta política se articula con las necesidades del sector productivo, social, público, comunitario y cultural de los territorios donde la Institución tiene presencia.

Su alcance comprende la identificación y caracterización de iniciativas emprendedoras, la formación y mentoría, las rutas para la formación, acompañamiento y fortalecimiento de emprendedores, la validación de modelos de negocio, el desarrollo de productos mínimos viables, la conexión con entidades de apoyo, la participación en ferias y vitrinas, la gestión de recursos y la articulación con procesos de innovación abierta, transferencia tecnológica y economía popular.

Política de Creación Artística y Cultural

La Universidad de Santander reconoce la creación artística y cultural como una forma de extensión orientada a fortalecer la interacción entre la Universidad y la sociedad mediante procesos de creación, circulación, mediación, apropiación y salvaguarda del patrimonio material e inmaterial, mediante iniciativas, proyectos y actividades artísticas, culturales y patrimoniales, promoviendo su desarrollo multidisciplinar, su impacto en el entorno y su contribución a la formación integral, la memoria institucional y la transformación social.

Política de Desarrollo Tecnológico y Transferencia

La Universidad de Santander declara el desarrollo tecnológico y la transferencia como una forma de extensión habilitadora orientada a gestionar los resultados tecnológicos derivados de la enseñanza, la investigación, la extensión, la creación y la innovación, asegurando su identificación, evaluación, protección, maduración, alistamiento, difusión, transferencia, apropiación social y aplicación en soluciones pertinentes para el sector productivo, social, público, privado y comunitario.

Esta política promueve la apropiación de tecnologías para la investigación y la extensión, la transferencia de conocimiento y tecnología hacia el sector productivo, la colaboración interinstitucional, la innovación abierta, el desarrollo de proyectos conjuntos y la generación de impacto regional.

Política de Servicios y Proyectos de Extensión

La Universidad de Santander reconoce los servicios y proyectos estratégicos como una expresión de la función sustantiva de extensión, orientada a fortalecer la interacción entre la Universidad y los diferentes actores del entorno mediante la transferencia de capacidades académicas,

científicas, tecnológicas y profesionales que contribuyan al desarrollo sostenible de los territorios.

La política promoverá la formulación y ejecución de servicios especializados, consultorías, asistencias técnicas, proyectos interdisciplinarios y alianzas estratégicas, articulando la enseñanza, la investigación, la innovación y la extensión para generar soluciones pertinentes a las necesidades del contexto local, regional, nacional e internacional.

Política de Prácticas Empresariales y Experiencias Formativas

La Universidad de Santander reconoce las prácticas empresariales y experiencias formativas como una expresión estratégica de la función sustantiva de extensión, orientada a fortalecer la articulación entre la formación académica y los contextos reales de desempeño profesional, mediante escenarios de aprendizaje experiencial, cooperación y relacionamiento con los sectores productivos, sociales, empresariales e institucionales.

La política promueve experiencias formativas que contribuyan al fortalecimiento de competencias profesionales, la formación integral, la empleabilidad, la inserción laboral y la pertinencia académica, mediante alianzas estratégicas y mecanismos de cooperación que garanticen escenarios de práctica de calidad y articulados con las necesidades del entorno.

Su implementación se desarrollará bajo principios de calidad, pertinencia, interdisciplinariedad, cooperación, ética e internacionalización, promoviendo procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua que fortalezcan la relación universidad-entorno y el desarrollo territorial sostenible, mediante los siguientes programas.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

El desarrollo de la Política Institucional de Extensión tiene un enfoque multicampus, territorial, interdisciplinario, intersectorial y de mejora continua, entre las diferentes dependencias académicas y administrativas de la Universidad; así como la consolidación de alianzas estratégicas que fortalezcan la pertinencia, calidad e impacto de la función de extensión.

Política de Proyección Social y Productiva

Programa 1. Articulación universidad – sociedad – territorio.
Programa 2. Formación para la transformación social.
Programa 3. Voluntariado y participación social universitaria.

Política de Interacción con Graduados

Programa 1. Empleabilidad e inserción laboral
Programa 2. Seguimiento e impacto de graduados
Programa 3. Participación e identidad institucional

Política de Educación Continua y Aprendizaje a lo Largo de la Vida

Programa 1. Formación abierta y flexible
Programa 2. Formación cerrada empresarial y sectorial.

Política de Emprendimiento e Innovación

Programa 1. Cultura emprendedora y generación de capacidades.
Programa 2. Ruta de formación, acompañamiento y fortalecimiento del emprendedor.
Programa 3. Investigación, innovación abierta y transferencia hacia el emprendimiento.
Programa 4. Relacionamiento, recursos y escalamiento en el ecosistema emprendedor.

Política de Creación Artística y Cultural

Programa 1. Creación, circulación y difusión artística
Programa 2. Patrimonio cultural y memoria institucional.
Programa 3. Formación y apropiación artística y cultural.
Programa 4. Gestión cultural y cooperación

Política de Desarrollo Tecnológico y Transferencia

Programa 1. Identificación, inventario y caracterización de activos tecnológicos.
Programa 2. Ruta DESARROLLATEC, maduración y alistamiento tecnológico.
Programa 3. Propiedad intelectual, valorización y gestión estratégica del conocimiento.
Programa 4. Transferencia, apropiación social y relacionamiento con el entorno.

Política de Servicios y Proyectos de Extensión

Programa 1. Servicios especializados y consultoría
Programa 2. Gestión de proyectos estratégicos
Programa 3. Relacionamiento y alianzas estratégicas

Política de Prácticas Empresariales y Experiencias Formativas

Programa 1. Gestión y cooperación para las prácticas profesionales.
Programa 2. Articulación académica y relacionamiento con el entorno.
Programa 3. Lineamientos y fortalecimiento para el seguimiento e impacto de las prácticas profesionales.

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO EXPERIMENTAL, INNOVACIÓN Y CREACIÓN

Responsable (s): Vicerrectoría de Investigación.

CONTEXTO:

La Universidad de Santander (UDES), se identifica como una universidad pragmática, por lo que sus procesos se orientan a asegurar la utilidad de sus acciones en función de los propósitos comprometidos en su Proyecto Educativo Institucional (PEI). En este sentido, la UDES reconoce, en sus principios y valores, la posibilidad de conservar aquello que no solo le da identidad, sino que también considera necesario mantener para lograr lo planeado; pero también de transformarse en aquello que, o bien reconoce que le hace falta para lograr su aspiración identitaria, o bien representa un desafío o reto emergente que obliga a reconfigurar su agencia educativa. Por otro lado, en la lectura de sus principios y valores transita entre los intereses propios y privados, y los intereses comunitarios y públicos, en las dimensiones locales, nacionales e internacionales.

Es así como esta actualización de la política, en el marco del despliegue del Proyecto Educativo Institucional, contempla la necesidad de conciliar el requerimiento de fortalecer pero también de transformar; de atender lo regional pero también lo internacional; de aportar a la competitividad pero también al desarrollo comunitario del territorio; en últimas, de fomentar la investigación, el desarrollo experimental, la innovación y la creación (IDIC) como un elemento de aseguramiento de la calidad del servicio educativo, cuyo compromiso se encuentra centrado en: (i) el aporte al logro de los resultados de aprendizaje de los estudiantes que se educan en la UDES, en cualquier nivel o modalidad; (ii) en el aporte al proyecto de vida de los graduados; y (iii) en el aporte al desarrollo de los territorios que en los que tiene influencia.

La UDES reconoce en su PEI la importancia de la investigación, función sustancial y misional de la Universidad, como elemento fundamental para el aseguramiento de un buen servicio educativo y como aporte estratégico para la solución de problemas sociales. Es así como la UDES, en esta cuarta etapa de desarrollo, orienta el desarrollo de su segunda misión, desde el PEI, al fortalecimiento de "la investigación aplicada como pilar fundamental de la labor académica orientada a la generación de conocimiento y la apropiación social", reconociendo su importancia "para la generación de conocimiento nuevo que pueda ser aplicado en situaciones concretas de los desafíos actuales", por lo que, en cumplimiento de ello, deberá promover "la participación de los estudiantes y profesores en proyectos interdisciplinares que aborden problemáticas relevantes a nivel local, regional y global."

Por su parte, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), en atención a los retos y desafíos actuales, compartidos no solo en el ámbito local y nacional, sino también a nivel global, orienta la estrategia institucional hacia la necesidad de identificar los focos desde los que la UDES puede aportar, de manera diferencial y complementaria, al desarrollo de nuestros territorios y al obligado reconocimiento de trabajar colaborativamente tanto con el sector productivo y gubernamental como con las organizaciones sociales y las comunidades afectadas e interesadas en encontrar solución a sus problemas.

A su vez, la UDES se ha venido identificando por su compromiso con la región nororiental del país, así como con el emprendimiento, la internacionalización y la sostenibilidad, improntas y aspiraciones que orientan el fortalecimiento de la transferencia de resultados que promuevan el emprendimiento de base técnico-científica, el fortalecimiento de las redes internacionales de cooperación científica y el compromiso por aportar al alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con fuerte vinculación por el aseguramiento de un ambiente natural saludable para el disfrute de una sociedad más equitativa, próspera y pacífica.

En armonía con esta identidad y propósito institucional, la UDES acoge los lineamientos nacionales e internacionales relacionados con la Apropiación Social de la Ciencia (APS), la Tecnología y la Innovación (CTeI), así como los propios de Ciencia Abierta, Ética de la Investigación e Integridad Científica y, sin perjuicio de mantener un sistema complementario de evaluación de la investigación basado en métricas cienciométricas, reconoce la

necesidad de avanzar hacia las consideraciones del Manifiesto de Leiden y de la Declaración de San Francisco (DORA). Esto constituye un reconocimiento de la responsabilidad social de la CTeI y de la necesidad de combinar criterios cualitativos a la evaluación del trabajo investigativo ya que, sin desconocer (y sin el ánimo de abandonar) la validez objetiva de los métodos bibliométricos como estrategia de identificar y medir el desempeño de la actividad científica y tecnológica, resulta necesario avanzar hacia enfoques más integrales y propios del contexto de la región y del país en el que la UDES se desenvuelve, toda vez que las primeras, como lo asegura Kraemer-Mbula y colaboradores, privilegian la comparación sobre el desempeño científico y tecnológico orientado a la hipercompetitividad en torno al descubrimiento de temas de amplio interés global, pero que no resultan muy útiles para "captar el rendimiento científico que aborda cuestiones o problemas locales", en las que cada vez más se hace indispensable la vinculación de las comunidades afectadas, la circulación abierta del conocimiento para asegurar cerrar brechas y la integridad de la agencia técnico-científica para recuperar confianza.

Adicionalmente, la UDES asume el desafío de apropiar y vincular a su ejercicio investigativo el uso responsable de tecnologías convergentes, con especial atención de la Inteligencia Artificial (IA).

JUSTIFICACIÓN:

Por todo lo anterior, la UDES reconoce que la agencia investigativa de la Universidad debe comprender el requisito ineludible de gestionar el conocimiento adquirido en función de su valor social y no de la mera productividad científica y tecnológica. Por ello, no obstante el avance logrado hasta ahora en el despliegue y desarrollo de su Política de Investigación, se hace necesario su actualización, de tal forma que, aun conservando el interés de fortalecer sus capacidades y hacer visibles sus resultados, pueda trascender la política precedente, orientada al aseguramiento de capacidades demostradas en indicadores de productividad, y avanzar hacia una que, además de ello, potencie esas capacidades con un horizonte más intencionado de asegurar logros institucionales e impactos sociales, apropiando las tecnologías emergentes con criterios de sostenibilidad e identificando y vinculando efectivamente los diferentes públicos involucrados, afectados e interesados.

En este orden de ideas, esta política estará orientada a asegurar una gestión de la investigación, el desarrollo experimental, la innovación y la creación que aporte significativamente en tres dimensiones: el logro de los resultados de aprendizaje de nuestros estudiantes; el proyecto de vida de nuestros graduados; y el mejoramiento de la productividad, como elemento que facilite el desarrollo armónico y sostenible de nuestros territorios.

Para ello, esta política contempla como públicos de interés a los siguientes:

Académicos institucionales:

- Profesores – Unidades de I+D+i
- Estudiantes – Semilleros de Investigación
- Graduados
- Directivos

Empleadores
Proveedores
Sectores y comunidades afectadas/interesadas
Aliados locales, regionales, nacionales e internacionales
Entidades territoriales y gubernamentales
Entidades financiadoras de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI).

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La gestión de la investigación, el desarrollo experimental, la innovación y la creación (I+D+i+c) en la UDES se orienta primordialmente hacia el desarrollo de una investigación aplicada que fomente y asegure el desarrollo de pensamiento crítico de sus estudiantes, habilite el desarrollo de competencias técnico-científicas en sus graduados, aplicadas en sus campos de desempeños profesional específicos, y aporte efectivamente a la solución de problemas de la región nororiental del país, relacionados preferencialmente con la salud planetaria, la transición energética y la seguridad alimentaria, con criterios de sostenibilidad y en armonía con las necesidades y aspiraciones de las comunidades y la sociedad global. Para ello, promoverá un ejercicio interdisciplinario (interprofesional), interinstitucional, intersectorial, intercampus e internacional, bajo criterios de integridad científica y en el marco de la ética de la investigación y la bioética.

ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN:

De acuerdo con la propuesta de Jamil Salmi (2009), una universidad de rango mundial comparte tres características primordiales: concentración de talento humano, gobernabilidad favorable y capacidad de contar recursos suficientes y gestionarlos. Teniendo en cuenta que el principal movilizador hacia la ruta de la excelencia educativa es la investigación, y asumiendo el reto actual de las universidades privadas en el país y la región de diversificar sus fuentes de financiamiento, más allá de las propias provenientes de la matrícula, la UDES apuesta por una estrategia de fortalecimiento de estas tres dimensiones de la gestión, asumiendo la necesidad de focalizar la agenda investigativa en función de las capacidades institucionales, sus ventajas comparativas, la convergencia con los planes de desarrollo territorial y nacional, el aporte al logro de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) y la oportunidad de tributar de manera colaborativa, complementaria y diferencial al ecosistema regional, nacional e internacional.

De manera transversal, la UDES vincula a su política criterios orientadores "I6", mediante los cuales fomenta y promueve una investigación que vincule la interdisciplinariedad, el trabajo intercampus, intersectorial e interinstitucional, así como la internacionalización y la integridad científica.

Adicionalmente, y como criterio orientador de la gestión del cambio que debe propiciar esta política, la UDES continúa su camino de mejoramiento permanente desde el que ha identificado siete desafíos en cuanto a su quehacer investigativo: (i) aseguramiento de un ejercicio pertinente y relevante para la región y la sociedad; (ii) cierre de brechas entre campus y lugares de desarrollo; (iii) fortalecimiento de la productividad científica en colaboración nacional e internacional; (iv) diversificación de fuentes de financiamiento para las actividades IDIC; (v) diversificación de resultados derivados de IDIC; (vi) generación de impactos en política pública; y (vii) generación de impactos en procesos de transferencia y patentes. De esta ruta, que se reafirma en el despliegue de esta actualización de la política, da cuenta en el informe de consultoría Scimago.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Programa 1. Gestión para la concentración de talento humano especializado en IDIC.
Programa 2. Gestión de la investigación, desarrollo experimental, innovación y creación (IDIC).
Programa 3. Gestión de la financiación para el fortalecimiento y sostenibilidad de la IDIC.

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE ENSEÑANZA

Responsable (s): Vicerrectoría de Enseñanza.

CONTEXTO:

La Universidad de Santander (UDES) declara en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024-2028 y en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) el compromiso por aportar a la formación de ciudadanos competentes con proyección global, capaces de desempeñarse en un mundo interconectado y diverso que, además, se distingan por ser graduados de una institución con reconocimiento nacional e internacional por su alta calidad académica (Universidad de Santander [UDES], 2023). Esta misión da respuesta a la hoja de ruta que la UNESCO ha trazado para la transformación de la educación superior, en donde se reconoce que cambiar la manera en cómo se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje en las universidades del mundo responde a un proceso colaborativo entre diferentes actores, dentro de los cuales se encuentran las instituciones de educación superior, como la Universidad de Santander (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2026); haciendo un llamado no solo a documentar cambios misionales, sino también a actuar en función de ellos.

En este contexto, la Institución está trabajando para establecer un modelo de gestión que, además de atender al llamado mundial, esté conectado con el sistema de aseguramiento de la calidad en Colombia, especialmente siguiendo las pautas del Modelo de Acreditación en Alta Calidad que establece el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU, 2020). Ante esto, se hace necesaria la actualización de los lineamientos y políticas institucionales que den cuenta de los objetivos educativos, de la misión y visión, y de los pilares estratégicos declarados en el PEI y PDI, con el fin de armonizar los instrumentos de política de la Universidad con la política misma.

En esta ruta del aseguramiento de la calidad académica, la Universidad ha desarrollado un conjunto de directrices y normas plasmadas en documentos y guías que orientan la gestión de los programas académicos, la gestión del desarrollo de los profesores y la formación integral de los estudiantes, con el fin de regular y guiar el currículo, el rol del profesor UDES, el proceso de seguimiento y acompañamiento para el éxito académico y las estrategias de innovación educativa. Aun así, es necesario complementar este conjunto de lineamientos con políticas e instrumentos de política que permitan direccionar la operacionalización del marco estratégico trazado en el Plan de Desarrollo Institucional y lo declarado en el Proyecto Educativo Institucional, motivo por el cual se devela la importancia de la actualización de la Política Institucional de Enseñanza.

Por último, es importante resaltar que para este proceso se involucran los principales actores de los grupos de interés establecidos en el PEI: los estudiantes se benefician mediante el fortalecimiento de experiencias de aprendizaje pertinentes, innovadoras y centradas en el desarrollo de competencias; los profesores cuentan con lineamientos más claros para el ejercicio de la enseñanza y el desarrollo de sus funciones académicas; y los programas académicos disponen de criterios comunes para la gestión curricular y el aseguramiento de la calidad. Asimismo, los directivos y órganos de gobierno institucional fortalecen sus procesos de toma de decisiones y seguimiento académico, mientras que los graduados, el sector productivo, las organizaciones sociales y los entes gubernamentales se favorecen de una formación más articulada con las necesidades del contexto y las demandas contemporáneas de la educación superior.

Por lo anterior, la Universidad de Santander reafirma su compromiso con el mejoramiento continuo y la calidad académica, reconociendo que la enseñanza constituye un eje fundamental para el cumplimiento de su misión. Así, la Política Institucional de Enseñanza se consolida como un marco orientador para la comunidad académica que, además de responder a las transformaciones de la educación superior exigidas por el contexto global, fortalece la articulación entre los propósitos institucionales declarados, las prácticas educativas y el aseguramiento de la calidad, favoreciendo la consolidación de una institución innovadora y comprometida con la formación y la transformación social.

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente, las instituciones de educación superior se enfrentan al reto de garantizar la pertinencia, calidad y sostenibilidad de sus procesos formativos en contextos caracterizados por cambios acelerados de orden social, económico, tecnológico y cultural. Organismos internacionales como la UNESCO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) coinciden en señalar que los sistemas educativos deben avanzar hacia modelos centrados en el estudiante, orientados al desarrollo de competencias y capaces de ofrecer oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida, superando enfoques curriculares rígidos y fragmentados (UNESCO, 2015; OCDE, 2025).

En este marco, la educación superior tiene el compromiso de formar profesionales que, además de dominar conocimientos disciplinares, cuenten con capacidades para aprender de manera autónoma, adaptarse a entornos cambiantes y aportar soluciones pertinentes a las problemáticas de sus contextos. Para ello, resulta indispensable contar con currículos coherentes, flexibles y articulados que integren resultados de aprendizaje, competencias, experiencias formativas, procesos de evaluación y que faciliten trayectorias educativas diversas y continuas (UNESCO, 2019).

En el contexto colombiano, el Ministerio de Educación Nacional (MEN), a través de las actualizaciones normativas y las notas orientadoras, ha enfatizado la necesidad de fortalecer la calidad académica mediante la adopción de enseñanza con enfoques en resultados de aprendizaje, que favorezcan la flexibilización curricular y la articulación entre niveles y modalidades de formación, como elementos clave para mejorar la permanencia, el éxito estudiantil, la graduación, la empleabilidad y el impacto social de las instituciones de educación superior (MEN, 2020). Estos lineamientos son especialmente relevantes para universidades que, como la Universidad de Santander (UDES), avanzan en procesos de acreditación, internacionalización y consolidación de su posicionamiento institucional, y además reconocen el impacto de fenómenos como los ninis y las secuelas de la COVID-19 en el aprendizaje y sus impactos en el modelo educativo tradicional.

En coherencia con lo anterior y de cara a los procesos de autorregulación y mejoramiento continuo, la Universidad de Santander ha definido algunos retos en el marco de su cuarta etapa de desarrollo, entre los cuales se encuentran el cumplimiento de su misión en términos de la consolidación de su Proyecto Educativo Institucional y la implementación efectiva de su Modelo Educativo centrado en el estudiante, basado en el aprendizaje experiencial y el enfoque por competencias.

En línea con estos retos, la Universidad de Santander ha consolidado orientaciones institucionales que regulan de manera específica el proceso de formulación e implementación de los resultados de aprendizaje, así como el proceso de seguimiento y evaluación de estos a partir de la taxonomía SOLO (Structure of the Observed Learning Outcome), adoptada institucionalmente como fundamento único para la construcción de las competencias y de los instrumentos de evaluación asociados. Esta decisión responde a la necesidad de garantizar la alineación constructiva entre la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación, y de asegurar la coherencia en todos los niveles macro, meso y microcurricular. No obstante, estos avances, persisten desafíos relacionados con la armonización del currículo vigente, la articulación entre programas y niveles de formación, y la consolidación de rutas de aprendizaje que acompañen al estudiante a lo largo de su trayectoria académica y profesional.

En este sentido, la Política Institucional de Enseñanza, como un instrumento del gobierno institucional, es una respuesta estratégica e integral a estos desafíos, al proponer un proceso sistémico que trasciende la actualización puntual de planes de estudio y se orienta a transformar la cultura institucional, generar valor en la experiencia educativa del estudiante desde la flexibilidad curricular, fortalecer la coherencia institucional del currículo desde la modernización académica y a promover la mejora continua de la oferta académica para garantizar el aprendizaje a lo largo de la vida. La Política Institucional de Enseñanza propende por fortalecer la articulación entre las funciones misionales, así como con los posibilitadores transversales (administración y finanzas, bienestar e internacionalización), para promover una experiencia tanto en el aula como en el campus, que promueva la formación integral en los estudiantes, que les demuestre que hacen parte de su entorno y que empiezan a aportar a la solución

de problemas en la medida en que intervienen en ellos.

Esta Política da las directrices, sobre las cuales se debe enfocar la prioridad institucional, para la materialización de las transformaciones en los procesos de enseñanza, a partir de la articulación entre las funciones misionales y el fortalecimiento de la internacionalización curricular, así como del bilingüismo. Para alcanzar este fin, la Política Institucional de Enseñanza se sujeta a las áreas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional, recogidas en el PDI (UDES, 2023), particularmente a las siguientes: flexibilidad curricular-académica, aprendizaje a lo largo de la vida, experiencia en el aula, experiencia en el campus y virtualidad; marco estratégico que determina el conjunto de acciones de la Política. Dentro de estos programas se especifican acciones para el cambio institucional en términos de fomentar el desarrollo del currículo, de los profesores y estudiantes, promover la innovación educativa, asegurar la calidad académica y avanzar en las capacidades para la virtualidad y la personalización. Además, refuerza el compromiso del Modelo Educativo articulando la investigación, la enseñanza y la extensión con los posibilitadores transversales con el fin de formar integralmente a los estudiantes y aportar a la transformación del entorno.

De esta manera, la implementación de la Política Institucional de Enseñanza permitirá el logro de los compromisos institucionales en materia de aseguramiento de la calidad, acreditación, innovación educativa y responsabilidad social, y a su vez será el vehículo para aportar al alcance de las metas previstas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente en los ODS 4, 1, 10 y 11, al promover una educación inclusiva, pertinente y orientada al aprendizaje a lo largo de la vida, que tribute a construir ciudades sostenibles y pacíficas, a transformar los territorios y a erradicar la pobreza, así como a lograr la igualdad de oportunidades. Por ello, resulta tanto pertinente, como necesaria para garantizar la sostenibilidad académica, el fortalecimiento de la cultura de calidad y el impacto social de la Universidad de Santander en el mediano y largo plazo.

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

El propósito institucional con la Política Institucional de Enseñanza es el de dar directrices que orienten, consoliden y regulen los procesos formativos, bajo las disposiciones del Proyecto Educativo Institucional, es decir, que estos se alineen al Modelo Educativo Integrador con enfoque en competencias.

Con base en estos lineamientos, la Universidad busca alcanzar la calidad académica a través del marco estratégico con el que cuenta el Plan de Desarrollo Institucional, específicamente en los pilares de Personalización y Ambiente Tecnológico. Esto hace que la Política Institucional de Enseñanza se encamine hacia la flexibilidad curricular – académica, la gestión del aprendizaje a lo largo de la vida, la experiencia en el campus y en el aula, así como hacia procesos de virtualización. Lo anterior, teniendo siempre como propósito la contribución a la transformación social desde la formación de ciudadanos competentes, integrales y capaces de aportar a la solución de problemas de su entorno, promoviendo el aprendizaje permanente y la innovación educativa sustentada en la evidencia pedagógica y el análisis de datos académicos.

La Política Institucional de Enseñanza se desarrolla basada en las capacidades institucionales y soportadas en los procesos de Desarrollo Profesoral, Desarrollo Estudiantil, Gestión Curricular, Innovación Educativa y demás procesos y subprocesos institucionales que lo requieran.

Política de Flexibilidad Curricular - Académica

- La Universidad realizará una modernización de todos los planes de estudio y programas académicos, los cuales deben estructurarse de manera que permitan la adaptabilidad y la actualización permanente frente a los desafíos del entorno laboral y científico. Los currículos integrarán de forma obligatoria competencias transversales, con especial énfasis en el bilingüismo y la perspectiva internacional.

- El proceso de enseñanza-aprendizaje promoverá la modernización e innovación pedagógica y se centrará en el estudiante a través de metodologías activas (aprendizaje basado en proyectos, retos o problemas)

que operacionalicen el enfoque experiencial. Se priorizará la diversificación de rutas de aprendizaje personalizadas, permitiendo a los estudiantes configurar parte de su trayecto formativo de acuerdo con sus intereses y ritmos de desarrollo competencial.

Política de Gestión del Aprendizaje a lo Largo de la Vida

- La Universidad promoverá la movilidad educativa entre niveles académicos, mediante el diseño de programas articulados y estructurados en ciclos secuenciales, complementarios y coterminales. Se facilitará la transición progresiva de los estudiantes, garantizando el reconocimiento y validación flexible de competencias adquiridas en diferentes modalidades y momentos de la vida.

- La oferta formativa no formal (diplomados, microcredenciales, certificaciones lingüísticas y talleres) y la oferta formal se alinearán estratégicamente para responder a la actualización permanente de la comunidad y del sector productivo. Las competencias serán la unidad de direccionamiento y verificación del valor agregado de toda la oferta, potenciando la formación de investigadores y especialistas de alto impacto regional e internacional.

Política de Experiencia en el Aula

- La Universidad y el aula (física, virtual o combinada) se conciben como un laboratorio de aprendizaje experiencial en donde el profesor actúa como mediador y el estudiante como protagonista, en donde la articulación entre enseñanza, extensión e investigación se patentice, por ejemplo, haciendo uso de escenarios de extensión no solo para el desarrollo de competencias específicas en los estudiantes sino también para abrir camino a proyectos de investigación. Las prácticas pedagógicas deben basarse en la evidencia, promoviendo la experimentación, el debate crítico, la solución de problemas reales del entorno y la incorporación de literatura científica global, preferiblemente bilingüe; lo anterior, sostenido por un cuerpo profesoral idóneo, formado y permanentemente evaluado, que garantice la calidad de la enseñanza, la innovación educativa y el aprendizaje de los estudiantes.

- La evaluación será formativa, continua y orientada a la verificación empírica del desarrollo de competencias. Se implementarán sistemas de retroalimentación oportuna apoyados en herramientas institucionales que permitan medir los resultados de aprendizaje esperados y reorientar las estrategias didácticas del profesor en tiempo real.

Política de Experiencia en el Campus

- A la Universidad se le reconoce como un espacio real y vivo en donde se experimenta; uno que trasciende muros y paredes de aulas, se le concibe como un laboratorio. Por tanto, no se limita a los campus físicos y cerrados que conocemos, donde se desarrollan las actividades de enseñanza-aprendizaje según la concepción tradicional; esta perspectiva se expande hacia otros espacios donde llega mediante proyectos y acciones de investigación y extensión, impulsando el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje, así como la generación y apropiación de nuevo conocimiento, desde la aplicación del saber en el contexto real.

- El campus universitario se define como un ecosistema educativo extendido. La infraestructura física, los laboratorios y las áreas comunes deben estar diseñados para potenciar el bienestar, la accesibilidad universal, la interacción multicultural y el trabajo colaborativo.

- Se fomentará un ambiente de campus bilingüe e inclusivo, promoviendo espacios de socialización, eventos multiculturales y actividades extracurriculares que refuercen la apropiación de lenguas extranjeras y el intercambio de saberes con expertos, profesores y estudiantes nacionales e internacionales.

Política de Virtualidad y Entornos Digitales de Aprendizaje

- La virtualidad se incorporará estratégicamente para superar barreras geográficas y

temporales, enriqueciendo la presencialidad a través de modelos híbridos (blended learning) o completamente virtuales de alta calidad. Las plataformas tecnológicas educativas de la Institución deben asegurar una gestión integral y personalizada del aprendizaje.

- El uso de entornos virtuales debe garantizar el desarrollo de competencias digitales avanzadas en profesores y estudiantes. Asimismo, se potenciará el uso de la virtualidad para la internacionalización del currículo mediante estrategias como la metodología COIL (*Collaborative Online International Learning*) y redes de conocimiento compartido con universidades aliadas en el mundo.

ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN:

La Universidad de Santander (UDES) implementará la Política Institucional de Enseñanza mediante una estrategia institucional orientada a la transformación progresiva de los procesos formativos, la consolidación del Modelo Educativo Integrador con enfoque en competencias y el fortalecimiento de la experiencia de aprendizaje de los estudiantes. Esta estrategia se fundamenta en la articulación entre el currículo, la innovación educativa, la gestión académica, la internacionalización, la virtualidad y el aseguramiento de la calidad, promoviendo una visión integrada de la enseñanza como eje central del desarrollo institucional.

La intervención se desarrollará a través de cinco programas estratégicos: Flexibilidad Curricular y Académica, Aprendizaje a lo Largo de la Vida, Experiencia en el Aula, Experiencia en el Campus, y Virtualidad y Entornos Digitales de Aprendizaje. Estos programas permitirán orientar las acciones institucionales hacia la modernización curricular, la personalización de las trayectorias formativas, el fortalecimiento de las competencias de profesores y estudiantes, la incorporación de metodologías activas de aprendizaje, el desarrollo de capacidades digitales y la integración de experiencias académicas con perspectiva internacional, apoyados por una planta profesoral idónea y formada que dirija sus acciones hacia el aseguramiento permanente de la calidad de la enseñanza.

La estrategia promoverá la articulación permanente entre las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión, así como con los procesos transversales de bienestar, internacionalización y gestión administrativa y financiera, con el fin de garantizar experiencias formativas pertinentes, inclusivas, flexibles y de alta calidad. De igual manera, impulsará el uso de información y evidencia para la toma de decisiones académicas, el seguimiento de los resultados de aprendizaje y la implementación de acciones de mejora continua.

La Universidad fortalecerá los mecanismos de seguimiento, evaluación y autorregulación mediante indicadores de desempeño académico, calidad curricular, innovación educativa, permanencia, graduación, internacionalización y satisfacción de los grupos de interés, permitiendo valorar el avance de la Política y su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

A través de esta estrategia, la UDES busca consolidar una cultura académica centrada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua, que contribuya al desarrollo integral de los estudiantes, al fortalecimiento de la calidad institucional y a la formación de ciudadanos competentes con capacidad para desenvolverse en contextos locales y globales.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Programa 1. Flexibilidad Curricular- Académica
Programa 2. Gestión del Aprendizaje a lo Largo de la Vida
Programa 3. Experiencia en el Campus
Programa 4. Experiencia en el Aula
Programa 5. Virtualidad

POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

Responsable (s): Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

CONTEXTO:

La Universidad de Santander (UDES), en coherencia con su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2024–2028, orienta la administración de sus recursos y servicios de apoyo hacia la atención oportuna, eficiente y transparente de las funciones sustantivas de enseñanza, investigación y extensión. En este marco, la Vicerrectoría Administrativa y Financiera (VAF) ha consolidado, a través de su Sistema de Gestión de Calidad (SGC-VAF), un conjunto de lineamientos de obligatorio cumplimiento para los procesos y subprocesos que la conforman en los campus de Bucaramanga, Cúcuta y Valledupar.

La presente Política reconoce expresamente que la implementación operativa de las gestiones que la integran ya se encuentra desplegada a través de los procesos y subprocesos certificados del SGC-VAF (SC-CER440961) por parte del ICONTEC desde el año 2015.

El estado actual evidencia un sistema de gestión maduro, documentado y certificado, con lineamientos definidos. Sin embargo, persisten desafíos clave: la integración de los sistemas de información, la automatización de la analítica para la toma de decisiones y la alineación de dichos lineamientos con la planeación estratégica institucional.

JUSTIFICACIÓN:

La Política Institucional de Gestión Administrativa, Financiera y de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se justifica en la necesidad de consolidar un modelo de gestión coherente, articulado y orientado a resultados, que garantice la alineación efectiva entre el direccionamiento estratégico de la UDES, la operación de los procesos de la VAF y los impactos esperados en la sostenibilidad institucional, la calidad del servicio educativo y el desarrollo de los territorios. La intervención eleva los lineamientos operativos vigentes a un marco de política que conecta cada gestión con los pilares del PDI 2024–2028 y con las funciones sustantivas.

La Política pretende fortalecer la administración eficiente y transparente de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos; la integración de los sistemas de información hacia una fuente única de verdad; la gestión basada en evidencia; la seguridad de la información; la preservación del patrimonio documental; y la cultura de mejoramiento continuo, en concordancia con el PEI (UDES, 2023a) y el PDI (UDES, 2023b).

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA:

La Universidad de Santander (UDES) establece que las gestiones administrativas, financieras y de tecnologías de la información y la comunicación se orientarán de manera integral, articulada, eficiente, segura y transparente, mediante la consolidación de un sistema de gestión que soporte con calidad las funciones sustantivas y garantice la sostenibilidad institucional. La presente Política es de carácter institucional, de obligatorio cumplimiento, y aplica a todos los campus, procesos y subprocesos de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera (VAF) de la Universidad.

ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN:

La Política se implementa a través de ámbitos estratégicos que orientan la acción institucional y materializan los propósitos del SGC-VAF, en coherencia con el PEI y el PDI 2024–2028:

- **Soporte efectivo a las funciones sustantivas:** alineación de los recursos y servicios de apoyo con las necesidades de la enseñanza, la investigación y la extensión.
- **Sostenibilidad financiera y administración del riesgo:** planeación y ejecución presupuestal, liquidez oportuna, diversificación de ingresos y control de costos y gastos.

- **Transformación digital e integración de sistemas:** interoperabilidad de los aplicativos institucionales hacia una fuente única de verdad y automatización de la analítica.

- **Seguridad de la información y protección de datos:** salvaguarda de los activos de información y cumplimiento del régimen de protección de datos personales, mitigando riesgos asociados al manejo y privacidad de la información.

- **Comunicación:** comunicación efectiva, transparente y coherente con los grupos de interés.

- **Transparencia, buen gobierno y rendición de cuentas:** visibilidad de la gestión y decisiones basadas en evidencia.

- **Cultura de calidad y mejoramiento continuo:** autoevaluación, autorregulación y mejora de los procesos del SGC-VAF.

- **Bienestar laboral y desarrollo del talento humano:** fortalecimiento de capacidades, permanencia y clima organizacional.

- **Sostenibilidad ambiental y operación responsable:** uso racional de recursos, compras y logística con criterios ambientales y sociales.

DESARROLLO DE LA POLÍTICA:

Programa 1. Gestión Administrativa
Programa 2. Gestión Financiera
Programa 3. Gestión de Tecnologías de la Información y la Comunicación

Referencias Bibliográficas

Referencias académicas

Funnell, S. C., y Rogers, P. J. (2011). **Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models.** Jossey-Bass.

Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education,** 8(1), 5–31. https://doi.org/10.1177/1028315303260832

Kraemer-Mbula, E., Tijssen, R., Wallace, M. L., y McLean, R. (Eds.). (2021). Transformando la excelencia en la investigación: Nuevas ideas del Sur Global. Editorial Universidad del Rosario; African Minds. https://doi.org/10.47622/9781928502272.

Ministerio de Educación Nacional. (2020). **Notas orientadoras sobre resultados de aprendizaje en educación superior.** MEN.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). **Lineamientos de política de internacionalización de la educación superior.** MEN.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). **Education at a glance 2019: OECD indicators**. OCDE Publishing. https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). **Addressing societal challenges using transdisciplinary research**. OCDE Publishing. https://doi.org/10.1787/0ca0ca45-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2025). **Education at a glance 2025: OECD indicators**. OCDE Publishing.

Porter, M. E. (1985). **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Free Press.

Salmi, J. (2009). **The challenge of establishing world-class universities**. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). **Conferencia mundial sobre la educación superior: La educación superior en el siglo XXI, visión y acción**. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2009). **Conferencia mundial sobre la educación superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo**. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). **Replantear la educación: ¿Hacia un bien común mundial?** UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2019). **Marco de competencias de los docentes para el uso de las TIC**. UNESCO.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). **Reimagining our futures together: A new social contract for education.** UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2026). **[Documento sobre transformación de la educación superior — verificar título y datos exactos de publicación]**. UNESCO.

Weiss, C. H. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives with children and families. En J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr y C. H. Weiss (Eds.), **New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts** (pp. 65–92). Aspen Institute.

W.K. Kellogg Foundation. (2004). **Logic model development guide**. W.K. Kellogg Foundation. https://www.wkkf.org/resource-directory/resources/2004/01/logic-model-development-guide

Referencias normativas y documentos institucionales

Acuerdo 2 de 2018. Política de extensión: Por una universidad comprometida con el país. Universidad de Santander.
Acuerdo CESU 02 de 2020. Modelo de acreditación en alta calidad. Consejo Nacional de Educación Superior.
Acuerdo CESU 01 de 2025. [Lineamientos actualizados de acreditación de alta calidad]. Consejo Nacional de Educación Superior.
Constitución Política de Colombia. (1991). Asamblea Nacional Constituyente.
Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Ministerio de Educación Nacional.
Decreto 1330 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015. Ministerio de Educación Nacional.
Decreto 2185 de 2023. Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Consejo Nacional de la Economía Popular. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Congreso de la República de Colombia.
Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Congreso de la República de Colombia.
Ley 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Congreso de la República de Colombia.
Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Congreso de la República de Colombia.
Ley 2234 de 2022. Por medio de la cual se establece el marco legal para el impulso y fortalecimiento del emprendimiento social en Colombia. Congreso de la República de Colombia.
Universidad de Santander. (2023a). Proyecto Educativo Institucional (PEI). UDES.
Universidad de Santander. (2023b). Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028. UDES.



POLÍTICAS
INSTITUCIONALES

Universidad de Santander
UDES

VIGILADA MINEDUCACIÓN | SNIES 2832